

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

112 812

GLOBAL İŞ KÜLTÜRÜ YARATMA YOLUNDA
TÜRK ŞİRKETLERİNİN ATTIĞI ADIMLAR

112 812

HAKAN ÇUHADAROĞLU

907722

SBE İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTAMAN

İSTANBUL, 2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN İZLENİM MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİL LİSTESİ.....	i
TABLO LİSTESİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
GLOBALLEŞME VE ETKİLERİ	
1.1 Globalleşmenin Tanımı.....	3
1.2 Yeni Global Dünya Düzeni.....	6
1.3 Global Ekonominin Boyutları.....	7
1.3.1 Üretimin Globalleşmesi.....	7
1.3.2 Finansın Globalleşmesi.....	8
1.3.3 Girişimciliğin Globalleşmesi.....	9
1.3.4 Talebin Globalleşmesi	9
1.3.5 Arzın Globalleşmesi	10
1.3.6 Rekabetin Globalleşmesi.....	11
1.3.7 Stratejinin Globalleşmesi.....	11
1.4 Globalleşmede Yabancı Sermayenin Önemi.....	12
1.5 Ülke Ekonomisinde Globalleşme Aşamaları.....	14
1.6 Yerli yönelimden Global Yönelime Geçiş.....	15
1.7 Global Rekabetin Üstünlük Kaynakları.....	17
1.7.1 Karşılaştırılmalı Avantaj	18
1.7.2 Üretimde Ölçek Ekonomileri	18
1.7.3 Global Deneyim.....	18
1.7.4 Lojistik Ölçek Ekonomileri.....	19
1.7.5 Pazarlama Ölçek Ekonomileri.....	19
1.7.6 Özel Pazarlama Teknikleri.....	19
1.7.7 Satınalmada Ölçek Ekonomileri.....	19
1.7.8 Ürün Farklılaştırması.....	20
1.7.9 Şirkete Özel Ürün Teknolojisi.....	20
1.7.10 Üretimin Hareketliliği.....	20
1.8 Globalleşmede Çevresel Tetikleyiciler.....	21

1.9	Globalleşmeyi Teşvik Eden Stratejik Yenilikler.....	22
1.10	Global Rekabeti Etkileyen Eğilimler.....	23
1.11	Global Firma Olmanın Gereklilikleri.....	25
1.12	Stratejik İttifaklar.....	26
1.13	Globalleşmeye Tezat Bir Akım Glokalleşme.....	30
1.14	Çokuluslu Şirketlerdeki Eğilimler.....	31
1.15	Dünyada Birleşen Şirketler ve Gerekçeleri	31
1.16	Başarılı İşbirliğinin Gereklilikleri.....	33
1.17	Stratejik İşbirliğinde Genel Güdüler.....	34
1.18	Şirket Birleşmelerinin Gelişimi ve Dünyadan Örnekler.....	35
1.18.1	ABD ve AB.....	39
1.18.2	Asya.....	40
İKİNCİ BÖLÜM.....		42
GLOBALLEŞME SÜRECİNDE ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE DEVRALMALARI		
2.1	Şirket Birleşmeleri ve Türleri.....	42
2.2	Birleşme Süreci ve Gereklilikleri	45
2.2.1	Birleşme veya Devralma Stratejisinin Geliştirilmesi.....	46
2.2.2	Hedeflenen Birleşme ve Devralmanın Tespiti ve Değerlendirme.....	47
2.2.3	Tekliflerin Verilmesi ve Müzakereler.....	47
2.2.4	Özel İncelemeler ve İşlemin Yapılandırılması.....	48
2.2.5	İşlemin Tamamlanması ve Entegrasyon.....	48
2.3	Şirket Birleşmelerinin Nedenleri ve Avantajları.....	49
2.4	Şirketlerde Beklenen Değerin Yaratılması.....	55
2.4.1	Ölçek ekonomileri	58
2.4.2	Dikey entegrasyon Ekonomileri.....	59
2.4.3	Birbirini Bütünleyici Özelliklerin Birleştirilmesi.....	59
2.4.4	Yaratılacak Vergi Avantajları.....	59
2.4.5	Verimsizliğin Ortadan Kaldırılması.....	59
2.4.6	Atıl Fonların Kullanılması.....	60
2.5	İttifakta Değer Yaratma Mantıkları	60
2.6	Stratejik İttifak ile Geleneksel Ortak Girişim Arasındaki Farklar.....	62
2.7	İşbirliği Öncesi Ortakların Sorması Gereken Sorular.....	63
2.8	Gelişen Birleşmeler.....	64
2.9	Birleşmelerde Beklentiler.....	65
2.10	Ortaklıklardaki İstikrarsızlık Kaynakları.....	66
2.11	Gelecekte Şirket Evliliklerinin Durumu.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	73
GLOBALLEŞMENİN TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE VAKA ANALİZİ	
3.1 Dünya ile Entegrasyon Olma Sürecinde Türkiye'nin Konumu.....	75
3.2 Türk Şirketlerinin Global Pazarlara Açılma Teknikleri.....	76
3.3 Türkiye'deki Yabancı Yatırımcının Hedefleri.....	80
3.4 Stratejik Yatırımcıların Sağladıkları Faydalar	81
3.5 Türk Ekonomisine Destek Veren Yabancı Yatırımcılar.....	82
3.6 Yabancılarla Ortaklık Kuran Türk Şirketleri.....	83
3.7 Türkiye'deki Güncel Birleşme Örnekleri.....	85
3.8 Türkiye'deki Şirket Birleşmelerini Engelleyen Nedenler.....	89
3.9 Kısa Sabancı Topluluğu.....	91
3.10 Sabancı'da JV Şirketlerinin Oluşumu.....	92
3.11 Sabancı'nın JV'lerle Büyüme Stratejisi.....	94
3.12 Sabancı Grubu ve Yabancı Ortaklıkları.....	96
3.12.1 Bnp-Ak-Dresdner Bank.....	97
3.12.2 Brisa.....	97
3.12.3 Dusa International.....	98
3.12.4 Sakosa.....	98
3.12.5 Beksa.....	99
3.12.6 Dupontsa B.V.....	99
3.12.7 Carrefoursa.....	101
3.12.8 Marsa KJS.....	101
3.12.9 Kraftsa.....	102
3.12.10 Danonesa	102
3.12.11 Giysa.....	103
3.12.12 Akçansa.....	104
3.12.13 Toyotasa	105
3.12.14 Olmuksa.....	106
3.12.15 Olmuksa Mukavva.....	106
3.12.16 I-Bimsa.....	107
3.12.17 Philsa.....	107
3.12.18 Philip Morrissa.....	108
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA.....	112

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Firmaların Alan Bilgi Bağımlılığı.....	12
Şekil 2: Stratejik İşbirliğinde Genel GÜdüler.....	34
Şekil 3: Fortune ilk 500 Şirket Sıralamasına göre Şirket Sayıları.....	37
Şekil 4: Birleşme ve Devralmalar (Ocak-Aralık 1999).....	39
Şekil 5: Birleşme ve Devralma Süreci.....	46
Şekil 6: Öğrenme, Yeniden Değerlendirme ve Yeniden Uyum Devresi.....	51
Şekil 7: Birleşmenin Temel Taşları: Strateji ve Şirket Değeri.....	58
Şekil 8: İttifakta Değer Yaratma Mantıkları.....	61

TABLO LİSTESİ**Sayfa No**

Tablo 1: 1998 yılı Dünyada Gerçekleşen Büyük Şirket Evlilikleri.....	32
Tablo 2: 1999 Yılında İlan Edilen En Büyük Şirket Birleşmeleri.....	37
Tablo 3: 1998 Yılı Sektör Bazında Gerçekleşen Satış	38
Tablo 4: Sınıraşan Birleşme ve Devralmalar (Satış)	38
Tablo 5: Sınıraşan Birleşme ve Devralmalar (Alış)	38
Tablo 6: 1998 Yılı Ükelere göre Şirket Birleşmeleri İşlem Sayısı.....	41
Tablo 7: İttifaklarda Geleneksele Karşı Yeni Düşünce Tarzı.....	56
Tablo 8: 1998 Yılında Kendi Bünyesinde Birleşmeye Giden Türk Şirketleri	72
Tablo 9: Borsa Şirketlerinin 1999 ve 2000 Yılı Evlilikleri	85
Tablo 10: Türkiye’de Birleşme Örnekleri.....	88
Tablo 11: Sabancı Holding ve Yabancı Ortakları	95

ÖZET

Yeni ekonomi, e-ticaret ve global rekabet konuları dünyadaki şirketleri yakından ilgilendiren trendlerdir. Rekabet baskısı organizasyonları her zamankinden daha esnek ve düşük maliyetlerle çalışmaya zorlamaktadır.

Kazananların kaybedenlere her zaman ihtiyacı vardır. Endüstri yapılarının çok kırılgan olması, firmalar arasında ölümüne yapılan çoğu rekabet savaşı, firmaları yıpratırken, ayakta kalabilen firmalara da tahmin edilemeyecek sonuçlar kazandırabilmektedir.

Çok az şirket tüm rekabet özelliklerine sahiptir. Değişen dinamikler karşısında bunları korumak ve sürekli geliştirmekte kolay bir iş değildir. Bu yüzden şirketler birbirleri ile kıyasıya rekabet etmektense son zamanlarda birleşerek, ortaklıklar kurarak, işbirlikleri kurarak şirketler güçlerini, üstün rekabet özelliklerini bir araya getirerek rakiplerine karşı daha güçlü bir oyuncu olarak pazarda yerini almaktadır. Ancak şirketler arası ortaklıklar ve/veya işbirlikleri şirketlere birçok fayda sağlarken, ortaklar arasındaki öngörülemeyen problemler ve yaklaşımlar ileride ciddi problemlere neden olabilmektedir. Ortakların ajandaları farklı olabilir.

Aynı rüyaları görebilen firmaların işbirliği, birbirlerine rakip olmalarından daha iyidir. Şirketler bir sistemin parçasıdır. Bu sistem içinde doğru parçaları bir araya getirmek ve bunları geliştirmek, bu parçaları doğru yönlerde koşturabilmek için bir bütün olarak görmek gerekir. Her bütünün parçası kendi alanında rekabet halinde, gelişime ve daha iyi rekabet etmeyi sağlayacak rakiplerle işbirliklerine açık olmalıdır. Şirketler tüm paydaşlarını içine alan bir anlayışla, pazarda doğru adımlar atılmasını sağlayacak işbirliklerine açık olmalıdırlar.

ABSTRACT

New economy, e-trade and global competition are new trends which are closely related to companies in the world. Competition pressure make organizations be more flexible and have lower cost.

Winners always need losers. Because of the diversified industry structure, and big competition between firms, firms are getting weak. However, the successful firms in that big competition area obtain big advantages.

Small number of companies has all competition advantages. Maintaining and improving competitive advantages are not easy task against the changing dynamics in the world. Therefore, companies prefer to make joint ventures, strategic alliances, merger and acquisitions, rather than to compete against them severely. Thus, the merged companies will be more powerful player in the market to their competitors by joining their strenghts and competitive advantages. But, the different of business perspectives between the merged companies may be a unhappened problem or situation in the future.

The firms who have the same goals should cooperate with each other, it is better than being competitor. Companies are parts of a system. In that system, the correct parts should be joined together and developed to the correct ways. Each part in that system has to be competitive in their related market, and has to be open to make cooperation with competitors if this cooperation bring more development and better competition to others. Companies always think of cooperations with their stakeholders to be a more strong player in the market.

GİRİŞ

Ulusal ekonomilerin dışa açılması, büyük şirketlerin uluslararası yapılara yönelmesi, ulaşım ve iletişimde gerçekleşen teknolojik devrimler, mikroelektronik ve genelde minyatürleşme eğilimi, elektronik bankacılık sayesinde sağlanan para akışkanlığı ve sayılabilecek pekçok etken globalleşme hareketine katkıda bulundu, ya da imkan sağladı. Günümüzün temel gerçeği rekabetteki artıştır, globalleşme ise bu artışa zemin hazırlamış ve ivme vermiştir. Tüm kurum ve kuruluşların bu yeni ortamdan etkilenmesi kaçınılmazdı. Değişim, dışa açıklık oranında ve pazarın serbestliği ölçüsünde hissedilmektedir.

Dünyada; ekonomide açık pazar, politikada demokrasi oturan sistemler oldu. Dünyada bütün ülkeler liberal ekonomiye uyum sağlamaya çalışıyorlar. Liberal ekonominin bir boyutu küresel olmayı ve diğer bir boyutu dünyadaki tüm firmalarla rekabet edecek güçte olmayı gerektiriyor. Bugün bütün büyük şirketlerin dünyaya her zamankinden daha geniş bakan global stratejileri olmalıdır.

Zaman içinde oluşan politik, teknolojik, sosyo-kültürel birçok değişimle özellikle önde gelen uluslararası firmaların yabancı pazarlardaki hakimiyetlerini daha da arttırmasını gerektirmiş, bu da global şirketler ve global markalar doğurmuştur. İç pazarlarda doyum noktasına ulaşan sektörler içinde faaliyet gösteren firmalar, büyüme ve karlılıklarını arttırabilmek için dış pazarlara açılmak durumunda kalmıştır. Bu şirketler artık nasıl global olunabileceğini bilmektedirler. Dış pazarlarda genişleyerek ve etkin global stratejiler takip ederek bilinçli yatırımlarla gelişmekte olan potansiyel ülkelerde faaliyetlerini arttırmaktadırlar.

Gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerin büyük şirketleri yüksek kapasite ve ekonomik ölçeklerde yapmış oldukları üretim ve hizmetleri, gelişen ülkelere kaydırarak büyümelerini ve karlılıklarını sürdürmeyi hedefleyip, dünyayı tek bir pazar gibi görüp, satış ve dağıtım kanallarını bu yönde geliştirip, global bir şirket olmanın gereklerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

Kendi pazarı dışında herhangi yabancı olunan bir pazara girmenin risklerini azaltmak amacıyla global şirketler o ülkelerdeki başarılı yerel şirketlerle ortaklıklar veya stratejik işbirlikleri kurarak yeni pazara daha kolay yoldan ulaşabilmekte, yabancılara karşı varolan hükümet politikalarından etkilenmeme, yerel ortağın pazar ve ülke bilgisini

kullanarak, yerel pazarda rakiplere karşı daha başarılı ve avantajlı olabilmeyi başarmaktadırlar. Ortaklık yoluyla ciro ve kar paylaşılmakta, ancak alınacak risk bir ölçüde azaltılmaktadır. Başka firmalarla kurulacak stratejik işbirlikleri global stratejilerin gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu tür işbirliklerine örnek: JV (Joint Venture), lisans anlaşmaları, uzun dönemli tedarik anlaşmaları ve diğer firmalararası olabilecek her türlü iş ilişkisi verilebilir.

Büyüyen ve gelişen bir pazar olan Türkiye’de uluslararası tanınmış şirketlerin birçoğu, Türkiye’deki lider gruplarla ortaklık kurmak yoluyla yatırım yapmaktadırlar. Ülkemizde 1996 yılındaki Gümrük Birliği’nin ardından bu yönde önemli adımlar atılmıştır. Bu yolla yabancı ortaklardan gelen global pazar bilgisi, deneyimi, yönetim şekli ve teknolojisi ile yerli ortağın iç pazara hakimiyeti ve pazar bilgisi, iç pazardaki imajı ve ilişkileri iyi bir sinerji oluşturarak, iç pazarda güçlü bir yapıya sahip olunabilirken, yine bu ortaklıklar yoluyla yerli ortağın dış pazarlara daha kolay açılması mümkün olabilmektedir. Yabancı ortaklıklar yoluyla global iş kültürünün oluşturulmasında, doğru iş seçimi ve etkin bir yabancı ortaklık stratejisinin takip edilmesi çok önemlidir. Sadece müşterilerle yakın ilişki değil özellikle birlikte çalışılan şirketlerle sayı ve kalitece yüksek iş ilişkileri içinde bulunulmalıdır. Yabancı bir şirketle ortaklık kurarak elde edilecek bilgi birikimi ve deneyim, özellikle yerli şirketin işe bakış açısını, iş yapış tekniğini ve geleceğin tasarlanmasındaki çalışmalarını daha etkin ve hatta global bir gözle bakmasını gerektirecektir. Böylece kurum içinde global iş kültürü oluşmaya başlayacaktır. Bu da şirketi dışarıya daha açık, proaktif ve başarılı kılacaktır.

Bu çalışmamda globalleşmenin tanımının ardından globalleşmenin dünya üzerindeki etkilerini, globalleşme aşamalarını, rekabet avantajlarını, eğilimleri, şirketlerarası stratejik ittifakları ve çokuluslu şirketlerdeki eğilimleri değişik boyutlarda birinci bölümde inceledim. Globalleşme sürecinde şirket birleşmeleri ve devralmalarını ayrıntılı olarak ikinci bölümde inceledim. Bu bölümde şirket birleşmeleri, türleri, birleşme süreci, şirket birleşmelerinin nedenleri, avantajları, beklentileri ve gelecekte ortaklar arasında olabilecek problemlerden bahsettim. Üçüncü bölümde globalleşmenin Türk şirketlerine etkisinden, yabancı yatırımcıların beklentilerinden ve Türkiye’deki şirket birleşme örneklerinden bahsedip, Türkiye’nin sayıca en çok yabancı ortaklı şirketine sahip Sabancı Holding’i örnek alıp, grubun yabancı ortaklarıyla kurmuş olduğu global iş kültürünü ve bu ortaklarla yürüttüğü büyüme stratejisini inceledim. Sonuç ve öneriler bölümüyle global iş kültürü yaratma yolunda adım atacak Türk şirketlerine yön ve bilgiler verecek çalışmamı tamamladım.

BİRİNCİ BÖLÜM

GLOBALLEŞME VE ETKİLERİ

1.1 Globalleşmenin Tanımı

Kapitalizmin geleceğinde global ekonomi önemli ve kaçınılmaz bir katman olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, insanlık tarihinde ilk defa, herşey her yerde üretilebiliyor ve satılabiliyor. Böylece her bir faaliyet ve her bir parça, dünya üzerinde en ucuza mal olduğu yerlerde yapılırken, üretilen ürünler ile hizmetler, fiyatların ve karların en yüksek olduğu yerlerde satılıyor¹.

1983 yılında bir Amerikan akademisyen olan Theodor Lewitt'in "The Globalization of Markets - Pazarların Globalleşmesi" başlıklı makalesiyle "Globalleşme" bir kavram olarak literatürdeki yerini almıştır. Lewitt çok yönlü bir olgu olan globalleşmeyi temelde global ve çokuluslu şirket ayrımına dayandırmıştır. Lewitt'e göre çokuluslu şirketler, birçok ülkede faaliyet gösterip, ürünlerini ve faaliyetlerini her ülkeye görelilik olarak büyük farklar taşıyan maliyetlerle ayarlarken; global şirket, sanki dünya tek bir pazarmış gibi düşünülüp görelilik olarak çok düşük maliyet farkları ile faaliyette bulunmaktadır. Ayrıca önemli ölçüde sabitlik taşıyan biçimde faaliyette bulunmakta ve her yerde aynı şeyleri aynı biçimde satmaktadır².

Globalleşme diğer bir deyişle globalleşme, son yılların en çok konuşulan, tartışılan ve çeşitli şekillerde tanımlanmaya çalışılan kavram olmuştur. Çevremizdeki, iş ve günlük yaşamımızdaki hertürlü olumlu veya olumsuz gelişme ve değişiklik, doğrudan veya dolaylı olarak globalleşmenin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Globalleşme, bazen global boyutta tek tiplere geçiş, bazen de genelleşen bilgi iletişim sistemleri sayesinde, mesafelerin ve zaman farkının ortadan kalkışı dolayısıyla insanların birbirine eş zamanlı yaklaşması olarak tanımlanmaya çalışılmaktadır. Sınırların ortadan kalkışı, ulus-devlet anlayışının önemini yitirmesi ve evrensel değer ve davranış kalıplarının oluşumu da globalleşme olayını somutlaştıran gelişmelerdir³.

¹ A. Zeynep Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, Şubat 2000, s. 51-54.

² Vedat Akman, Gelecek Yüzyılın Gündemi, Rota Yayınları, İstanbul, Şubat 1999, s. 26.

³ Düren, a.g.e., s. 52.

Globalleşme dünya üzerindeki herkesi, her kurumu ve her devleti ilgilendiren ve etkileyen bir olay haline gelmiştir. Bu çerçevede globalleşme, dünyanın çeşitli bölgeleri arasında hertürlü alışverişin ve karşılıklı ilişkilerin genelleşmesi olarak tanımlanabilir. Buna göre, globalleşme ile oluşmaya başlayan yeni dünya düzeni bilginin anında paylaşımı, ilişkilerin eş zamanlılığı, finansal hareketlerin sınırlar aşırı serbest hareketliliği, firmaların uluslararası nitelik kazanması ve neoliberal ideolojinin genelleşmesi üzerine kurulmaktadır.

Globalleşen dünyada insanlar, kültürel ve etnik farklılıkların ötesinde birer dünya vatandaşı olma bilincine varmaktadır. İş hayatının etkin unsurları olan işletmelerde, benzer bir bilinçlenme sürecine girmişlerdir. Rekabet, sınırlar aşırı nitelik kazanmakta, globalleşme eğilimi derinleştikçe, rekabetin acımasızlığı da artmaktadır⁴.

21. yüzyılın eşiğinde yeni dünya düzeninin temelindeki global ekonomik sistemin oluşumu, başlıca dört faktörden kaynaklanmaktadır:

- i. Globalleşmeyi getiren birinci faktör, yatırımların coğrafi sınırları aşan nitelik kazanmasıdır. Para artık, eğer çekici bir durum söz konusu ise herhangi bir engelle karşılaşmadan, dünyanın herhangi bir bölgesine gitmekte ve orada yatırım yapabilmektedir. Bu para, ağırlıklı olarak özel sermaye niteliği taşımakta, kamu otoritelerinin müdahalesi ikincil plana itilmekte, yatırımın kalitesi öncelik kazanmaktadır.
- ii. İkinci faktör, sanayinin global gelişimidir. Artık firmaların, hükümetlerin desteği ile ve ikili anlaşmalar çerçevesinde stratejiler geliştirme ve uluslararasılaşma politikaları geçmişte kalmaktadır. Bugün önem kazanan çokuluslu şirketlerin, pazar önceliğine ve çekiciliğine göre istedikleri bölgelere gitmeleri ve yatırım yapmalarıdır. Global rekabet artık, devlet destekli teşviklerin aşıldığı, serbestçe, isteyen firmanın istediği ülkede işletme kurduğu bir düzen getirmiştir.
- iii. Bilgi teknolojilerinde sağlanan başdöndürücü gelişmeler, global ekonomik sistemin gelişmesinin temel faktörlerinden üçüncüsüdür. Bilgi teknolojileri, zaman ve coğrafya farkını ortadan kaldırarak, kontrol ve takip işlemlerini kolaylaştırmış, ve dolayısıyla sanayilerin ve yatırımların hareket serbestliği desteklenmiştir.
- iv. Globalleşmenin temel itici faktörlerinden dördüncüsü ise, insan faktörüdür. Günümüzde insanlar, global düşünen ve global ölçekte tatmin bekleyen tüketici zihniyetini kazanmaktadır. Dünyanın diğer bölgelerindeki yaşam koşulları

⁴ Düren, a.g.e., s. 52-53.

hakkında, daha çabuk ve geniş bilgi sahibi olmaya başlayan insanlar, kendi ulusal kimliklerini sorgulamadan ve yerli malı kullanma kaygılarını bir kenara bırakarak, daha çok yabancı mal ve hizmet talebinde bulunmaktadır. Burada önemli olan, nereden gelirse gelsin, en iyi ve en ucuz mal ve hizmeti elde etmektir⁵.

Yatırımların, sanayilerin, bilginin ve tüketicilerin global ölçekte giderek daha serbest hareket etmeleri, "ulus devlet" anlayışını zayıflatmakta ve eğilim, "bölgesel devlet" anlayışına geçiş yönünde olmaktadır. Buna göre, artık ülkeler arasındaki yapay sınırlar aşılacak, dar coğrafi alanlarda kurulan bölgesel üniteler global ekonominin alt sistemleri haline gelecektir.

Global şirketlerin faaliyet gösterdiği global pazar ise, bir şirketin herhangi bir ülkedeki rekabet gücünün diğer ülkelerdeki rekabet gücünden ve mevcut durumundan etkilendiği bir pazar olarak tanımlanabilir. Global pazarın ana özelliği talebin globalleşmesidir. Bu özellik global marka olayını ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde şirketler, aile şirketleri bile olsalar "Global olma yada olmamak" sorusunu sormak zorunda olup, global rekabet döneminde bunun dışında kalmak olanak dışı görünmektedir. Bir şirketin globalleşirken gözönüne alması gereken önemli hususlar:

- i. Kültürel farklılıklar
- ii. Mevzuat farkları
- iii. Çevresel hususlar
- iv. Muhasebe-Finans-Vergi uygulamaları
- v. İnsan kaynakları ile ilgili hususlar
- vi. Şirketin büyüme isteği ve olanakları olmalıdır⁶.

Teknolojideki yoğun gelişme ve beraberinde getirdiği yüksek AR-GE masrafları, sektör ve firmalar üzerinde, üretim süresi kısa, yüksek harcama gerektiren ve esnek üretim sürecine sahip ürünlerin geliştirilmesi şeklinde zorlayıcı bir etkide bulunmaktadır. Bunun gerçekleşmesi durumunda, yeterli kapasitesi olmayan sektör ve firmaların rakipleriyle rekabet edemeyeceği açıktır. Globalleşirmedeki diğer belirleyici faktörler;

- i. Kaynakların rasyonel kullanımı
- ii. Ekonomik bağımlılık

⁵ Düren, a.g.e., s. 54.
⁶ Akman, a.g.e., s. 26.

- iii. Kişinin ve özelin ön plana çıkarılması
- iv. Çeşidin artması
- v. Sunum alanının genişlemesidir.

Globalleşme, ulusal pazarları ve yerel ölçekleri reddederek, dünya ölçeğinde tek pazar düşüncesini gerçekleştirme misyonunu üstlenmektedir. Dünya ticaretinin gösterdiği hızlı genişleme de, uluslararası finansal piyasaların önemini arttırmıştır.

Sermaye piyasalarının uluslararasılaşması ile aynı anlamda olan fakat son yıllarda kullanılan globalleşme terimi, uluslararası (international) ya da çokuluslu (multinational) kavramlarının yerini almıştır. Global teriminin uluslarüstülük (supranational) anlamında kullanıldığı görülmektedir. Globalleşme, siyasal, iktisadi, toplumsal ve kültürel karışımı faktörlerin sentezidir. Globalleşmenin olanaklı hale gelmesinde gümrük duvarlarının ve bloklaşmaların kalkması, sermaye, emek ve malların serbestçe dolaşımının gündeme gelmesi, dünyanın bütününün bir açık pazar olarak öngörüldüğü, bir paylaşım sistemini ortaya koymuştur. 25 Mart 1957 Roma Antlaşması globalleşmede önemli bir adım olarak ortaya çıkmaktadır⁷.

1.2 Yeni Global Dünya Düzeni

1990'lı yıllar yeni bir dünya düzeninin olduğu yıllardır. Bu yeni düzeni, dünya ekonomisini tek bir bütün olmaya yönelten iktisadi bir süreçtir. Sermaye hareketleri, üretim ve hizmet faaliyetleri, ticari ve teknolojik gelişmeler, uluslararası bir nitelik kazanmaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabetin de kaçınılmaz olarak boyutları ve etki alanı gelişmekte, işletmeler çokuluslu nitelik kazanmakta, üretim ve hizmet faaliyetleri, ülkelerarası yatay entegrasyonu arttırmaktadır. Çokuluslu işletmeler ve doğrudan sermaye yatırımları ulusal ekonomilerin işleyişinde giderek daha da etkili olmaya başlamaktadır.

Globalleşme olgusunun getirdiği yeni dünya düzeninde, ulusal ekonomiler, dış ticarete dönük yeni bir yapılanma sürecine girmektedirler. Bu yapılanma sürecinde amaç, gerekli teknolojik ve yapısal değişiklikleri yaparak serbestleşen dünya pazarlarında rekabet edebilme potansiyelini geliştirmektedir⁸.

⁷ Akman, a.g.e., s. 28.

⁸ Düren, a.g.e., s. 50.

1.3 Global Ekonominin Boyutları

Globalleşme ile birlikte birçok değişim farklı alanlarda kendini hissettirmeye başladı. Değişim ve etkileşim her alana göre farklılık gösterirken, aslında hepsi globalleşmenin hızına hizmet etmeye yönelik olması gerekenlerdi. Üretim, finans, girişimcilik, talep, arz, rekabet ve strateji olmak üzere yedi boyutta bu değişim incelenmiştir.

1.3.1 Üretimin Globalleşmesi

Globalleşmenin bir boyutu üretimin globalleşmesidir. Üretimin globalleşmesi şirketlerin sınırötesi sabit sermaye yatırımı, sınırötesi finansal yatırım ve fason imalat uygulamaları ile üretim faaliyetlerini kendi ülkeleri dışına yaymalarıdır. Şirketler, kendi ülkelerindeki ücret artışlarının emeğin verim artışını aştığında, üretimlerini ücretlerin düşük olduğu ülkelere kaydırmaktadırlar. Şirketler kendi ülkelerindeki çevre koruma ve mevzuatının maliyet artırıcı etkisinden kaçınmak için üretim faaliyetlerini çevre koruma mevzuatı daha gevşek olan ülkelere taşımaktadırlar. Şirketler, pazarı hedeflenen ülkelerin himayeci tedbirlerini aşarak pazarlarına nüfuz edebilmek için üretim faaliyetlerini pazarı hedeflenen ülkelere yada üçüncü ülkelere aktarmaktadırlar.

Üretimde globalleşmenin gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasına, dış ödemelere yaptığı katkı ile ve teknoloji transferi ile faydalı olacağı iddia edilmektedir. Üretimin globalleşmesi teknoloji transferine araç olmaktadır. Fakat günümüzde ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirleyen yeni metalar ve yeni teknolojiler üretebilme potansiyelidir. Dünyada yeni bir uluslararası iş bölümü şekillenmektedir. Bu yeni iş bölümümünde, gelişmiş ülkeler yeni mallar ve üretim süreçleri hasıl edip, bu icatların, yeniliklerin ürünlerini ihraç ederek bunları tekelinde bulundurmanın getirdiği ranttan yararlanmaktadırlar. Teknikler eskidikçe başka ülkelere devredilebilir hale gelmektedir. Diğer ülkeler ise ithal edilmiş tekniklerle ürettikleri metaları ihraç etmektedirler. Bu tarz iş bölümümünde dış ticaret hadlerini yeni metalar ve yeni teknolojiler üreten ülkelerin lehinde seyredeceği açıktır⁹.

O halde kalkınma sorununun önemli bir yönü, Türkiye'nin teknolojide dışa bağımlılığını azaltması ve teknoloji üretir hale gelmesidir. Bu amaçla bu amaca ulaşmada yabancı sermayenin teknoloji transferi önemli bir araç olabilir. Ancak bunun için yabancı şirketlerden sağlanacak teknoloji ithalatının, Türk şirketlerinin teknoloji öğrenme-taklit-

⁹ Akman, a.g.e., s. 99.

geliştirme-üretim atılımlarını yapmaları için gerekli politikalarla tamamlanması gerekir¹⁰.

1.3.2 Finansın Globalleşmesi

Finansal globalleşme, ulusal finans piyasalarını ayıran sınırların ortadan kalkması ve uluslararası sermaye akımlarının ileri boyutları kazanması sürecidir. Gerçekte bu süreç Euro para piyasalarının ortaya çıktığı 1950'li yıllara dayanmaktadır. 1980'li yıllar uluslararası özel finansal sermaye akımlarında gözlenen gelişme nedeniyle globalleşmenin altın dönemi olmuştur. 1980'li yıllarda önceki yıllara göre finansal piyasalarda çok büyük değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Özellikle uluslararası işlemler yaygınlaşmaya başlamış, finansal ürün çeşitliliği ve hacminde büyük artışlar yaşanmaya başlamıştır. Kısaca sermaye piyasaları globalleşmeye başlamıştır.

1982 yılında hisse senedi piyasasında büyük hareketlilik yaşanmış ancak 1987 yılında Wall Street'te yaşanan çöküntüye 1990 yılında Tokyo borsasındaki çöküntünün eklenmesi ile gelişmelerde bir yavaşlama, durgunluk dönemine geçilmiştir. 1990'lı yıllarda Demir Perde ülkelerindeki siyasal ve ekonomik çöküntü, iki Almanya'nın birleşmesi ve Avrupa ülkelerinin dışa açılması sermaye ihtiyacını artırmış ve uluslararası sermaye hareketi ülkelerin finansal piyasalara yönelik yasaları düzenlemesi ile yine hızlanmıştır.

Ocak 1991 tarihinde 12 ülke ortak pazar ekonomisinde daha kazançlı olma ümidiyle ortak bir çaba başlatmışlardır. Sınırları aşan ve çok boyutlu olan globalleşme elli yıldır hissedilmektedir. 1990'lı yıllarda teknolojik, ekonomik, sosyal ve jeopolitik boyutlu globalleşme rüzgarının 20. yüzyılın ilk yarısında politik alanda, yüzyılın ikinci yarısında ekonomik ve sosyal alanda yoğunlaştığı görülmektedir. Finansal globalleşme sürecinin boyutları zaman içinde gözlenen gelişime paralel olarak büyük artış göstermiştir¹¹.

Finansta globalleşmenin temelinde gelişmiş ülkelerin uluslararası finansal faaliyetlerini kendi ülkelerine çekmek için uyguladıkları serbestleştirme politikaları, serbest kur politikalarının benimsenmesi, finansal araçların çeşitliliğinde hızlı artış, telekomünikasyondaki gelişme gibi politik, kurumsal ve teknik etkenler rol oynamaktadır. Sermayenin ülkeler arasındaki hareketliliği arttıkça devletler tasarrufların ülkelerinden kaçmaması ve finansal aracılık faaliyetlerini yabancılara kaptırmamak için

¹⁰ Akman, a.g.e., s. 99.

¹¹ Akman, a.g.e., s. 146.

birbirleriyle sürekli rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu rekabet özellikle ekonomisi zayıf ülkelerde devletin milli hedeflere yönelik politika belirleme ve uygulama imkanlarını daraltmaktadır¹².

1.3.3 Girişimciliğin Globalleşmesi

Bugün firmalar ayakta kalabilmek yada daha iyisi en az kendileri kadar yenilik meraklısı rakiplerin önüne geçmek için sürekli bir yenilik hattında yürümelidir. Firmalar birçok alanda; bunlar arasında teknoloji, pazarlama, dağıtım kanalları ve işletme ekonomisi sayılabilir, idari esneklik geliştirmek zorundadır. Böylece büyüyen, gelişen pazar belirsizlikleri hem insan hemde fiziksel kaynaklarda artan kısıtlarla başarabilirler.

Yöneticiler global rekabetin kaçınılmazlığını kabullendiğinde diğer bir yeni gelişme olan stratejik ittifak kavramı ile karşılaşılırlar. Artık firmalar milli ve idari sınırlarla kısıtlanamayacağı entegre bir global pazara yönelmiştir.

Girişimcinin kalbinde esnek bir organizasyon kapasitesi geliştirmek yatar. Bundan dolayı bir firmanın global rekabet stratejisini anlamak ve girişimci gözüyle yeniden kadrolaşırma noktasında stratejik ittifakların şekillendirmesine başlanmalıdır. Bu süreç girişimciliğin globalleşmesi olarak adlandırılmaktadır¹³.

1.3.4 Talebin Globalleşmesi

Yeni ortaya çıkan global pazarın dikkat çeken bir olgusu da tüketim ve sanayi ürünlerine talebin bir noktada buluşmaya giderek yaklaşmasıdır. Endüstriyel müşteriler aynı jeneratörü, makina ve aleti, yarı iletkeni ve çevre kirlenme kontrol sistemini istemektedir. Bu yaklaşım değişik firmalara birbiriyle paralel olmayan pazar fırsatları vermektedir. Talebin globalleşmesi tüketiciler arasında eğitim seviyesinde eşitlik, kısmen eşdeğer fiziksel, sosyal ve teknolojik altyapıya ulaşılması ile doğmuştur. Teknolojik ilerlemeler iletişim ve nakliye masraflarını belirgin bir şekilde azaltmış, herkese yüksek hareket yeteneği vermiş, son modanın ve diğer tüketici yönelimlerinin hızla benimsenmesine yardımcı olmuştur.

¹² Akman, a.g.e., s.100.

¹³ Michaela Y. Yoshino ve U. Srinivasa Rangan, *Stratejik İttifaklar*, Alfa Yayınları: 777, İşletme Dizisi: 4, Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, Temmuz 2000, s. 62.

1.3.5 Arzın Globalleşmesi

3. Dünya ve yeni sanayileşen ülkelerde kişi başına gelirin hızlı artışına katkı yapan güçlerin çoğu global pazarların arz yönünü de etkilemekteydi.

Ulusal sınırların ötesine taşan global iş bölümünü geliştiren yapısal son 30 yıldaki yapısal faktörler makro ve mikro eğilimler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Makro eğilimler:

- i. Uluslararası liberal ticaret düzeninin gelişmesi,
- ii. Geliştirilmiş nakliye sistemleri,
- iii. Düşen koordinasyon ve iletişim maliyetleridir.

Mikro eğilimler ise:

- i. Yeni sanayileşen ülkelerin ortaya çıkması,
- ii. Uluslararası gelişen teknoloji eşitliği,
- iii. Ürün dizaynı ve işleme teknolojisindeki ilerlemelerdir.

Global işbölümüne ve bunun sayesinde yayılan refaha en geniş ve temel dürtü belki de 2. Dünya savaşının ardından kurulan liberal ticaret düzeni idi. Teknojide bu düzene yardımcı olmuş, teknik gelişmelerle uluslararası nakliye maliyetleri oldukça düşürülmüştür. Farklı faaliyetleri koordine etmek ve dünya çapında dağılmış büro ve fabrikalarla iletişim kurmak, iş bölümü ülke sınırlarını aşarken ilave önem kazanmıştır. Daha güçlü bilgisayarlar daha ucuz işlem gücü sunmakta; telekomünikasyon şebekeleri daha ucuz ve hızlı iletişime imkan tanımaktadır. Seyahat maliyetlerinin azalması ve ortak iş pratiklerinin gelişmesi işlerin uluslararası koordinasyonunu basit ve etkili hale getirmektedir. Sanayi devrimi yeni sanayileşen ülkelere daha yeni ulaşmaktadır. Üçlü ittifak ülkeleri ve genel olarak artan sayıdaki ulusların teknoloji paritesi bir ikinci mikro eğilimdir. Bu parite diğer milletlerdeki firmaların yeni teknoloji geliştirme ve aynı zamanda özümleme kapasitesini arttırmıştır. Bu sebepten mal arzı yapmaya çalışan bir firma artık kendini gelişmiş ülkelerle sınırlandırmamaktadır. Başka ülkelerdeki şirketlerde, teknolojik paritede başarı sahibi olarak, yeni ürün ve yöntem geliştirme ve dünya pazarına girme konumuna gelmişlerdir.

Bu makro ve mikro eğilimlerin yeni bir uluslararası işbölümünü güçlendirmeye yönelik avantajlarından yararlanan firmalar bundan en azından üç şekilde fayda sağladılar:

- i. Fabrikalar kurulduklarında global ölçek avantajından yararlanabildiler.
- ii. Yeni uluslararası işbölümü faaliyetlerin uzmanlaşmanın sanayiler içerisinde oluşmasına imkan vermiştir.
- iii. Yeni uluslararası işbölümü yenilikçi şirketleri, bir ürün yapma işini dünya çapında bir pazara yaratıcı bir şekilde yaymaya teşvik etmiştir¹⁴.

1.3.6 Rekabetin Globalleşmesi

Global rekabetin anahtar unsuru rekabetçi karşılıklı bağımlılıktır. Global rekabet, bir firma çokuluslu şirket veya bunun aksi rekabete global bir bakışla bakarsa ve karlarını ülke-ülke bazında değil de dünya çapında maksimize etmeye karar verirse meydana gelir. Genelde ulusal oligopolere girmiş ulusal firmalar ihracat, yabancı yatırım veya bunların bir kombinasyonu yoluyla yurtdışına çıkarsa her pazarda aynı rakipleri bulurlar ve rakiplerin yaptıklarına karşılık vermek için global bir tepki verme kapasitesi geliştirmek zorunda olduklarını görürler¹⁵.

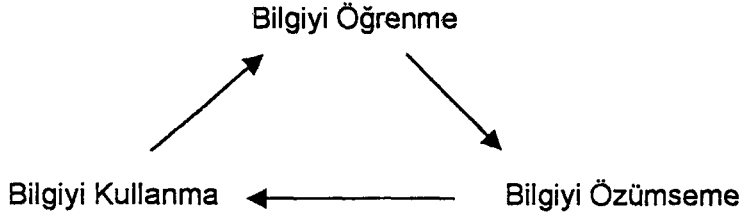
1.3.7 Stratejinin Globalleşmesi

Rekabetin globalleşmesi firmaların deniz aşırı fırsatları kabul etmesini takip ettiği için firmaların global stratejileri; basit ihracata dayalı stratejiler ve yerel stratejilerden, karmaşık global stratejilere doğru gelişti. Bu evrim pazarlar arasında artan karşılıklı bağımlılığın artan kabülünü yansıtmaktadır. Global stratejilerin gelişiminin esas temeli firmaların pazarlar arasındaki daha kompleks ardıl bağımlılık seviyelerinin kabulü olmuştur. Karşılıklı bağımlılık global stratejilerin gelişimiyle sınırlıdır. Coğrafi sınırların ötesinde faaliyet gösteren firmalar parça yada ürünlerin üretiminde tek bir yerde yoğunlaşarak ölçek ekonomilerini gerçekleştirebilirler. Bundan sonra faaliyette karşılıklı bağımlılık elde edilir. Birçok ülkede faaliyette bulunan firmalar ücret, kaynak maliyetlerindeki farklılıklardan yararlanmak için pazar koşulları değiştiğinde bir yerden başka bir yere geçme konumundadırlar. Nihayet alan ve bilgi bağımlılığına ulaşırlar. Firmalar farklı pazarlardan öğrendikleri öğrenme, öğrendiklerini özümseme ve bunu

¹⁴ Yoshino ve Rangan, a.g.e., s. 66.

¹⁵ Yoshino ve Rangan, a.g.e., s. 67.

pazardaki stratejik konumunu güçlendirmeye yönelik kullanmaya başladılar¹⁶. Bakınız Şekil 1.



Şekil 1: Firmaların Alan Bilgi Bağımlılığı

1.4 Globalleşmede Yabancı Sermayenin Önemi

Dünyada globalleşme süreci öncesinde yeterince önemsenmeyen yabancı sermaye, bugün kalkınmaya olan katkısının anlaşılmasıyla, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Globalleşmeyle birlikte, ekonomi ve ticaretle liberalleşme eğilimlerinin hız kazanmasıyla, sermayenin serbest dolaşımı artmış, ticaret serbestleşmiş ve tüketici alışkanlıklarında benzerlikler görülmeye başlamıştır. Tüm bunlara ilave olarak, sanayi faaliyetlerinin belli bir coğrafi bölgede yoğunlaşması süreci kaybolmaya başlamış, sektörler ve işletmeler arasında hızlı gelişmeler ortaya çıkmış, sınırlar ötesi ve işletmeler arasındaki işbirliği ve yabancı sermaye yatırımları artmıştır. Bu gelişmeler sonucu, ülkelerin pazarları arasındaki sınırlar neredeyse tamamen ortadan kalkarak, tek bir dünya pazarı oluşmuş ve firmalar da bu pazardan pay kapmak için, birbirleriyle kıyasıya rekabet etmeye ve daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretebilmenin yollarını aramaya başlamışlardır¹⁷.

Gelişmiş ülkeler rekabet güçlerini arttırmada gerekli olan daha ucuz işgücü, daha ucuz hammadde, daha uygun yasal düzenlemeler ve vergilendirme sistemini ve şartlarını elde edebilmek için sermaye ve teknoloji transferi yoluna gitmektedirler. Gelişmekte olan ülkelerin ise en önemli sorunları sermaye ve teknoloji yetersizliğidir. Düşük satın alma gücü ve iç tasarruflardaki eksiklikler ve döviz darboğazı yerli sanayinin gelişimini

¹⁶ Yoshino ve Rangan, a.g.e., s. 68.

¹⁷ Akman, a.g.e., s. 46.

ve rekabet gücünün artmasını engellerken, gelişmiş ülkelerin standartlarına göre esnek mevzuat, ucuz işgücü ve diğer uygun koşullar da yabancı sermaye için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerin, kalkınmalarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duydukları sermaye birikimini sağlamada, dış borç yerine yabancı sermayeye yönelmeleri çok daha akılcı bir yoldur. Hem kıt sermayenin çok sayıda ülke tarafından paylaşılma istenilmesi, hem de yabancı sermayenin ülke ekonomisine ve kalkınmasına yaptığı katkıların gün geçtikçe daha çok anlaşılma başlanması nedeniyle, ülkeler bugün yabancı sermayeden aldıkları payı artırabilmek için, her geçen gün çok daha cazip koşullar hazırlamaya çalışmaktadır.

Geçmişte yabancı sermaye sadece;

- i. Sermaye açığını kapatmak,
- ii. Üretimi artırmak,
- iii. İşsizliğe çözüm getirmek,
- iv. Üretim maliyetlerini düşürmek; ucuz işgücü, taşıma giderlerinden tasarruf sağlamak, düşük vergi avantajlarından faydalanmak,
- v. Ucuz hammadde kullanmak,
- vi. Döviz rezervlerini genişletmek gibi nedenlerle cazip bulunuyordu.

Günümüzde ise, yabancı sermaye yatırımlarından beklenenler daha da artmıştır. Yukarıdaki faktörlere ilave olarak;

- i. Ülke içinde sağlıklı bir rekabet ortamı yaratmak,
- ii. Ülkeye yeni teknolojiler kazandırmak,
- iii. Know-how getirmek,
- iv. Gelişmiş ve sermaye ihraç eden ülkelerin politik ve ekonomik desteğini sağlamak,
- v. Promosyon,
- vi. Dışa açılmak,
- vii. Çevre korumak,
- viii. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi gibi nedenler de bulunmaktadır^{18,19}.

¹⁸ Akman, a.g.e., s. 47.

¹⁹ David Kotler, "The Competitive Advantage of Firms in Global Industries", Foundations, 1997, s. 45-46.

1.5 Ülke Ekonomisinde Globalleşme Aşamaları

Globalleşme sürecinde, globalleşmeye uyum zorunluluğu doğmaktadır. Global paylaşım sistemine uyum, ulusal ülke aşamalarında, gösterilecek yeniden yapılanmaya bağlıdır. Ticari ilişkilerde dünya ölçeğinde geçerli standartlar uygulanmaktadır. Hukuki, ekonomik ve teknolojik prosedürün bütünlüştürülmesi, uluslararası kuruluşlarca çizilen çerçevelere uyum, global yeniden yapılanma hareketinin yönünü ana hatlarıyla belirler. Bu konuda alınacak mesafe ise globalleşme olgusunu basit bir karşılıklı bağımlılık olmaktan çıkarıp, ülke ekonomisinin dünyayla entegrasyonunu sistematik bir yaklaşım haline getirir. Neticede, globalleşmeden anlaşılması gereken global düşünüp yerel hareket etmektir.

Globalleşme sürecinde ülke ekonomileri için geçirilecek aşamalar şunlardır:

- i. Yapısal ayarlama, globalleşmenin ilk sürecini oluşturmaktadır ve bazı sektörlerin seçilerek seçici teşviklerle desteklenmesi ve rekabet güçlerinin tekrar kazanılmaya çalışılmasıdır. Yapısal ayarlamaların piyasanın kendi dinamiklerine bırakılması globalleşme ortamının sağlanması açısından önemlidir.
- ii. Yer değiştirme (delokalizasyon), bu süreçte de uluslararası boyutta rekabet edemez duruma gelen sanayi kollarının, ülkelerarası işbirliği çerçevesinde, daha az gelişmiş bölgelere kaydırılması söz konusudur. Ulusal boyutta delokalizasyon aşamasında ise, bu tür sanayi kollarının ülkenin daha geri kalmış bölgelerine kaydırılması gerekmektedir. Sermaye hareketliliğinde ana amaç, faaliyet gösterilen merkezden daha yüksek kar, verim ve etkinlik elde etmek, mal bazında geçilemeyen gümrük duvarlarının sermaye yoluyla geçilmesini sağlamaktadır. Sermayedar ve girişimci dekolize olacağı bölge ve ülkelerde beklentileri yerine getirirken, kendisinin de beklentilerinin karşılanması gereklidir.
- iii. Globalleşme, yapısal ayarlama ve delokalizasyon süreçleri globalleşme açısından ön koşuldur ve bu koşula göre ülke ekonomilerinin yapısal ayarlama ve delokalizasyon süreçleriyle dünya ekonomisine entegre olduğu, üretim faktörlerinin özellikle uluslararası faktörler açısından korumacılık ve teşvik uygulamaları olmaksızın serbestçe dolaştığı kitlesel özel sipariş üretim sistemi ile beraber, dünya ölçeğinde ülke, bölge özel ihtiyaçlarını da gözönüne alan uluslararası paylaşım sistemi olarak tanımlanabilir²⁰.

²⁰ Akman, a.g.e., s. 144.

1.6 Yerli yönelimden Global Yönelime Geçiş

Yerli yönelimden global yönelime geçişin dört aşaması vardır:

1. Aşama: Yerli

Firma Profili: Firma evde araştırılan ve geliştirilen, evde üretilen ve o ülkenin insanlarına pazarlanan bir ürün veya servis ile piyasaya çıkmaktadır. Kar payı yüksektir. Çünkü ürün ve servis yeni ve tektir, bu yüzden rakibi yoktur. Merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. İhracat yoktur, çünkü rekabete dayalı stratejiler aslında yerlidir ve uluslararası işin önemi çok düşüktür. Asıl yönelim mala ve servisedir.

Kültür: Yerli firmalarda uluslararası kültürler ötesi farklar önemli değildir. Çünkü yerli firmalar ürünlerini ve servislerini evde yerel müşteriye yapar ve satarlar. Onlar var olmaya devam etmenin tek bir yolu olduğunu düşünürler. O da firmanın yerli kültür biçimidir.

İnsan Kaynakları: Kendi vatanını terk edip başka ülkelere yerleşenlere rastlanmadığı için kültürler ötesi eğitim ve gelişim söz konusu değildir.

2. Aşama: Uluslararası

Firma Profili: Firmalar uluslararası piyasaya girdikçe yönelimi yeni bir ürün veya servis yaratmaktan çok pazarlamaya kayacaktır. Teknoloji bir çok firma arasında paylaşılıyor. Kar artan rekabete bağlı olarak düşüyor. Genişlemek için en mantıklı yer yakın bölgelerdir. Firmalar dünyanın farklı ülkelerine açılmaktansa kendilerine benzer ülkelere doğru kaymaktadırlar. Bir kez bir ürün yabancı bir ülkeye ihraç edildi mi bu ülke genellikle yöresel işler talep etmeye başlar. İlk başta düşük seviyeli montaj işleri öneriliyor. Daha sonra yabancı ülke daha yüksek seviyeli işler talep ettikçe komşu firma çok yanlı yerel üretim imkanları hazırlamaya başlıyor.

Kültür: Yabancı ülkelerde müşterilere hitap etmede kültürel duyarlılığın önemi gittikçe artıyor. Fakat firmanın yerli kısmı kültürel farkları nasıl yöneteceğini anlamak zorunda değildir. Kültürlerötesi iletişim uluslararası bölgelere tayini çıkmış ya da yabancı ülkelerde çalışan az sayıdaki insan için çok önemlidir.

İnsan Kaynakları: Uluslararası firmalarda artık yabancı kökenli bir çok insan çalışıyor. İyi, fakat çok başarılı olmayanlar yurt dışına gönderiliyor. Bu yöneticiler için tekrar geri dönmek genellikle zor oluyor. Bu aşamada çoğunlukla pazarlamada çalışanlar

yurtdışına gönderiliyor. Uluslararası firmalar tarafından yurtdışına gönderilenlerin yüzde elliden fazlası yabancı ülkelerdeki deneyimlerinin kendi kariyerlerine zarar verdiğini düşünüyor. Bu uluslararası işlemlerin çok yüksek değerde ve yerli firmanın özülüyle bütünleşmiş olmamasından kaynaklanıyor.

3. Aşama: Çokuluslu

Firma Profili: Çokuluslu aşamada firmalar daha merkezileşiyor, karar vermeyi merkez büroya bırakıyor. Firmalar uluslararası stratejiden, çokuluslu stratejiye geçerken dikkatlerini pazarlamadan fiyata doğru kaydırıyor. Bu aşamada firmalar dünyanın çeşitli ülkelerinde temsilciler arıyor, üretim yapıyor, birleştiriyor ve pazarlıyor. İş gücü ve diğer kaynaklar istenilen kaliteye en düşük maliyetle ulaşma prensibi ile seçiliyor. Dağıtım dünya çapındadır. Kar yüksek miktardaki satışlar sonucunda elde ediliyor.

Kültür: Çokuluslu aşamada kültürel duyarlılık (müşterilerle birlikte) firma dışında daha az öneme sahiptir. Farklı kültürlerin firma dışındaki önemi azalırken firma içindeki önemi artıyor. Dünyanın farklı ülkelerinden gelen insanlar birlikte çalışıyorlar. Ne yazık ki genellikle firma içinde farklı ülkelerden gelen personelin aynı firmada çalıştıkları için birbirlerini anlamakta güçlük çekmeyecekleri gibi yanlış bir varsayım yapılıyor. Bu aşamada hem şirket içinde hem de dışında çalışmak için kültürler ötesi imkanlar yaratmaya ihtiyaç duyuluyor.

İnsan Kaynakları: Ev sahiplerinin katılımı arttıkça yabancı kökenlilere olan ihtiyaç azalıyor. Yabancı işlemler için karar verebilen bir insan artık yabancı kökenli bir uzman olmaktan çıkıyor. Bu aşamada yaklaşım çokuluslu'ya kaydıkça yurtdışına gönderilen yöneticiler daha önem kazanıyor ve böylece firmanın yönetiminde daha fazla söz sahibi oluyor.

4. Aşama: Global

Firma Profili: Stratejik ortaklıklarla, birleşmelerle, kazançlarla ve daha akıcı kurumlara ürün ve servis kitlelere hitap edecek şekilde üretiliyor. Ürün ve servisler dünyanın en iyi fikirleriyle donatılıyor ve belirli yöresel nüfusun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde değiştiriliyor. Örneğin: Campells domates çorbasını yöresel tüketicinin damak zevkine göre farklı baharatlar kullanarak değiştiriyor. Benetton talebe göre boyanan kazaklar üretiyor. Volvo her araba için binlerce değişik fikir olmasına rağmen kişisel talebe göre üretim yapılabiliyor. Japonlardaki prefabrik ev sanayisi kişisel ihtiyaca göre yapı malzemelerini sayısız şekillerde birleştiriyor. Bu aşamada işler ilk olma avantajına sahip oldukları için kar payları daha yüksektir. Fakat firmalar yeni birşeyler üretme

çabası içinde oldukları için araştırma ve gelişim için yapılan harcamalar da oldukça yüksektir. Ayrıca ürünün yaşam süresi de oldukça kısadır.

Kültür: Global bir kurum, kurum içindeki ve dışındaki kültürler ötesi farkları anlamak durumundadır. Kitlelere hitap eden ürünler yaratabilmek için dünyanın her yerindeki fikirlerden, dünya çapındaki hammadde kaynaklarından, ülkelerötesi politik ve ekonomik akımlardan haberdar olunması gerekiyor. Global kurulları, yüksek idareci komiteleri yönetmek, birbirini etkileyişlerine, problem çözme yöntemlerine, zamana, dışarıya karşı gösterdikleri tavırlara göre kültürel farkları anlamayı gerektirir. Asyalı ve Avrupalı yönetimler insanların birbirlerini tanımaları için daha fazla zamana ihtiyaç duyarlar.

İnsan Kaynakları: Bu aşamada da kendi ülkesini terk edip başka ülkelere yerleşmiş insanların sayısı artıyor. Yöneticiler yurt dışına sadece belirli işleri tamamlamak için değil stratejik faaliyetleri düzenlemek ve tamamlamak için gönderiliyorlar. Bu kişiler ya başarılı idareciler ya da yüksek mevkilere çoktan gelmiş yöneticiler oluyor. Bu yöneticiler hem kendi kariyerleri hem de şirketin kurumsal gelişimi için global bir bakış açısına sahip olmak gerektiğini ve böyle global bir bakış açısına da belirli yurtdışı gezileri ile sahip olunabileceğini biliyorlar. Bundan dolayı profesyonel geri dönüş daha kolaylaşıyor. Kültürlerötesi yönetim eğitimi artık yabancı kökenli çalışanlara özgü bir şey olmaktan çok, birçok yöneticinin kariyerinde devam eden bir süreç olarak algılanıyor²¹.

1.7 Global Rekabetin Üstünlük Kaynakları

Global üstünlük kaynakları sık sık kombinasyonlar şeklinde ortaya çıkar ve bunlar arasında karşılıklı etkileşimler olabilir. Global üstünlük kaynakları genel olarak aşağıdaki nedenlere bağlıdır.

²¹ Akman, a.g.e., s. 107-110.

1.7.1 Karşılaştırmalı Avantaj

Karşılaştırmalı avantajın varlığı, global rekabetin klasik bir belirleyicisidir. Bir ülke veya ülkeler, bir ürünün üretilmesinde kullanılan faktör maliyeti veya faktör kalitesi açısından önemli avantajlar elde ettiğinde, bu ülke veya ülkeler üretim yerleri haline gelir ve dünyanın diğer bölgelerine ihracat yapmaya başlar. Bu tür sektörlerde karşılaştırmalı avantaja sahip olan bu ülkelerdeki global firmanın stratejik konumu, firmanın dünyadaki konumu açısından büyük önem taşır.

1.7.2 Üretimde Ölçek Ekonomileri

Üretimde (Üretimde veya hizmet sunumunda) büyük ulusal pazarların boyutlarını aşan ölçek ekonomileri varsa, firma, merkezi üretim ve global rekabetten potansiyel olarak bir maliyet avantajı elde edebilir. Bazen dikey entegrasyon üstünlükleri global üretim ekonomilerine ulaşmanın anahtarıdır. Çünkü etkin olarak dikey entegre olmuş sistemin ölçeği, ulusal pazarların boyutundan daha büyüktür. Üretim tasarruflarına ulaşmak, ülkeler arasında ihracat hareketlerini de kaçınılmaz olarak beraberinde getirir.

1.7.3 Global Deneyim

Şirkete özgü deneyimler sonucunda önemli maliyet düşüşlerine uğrayan teknolojilerde, benzer ürün çeşitlerini birden fazla ulusal pazarda satma becerisi bazı faydalar getirebilir. Eğer model, birden fazla ulusal pazarda satılıyorsa, model başına kümülatif hacim daha büyüktür. Bu da global rakip için bir maliyet avantajı ile sonuçlanır. Öğrenme eğrisi, tek bir coğrafi pazarda rekabet etme sonucunda ulaşılabilen kümülatif hacimlerde düz bir konuma gelse bile, global rekabet daha hızlı öğrenmeyi sağlayabilir²². Bir şirket, tesisler arasında gelişmeleri paylaşarak, potansiyel olarak deneyim kazanabildiği için, üretim merkezleştirilmediği ve bunu yerine herbir ulusal pazarda tek tek gerçekleştirildiği durumlarda bile, potansiyel olarak global rekabetten kaynaklanan bir maliyet avantajı elde edilebilir.

²² Maris G. Martinsons ve Choo-sin Tseng, "Succesfull Joint Ventures in the Heart of the Dragon", Long Range Planning, 1995, Vol 28, s. 48.

1.7.4 Lojistik Ölçek Ekonomiler

Eğer uluslararası lojistik sistem, doğal olarak birçok ulusal pazara ürün sunulması sonucu yayılabilen sabit maliyetler içeriyorsa, global rakip, potansiyel bir maliyet avantajına sahip olur. Global rekabet, lojistikte, özel kargo gemileri gibi daha özel sistemleri kullanma becerisi sonucunda ortaya çıkan ölçek ekonomilerine ulaşmasını da sağlayabilir. Dünya çapında iş yapmak, lojistik düzenlemelerin bütünüyle tekrar gözden geçirilmesine olanak sağlayabilir.

1.7.5 Pazarlama Ölçek Ekonomileri

Pazarlama fonksiyonunun birçok yönü doğal olarak tüm ulusal pazarlarda uygulanıyor olmasına rağmen, bazı sektörlerde ulusal pazarların boyutunu aşan potansiyele sahip pazarlama ölçek ekonomileri doğabilir. Bunların en belirginini ortak bir satış gücünün dünya çapında yayıldığı sektörlerdedir. Dolayısıyla, global firma, oldukça becerikli ve pahalı satış elemanlarından oluşan bir grubun sabit maliyetlerini birçok ulusal pazara yayabilir.

1.7.6 Özel Pazarlama Teknikleri

Şirkete özel pazarlama tekniklerinin global olarak kullanılmasıyla, potansiyel pazarlama ekonomileri de oluşabilir. Bir pazardan elde edilen bilgiler, diğer pazarlarda ek maliyet gerektirmeden kullanılabilirdiğinden global firma bir maliyet avantajı elde edebilir. Firma, kendi markasını oluşturmak için genellikle her pazarda yatırım yapmak zorunda olmasına rağmen, bazı markalar coğrafi pazarlar arasında olduğu gibi taşınır. Bunun yanısıra, bazı markalar, uluslararası şöhrete, ticari basın, teknik literatür, kültürel şöhret veya firma tarafından yatırım gerektirmeyen diğer yollarla ulaşır.

1.7.7 Satın Almada Ölçek Ekonomileri

Uzun vadeli çalışmalarda tek tek ulusal pazarlarda rekabette ihtiyaç duyulandan da düşük tedarikçi maliyetlerinin veya pazarlık gücünün bir sonucu olarak, satın almada ölçek ekonomilerine ulaşma fırsatlarının olduğu yerde, global firma potansiyel bir

maliyet üstünlüğüne sahip olacaktır. Bu tip bir üstünlük en çok hammadde veya parça üreten sektörün boyutlarıyla karşılaştırıldığında sektör tarafından satın alınan miktarlar çok da fazla olmadığına mümkün olabilmektedir. Eğer satın almalar çoksa pazarlık gücünün çoğu tükenebilir. Firma, hammadde çıkarma veya üretme alanları ile doğrudan ilişkili ise potansiyel avantajda buna benzerdir.

1.7.8 Ürün Farklılaştırması

Bazı iş alanlarında, özellikle de teknolojik olarak gelişmiş olan ürünlerde, global rekabet firmaya itibar ve güvenilirlik üstünlüğü sağlayabilir. Bu yüzden şirketler kendilerini ürün farklılaştırmaya gitmeyi kendilerine görev olarak görmekte. Bu da Ar-Ge çalışmalarına daha fazla ağırlık verilmesini gerektirmektedir. Üründe yenilikler, mevcut ürün özelliklerindeki değişimler, müşterinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda sunulması ve bu faaliyetlerin globalleştirilmesi sonucu firmaları daha rekabetçi kılacaktır.

1.7.9 Şirkete Özel Ürün Teknolojisi

Global ekonomiler, şirkete özel teknolojilerin çeşitli ulusal pazarlarda uygulanabilmesi becerisi sonucunda ortaya çıkabilir. İncelediğimiz ölçek ekonomileri, tek tek ulusal pazarların satışlarına göre daha büyük olduğunda, bu beceri özellikle önem kazanır. Teknolojide bazı ilerlemeler, global satışlarla telafi edilmeyi gerektirecek kadar maliyetlidir. Ayrıca global rekabet firmaya, teknolojik rekabetçiliğini geliştirebileceği dünya çapındaki teknolojik gelişmelere ulaşmasında bir dizi yöntem sunabilir.

1.7.10 Üretimin Hareketliliği

Bir ürünün veya hizmetin üretiminin hareketliliğinin olduğu yerde, ölçeğe ve şirkete özgü teknolojilerin paylaşılmasına bağlı tasarruflarla ilgili önemli bir özel durum ortaya çıkar. Bu tip sektörlerde, bir organizasyon kurmanın, bunu elde tutmanın ve özel teknolojiler geliştirmenin sabit maliyetleri, birçok ulusal pazardaki operasyonlara rahatça yayılabilir. Buna ek olarak firma, işe alınmaları veya satın alınmaları, herhangi tek bir ulusal pazarda ürüne olan taleple haklılaştırılmayacak, beceri sahibi kişilere

veya hareketli ekipmana yatırım yapabilir. Bu da, tek pazar boyutunu aşan ölçek ekonomilerinin bir diğer örneğidir²³.

1.8 Globalleşmede Çevresel Tetikleyiciler

Artan Ölçek Ekonomileri. Üretimde, lojistikte, satın almada veya ARGE’de ölçek ekonomilerini arttıran teknolojik ilerlemeler, bariz şekilde global rekabette bir tetikleyici işlevi görür.

Nakliye ve Depolama Maliyetlerinin Düşmesi. Nakliye veya saklama maliyetlerinin düşmesi, globalleşme için açıkca canlandırıcı bir tekendir. Son yirmi yılda nakliyede kendini gösteren uzun vadeli gerçek düşüş, bugün gözlemlediğimiz artan global rekabetin temel nedenlerinden biridir.

Dağıtım Kanallarının Akılcılaştırılması ya da Değişimi. Eğer dağıtım kanalları sürekli değişim halinde ise, bunlara erişen yabancı firmaların yükü azaltılabilir. Akılcılaştırılmış kanallar da aynı etkiye sahip olabilir.

Değişen Faktör Maliyetleri. Faktör maliyetlerindeki değişimler, globalleşme kaynaklarını önemli ölçüde arttırabilir. İşçilik enerji ve hammadde maliyetindeki artış, en uygun üretim veya dağıtım biçimini, global rekabeti daha faydalı şekilde değiştirebilir.

Daraltılmış Ulusal Ekonomik ve Toplumsal Koşullar. Farklı ürün çeşitleri ve pazarlama görevlerine olan ihtiyaç ile dağıtıma erişimle ilgili yerel sorunlar, kısmen farklı coğrafi pazarların ekonomik durumlarındaki farklılardan kaynaklanır. Bu pazarlar, göreceli faktör maliyetleri, gelir seviyesi, dağıtım kanallarının doğası, mevcut pazarlama ortamı ve benzeri konular açısından farklılık gösterirler. Coğrafi pazarlar belirli bir sektöre bağlandığında, ekonomik ve kültürel koşullar açısından daha benzer hale geldikçe, sektörde global avantaj kaynakları mevcutsa, dünya rekabeti potansiyeli artar.

Azalan Devlet Engelleri. Kotaları kaldıran, gümrük tarifelerini indiren, teknik standartlardaki uluslararası işbirliğini teşvik eden ve benzeri devlet politikası değişiklikleri, global rekabet fırsatlarını arttırma işlevi görmektedir²⁴.

²³ Michael E. Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 348.

²⁴ Porter, a.g.e., s. 360.

1.9 Globalleşmeyi Teşvik Eden Stratejik Yenilikler

Çevresel tetikleyicilerin olmaması halinde bile, bir firmanın stratejik yenilikleri globalleşme sürecini başlatabilir.

- i. **Ürünün Tekrar Tanımlanması.** Eğer ülkeler arasında zorunlu ürün farklılıkları azalır, global rekabette başka avantajlarda elde edilebilir. Bazen sektör olgunlaştıkça ve ürünler standart hale geldikçe, ulusal ürün farklılıkları doğal olarak azalır. Firmalar, birçok pazarda kabul edilebilir hale getirebilmek için ürünlerini yeniden tasarlayabilirler. Ürün imajının yeniden tanımlanması, dağıtım erişimindeki zorlukları da azaltabilir.
- ii. **Pazar Kesimlerinin Tanımlanması.** Ülkeler arasında zorunlu ürün farklılıkları olsa bile, birçok ülkede yaygın olan ve bunların birçoğunda zayıf şekilde hizmet alan pazar kesimleri olabilir.
- iii. **Düşen Uyarlanma Maliyetleri.** Eğer firmalar, bu yerel ihtiyaçları karşılamak için temel ürünleri değiştirme maliyetlerini düşürme yolları yaratabilirse, ulusal ürün farklılıklarıyla ortaya çıkan global rekabet engelleri de azalır.
- iv. **Tasarım Değişiklikleri.** Global satın alma tasarrufları getirecek daha standart bileşenlere yol açan ya da yeni bileşenlerin bu tür ekonomiler getirmesini içeren tasarım değişiklikleri, global rekabette doğru olan değişimleri harekete geçirebilir.
- v. **Üretimde Entegrasyonun Çözülmesi.** Bazı sektörlerde, bazı ya da tüm bileşenler merkezi olarak üretilirken, montaj yerel olarak gerçekleştirilerek, yerel üretim şartı koyan devlet kısıtlamalarından kaçınılabılır. Ölçek ekonomilerinin büyük ölçüde, bir ya da daha fazla anahtar bileşenden kaynaklanması halinde, bunların merkezde olarak üretimi, rekabetin globalleşmesini şiddetle teşvik edebilir.
- vi. **Kaynaklardan veya Algılamadan Kaynaklanan Kısıtlamaların Ortadan Kaldırılması.** Yeni firmaların sektöre giriş yapması, global rekabetle ilgili kaynak engellerini ortadan kaldırabilir. Sektöre yeni giriş yapanlar aynı zamanda, sektörde globalleşme öncesi dönemde rekabet ederek, engellenmemiş yeni stratejilerle taze bir başlangıç yapabilir²⁵.

²⁵ Porter, a.g.e., s. 361-363.

1.10 Global Rekabeti Etkileyen Eğilimler

Mevcut global sektörlerdeki rekabete ve yeni sektörlerin yaratılmasına birkaç eğilim vardır.

- i. Ülkeler Arasındaki Farklılıklarda Azalma. Bir dizi gözlemci; gelir, faktör maliyetleri, enerji maliyetleri, pazarlama uygulamaları ve dağıtım kanalları gibi alanlarda, gelişen ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki ekonomik farklılıkların daraldığına dikkati çekmektedir. Bu azalmanın bir kısmı çok uluslu şirketlerin tüm dünyada teknikler yaymada ataklığına bağlı olabilir. Nedenleri ne olursa olsun, bu durum, dünyadaki rekabet engellerini azaltacak yönde işlemektedir.
- ii. Daha atak sektör politikası. Birçok ülkenin sanayi politikaları sürekli değişim içindedir. Japonya, Güney Kore, Singapur ve Batı Almanya gibi devletler, pasif veya koruyucu konumlardan, dikkatle seçilmiş sektörlerde sanayiye teşvik edecek atak konumlara geçiş yapmaktadırlar. Bu konumlar, daha az istenen sektörlerden ayrılmayı da kolaylaştırmaktadır. Bu yeni sanayi politikası, bu tür ülkelerdeki firmaları yeni pazarlara girmede büyük fabrikaların inşası ve büyük belirgin yatırımlar gibi, sektörleri global pozisyona getirecek cesur hamlelerde bulunma yönünde destekliyor. Dolayısıyla, devletleri tarafından desteklenmeyen sektörlerdeki firmalar sektörden çıkmak zorunda kalabilecek olmasına rağmen, global sektörlerde kalan firmalar farklı şekilde davranabilir. İkinciler, saldırgan bir duruş alan devletler tarafından gittikçe daha da çok desteklendiği için, rekabet için mevcut kaynaklar ve ilgili çıkarılarda gittikçe artmaktadır. Devletin karışmasıyla merkezileşen ekonomi dışı hedefler, gittikçe artan ölçüde oyuna dahil edilmektedir. Bütün bu faktörlerin bir sonucu olarak, uluslararası rekabetin artması ve rekabeti daha da arttıracak çıkış engellerinin yükselmesi de mümkündür²⁶.
- iii. Ulusal tanınma ve ayırt edici varlıkların korunması. Devletler, ekonomik rekabet açısından kaynaklarından hangilerini ayırt edici özelliğe sahip olduğunun bilincine gittikçe daha fazla varıyor gibi görünüyor ve bu varlıklara sahip olmanın ekonomik faydalarının ele geçirmeye gittikçe daha eğilimli hale geliyorlar. Doğal kaynaklar, ya devlet mülkiyeti ile doğrudan yada devletlerin veya üreticilerin ortaklıklarıyla dolaylı olarak kontrol edilen varlıkların bariz örnekleridir. Düşük ücretli, bol

²⁶ George S. Yip, "Global Strategy... In a World of Nations", *Sloan Management Review*, Fall 1989, s. 29-40.

miktarda yarı nitelikli ve niteliksiz işçilerin varlığı, bazı ülkelerde açık bir şekilde kabul gören bir diğer varlıktır. Devletler tarafından bu tür ayırt edici varlıkların proaktif olarak sömürülmesi, daha önce incelendiği gibi, sanayi politikasına yönelik değişen felsefenin bir yansımasıdır. Bu tavır, bu tür korunan varlıkları stratejik olarak önemli olduğu sektörlerdeki dünya rekabetinde, potansiyel açıdan temel sonuçları vardır. Yabancı firmalar, kilit nitelikteki kaynakların etkili kontrolünden uzak tutulabilir. Diğer sektörlerde bu durum ana ülkenin bazı firmalarına global rekabette avantajlar sağlayabilir.

- iv. Teknolojinin daha özgür akışı. Teknolojinin daha özgürce akışının gelişmekte olan ülkelerdeki rakiplerde dahil olmak üzere çok çeşitli firmalara modern, dünya ölçülerinde tesislere yatırım yapma fırsatı verdiği görülmektedir. Bazı firmalar, özellikle de Japon firmaları, teknolojilerini yurtdışına satma konusunda oldukça atak haline geldiler. Ayrıca, teknoloji satın alan bazı firmalarda, kelepirci fiyattan bunu başkalarına satmak istiyorlar. Bütün bu aktiviteler global rekabeti daha da teşvik etmek eğilimi gösterirler.
- v. Yeni büyük ölçekli pazarların tedricen ortaya çıkması. Benzersiz büyüklüğü nedeniyle ABD, uzun süredir global rekabet için stratejik pazar olmasına rağmen, Çin, Rusya ve muhtemelen Hindistan geleceğin büyük pazarları olarak ortaya çıkabilirler. Bu olasılığın birkaç sonucu vardır. İlki, eğer Çin ve Rusya kendi pazarlarına erişimi kontrol ederse, kendi firmaları temel global güçler haline gelebilir. İkincisi, bu pazarlardan birine yada her ikisine erişim elde etmek, bunu başaran firmaya sağlayacağı büyük ölçek nedeniyle, gelecekte çok önemli bir stratejik değişken haline gelebilir.
- vi. Gelişmekte olan ülkelerin rekabeti. Son 10-15 yıl da ortaya çıkan bir durumda, özellikle Tayvan, Güney Kore, Singapur ve Brezilya'nın ortaya çıkması ile birlikte, dünya sektörlerinde gelişmekte olan ülkelerin yarattığı rekabettir. Geleneksel olarak gelişmekte olan ülkeler, ucuz işgücü ve/veya doğal kaynaklar temelinde rekabet ettiler ve bu durum halen devam etmektedir. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerin rekabeti, gemi yapımı ve televizyon setlerinin, çeliğin, elyafın ve yakında herhalde otomobillerin bile üretimleri gibi, sermaye yoğun sektörlerde gittikçe daha büyük bir etki yaratmaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler yukarıda sunulan fikirlerden bazıları nedeniyle büyük ölçekli tesislere temel sermaye yatırımları yapma, saldırgan bir şekilde en son teknolojileri satın alma veya lisanslamaya çalışma ve büyük riskler alma konusunda gittikçe daha

hazırlıklı hale geliyorlar. Gelişmekte olan ülkelerin rekabetine en fazla maruz kalan sektörler aşağıdaki giriş engellerine sahip olmayan sektörlerdir:

Şirkete özel tutulabilen, hızla değişen teknoloji

- i. Yüksek derecede nitelikli işçi
- ii. Hazırlık sürelerine duyarlılık
- iii. Karmaşık dağıtım ve servis
- iv. Yüksek tüketici pazarlaması kapsamı
- v. Karmaşık teknik, satış görevi

Bu faktörlerden bazıları daha önceden tanımlandığı gibi global rekabet engeli olarak kabul edilecektir. Bunlar, rakipleri geliştirmekte olan ülkelere uzaklaştırmasalar bile, kaynakların veya becerilerin olmaması, deneyimsizlik, inanırlılığın ve yerleşik ilişkilerin olmaması veya yerel koşullardan kaynaklanan çok fazla farklılık nedeniyle, geleneksel gelişmiş pazarlardaki gereklilikleri (Dağıtım, tüketici pazarlaması ve satışı) anlayamama sonucu olarak, geliştirmekte olan ülkelerin firmaları bakımından çözümü özellikle zor sorunlardır²⁷.

1.11 Global Firma Olmanın Gereklilikleri

Globalleşme ile gelen yeni ekonomik dünya düzeninin en etkin unsurları, global nitelik kazanan firmalardır. Global firma, çok ulusluluktan ileri derecede uluslararasılaşan, yönetim, kontrol, araştırma-geliştirme, üretim ve satış faaliyetlerini dünya çapında ve çok yönlü olarak yaygınlaştıran ve entegre eden firmadır.

Global firmalar rekabet avantajlarında global ölçekte yararlanabilecekleri yapısal düzenlemeleri gerçekleştiren firmalardır. Global firma dünya pazarında, dünya markalarını tutunduran ve dünya tüketicisine hitap eden firmadır.

Global boyutta etkinlik arayışı ve rekabette sürdürülebilir üstünlük arayışı, global firmaları veya globalleşmek isteyen firmaları zorluklarla karşı karşıya getirmektedir. Bu zorlukların başında, bölgelere göre değişen tüketici zevkleri, ulusal yönetmelik ve hukuki düzenlemeler ve kamu otoritelerinin farklı sanayi politikaları gelmektedir. Bu

²⁷ Porter, a.g.e., s. 364-367.

durum, globalleşme sürecinde işletmeleri yerel/global ikilemi ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Global firmalar ayrıca, karmaşık yapıları nedeniyle, fonksiyonları ve farklı üniteleri arasında koordinasyon zorluğu ile de karşı karşıya kalmaktadırlar; farklı kültürleri, dolayısıyla da farklı çalışma alışkanlıkları ve yönetsel yaklaşımları da uyumlaştırmak zorunda kalmaktadırlar.

Global firmalar, kültürlerüstü nitelik taşıyan ve dünya vatandaşı kimliğini benimseyen insan kaynakları ve yönetici yaratma çabası içindedirler.

Global firmaların 21. Yüzyılda global etkinlik sağlama konusunda başvurulan yöntemler üç yönlüdür:

- i. Bilgi teknolojisi ve "telematik" (Görüntülü haberleşme) sistemlerinden maksimum yararlanmak,
- ii. Ulusal kültürler arasındaki farkları yok edecek ortak değerler üzerine kurulu bir firma kültürü yaratmak,
- iii. Global ölçekte tasarlanan ancak, yerel ihtiyaç ve beklentileri tatmin etmeye yönelik pazarlama stratejileri oluşturmak.

21. yüzyılın başarılı şirketleri, global işletme mücadelesine girmeye karar veren, dolayısıyla global olmayı hedefleyen firmalar olacaktır²⁸.

1.12 Stratejik İttifaklar

Eskiden şirketler yalnız devam etmekten memnun, rekabet ve kazanmak için gerekli imkanlara ve yöntem bilgisine sahip olduklarından eminlerdi, şimdi her yıl firmalar arasında benzeri görülmemiş sayıda stratejik ittifaklar gerçekleştirilmektedir. Bunlar birkaç endüstri dalıyla sınırlı olmayıp ulaşım, imalat, telekomünikasyon, elektronik, ilaç, finans ve hatta profesyonel hizmetlerde yaygın olarak meydana gelmektedir. Bu ittifaklar ulusal sınırlar ve kıtalar arasında köprü kurmaktadır. Aslında, stratejik ittifak global rekabetin bir temel taşı olmuştur ve tüm yöneticilerin bunu kavramaları ve beceriyle yönetmeleri gerekmektedir.

²⁸ Düren, a.g.e., s. 55-56.

Stratejik ittifaklar ekonomik faaliyet, teknoloji ve globalleşmede yaşanan yoğun ve hızlı değişimlere mantıklı ve zamanında bir yanıt oluşturmaktadır. Tüm bu değişimler birçok şirketi iki rekabetçi yarışa itmiştir: dünya için rekabet ve gelecek için rekabet. Firmaların bir zamanlar kapalı olan pazarlara girmesi ve açılmamış fırsatları kovalamasıyla, globalleşme dünya için yarış başlatmıştır. Gelecek için yarış ise firmaları yeni pazar fırsatlarını, müşteriler için yeni çözümleri ve iyi karşılanmayan ihtiyaçlar için yeni yanıtları keşfetmeye zorlamıştır.

Teknik ve politik ilerlemeler birçok firmayı hemen her iki yarışın birden içine atmıştır. Telekomünikasyon alanında tümüyle yeni hizmetler ve içerik bakımından yeni konseptler oluşturmayı mümkün kılan araçlar ortaya çıkmıştır. Bilgisayarlar ve haberleşme birbirine yaklaştıkça, kablolu televizyon, veri ağları, telefon ve geleneksel yayıncılık birbirinin yerine geçer hale gelmekte ve ittifak yapmaktadır. Aynı zamanda, ekonomide devlet kontrolünün azalması, özelleştirme ve Asya, Latin Amerika ve Avrupa'daki ulusal pazarların global yarışmacılara açılması, geleneksel korunma kalkanları zayıflayan yerel şirketler için bir tehdit oluşturmakta ve global firmalar için yeni fırsatlar doğurmaktadır.

İttifaklar genellikle kaçınılmaları mümkün olmayan periferik işler, marjinal pazarlar ve gelişmekte olan ülkelerle sınırlı kalmaktaydı. Bugün durum böyle değildir. İttifaklar gittikçe artan sayıda şirket için önemli ve stratejik bir rol oynamaktadır.

İronik olarak, on yıllık bir yeniden yapılanma ve yeniden odaklanma dönemi birçok şirketi stratejik müttefiklere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyar hale getirmiştir. Çoğu yönetim ekibi temel yeterlikler ve temel işler çevresindeki yeniden odaklanma ve yeniden yapılanma, küçülme ve organizasyon katmanlarını azaltma gibi önlemlerin yardımıyla daha fazla hissedar değeri yaratma ihtiyacını ortaya koymuşlardır. Geçmiş zamanın kendi kendine yeten, düşey olarak bütünleşen şirketlerinin nesli büyük oranda tükenmiştir.

Günümüzde ancak az sayıda firma ürünleri ve hizmetleri kendi başına yaratıp dağıtabilmekte ve daha da az sayıda firma önde gelen teknolojileri kontrol edebilmektedir. Teknolojiler nadiren tek bir firma tarafından kontrol edilebilmektedir. 22

Eskiden şirket yöneticileri işe yalnız devam etmekten memnundu, rekabet etmek ve kazanmak için gerekli imkanlara ve yöntem bilgisine sahip olduklarından emindiler. İster dünya için isterse gelecek için veya her ikisi için yarışıyor olsunlar, giderek daha

çok şirket yalnız başlarına değil, müttefik şirketlerin eşliğinde rekabet etmeye karar vermektedir.

Bugüne kadar, şirketlerarası işbirliği özenle sınırlanmış alanlarda ortak girişimlerin kurulması ve yönetilmesi şeklinde olmuştur. Çoğu durumda, bu girişimler genişlemeye elverişli bir gelecek yaratmak için değil, bilinen riskleri içerecek ve paylaşacak şekilde tasarlanmıştır. Bu riskler yeterince tanımlıdır ve ortak girişimin stratejik temelleri ortaklar için açıktır; ortakların yöneticileri de dikkatlerinin önemli bir bölümünü anlaşmanın ekonomik yönleri ve sözleşme tasarımı üzerinde odaklandırır. Anlaşmaya varıldıktan sonra, ortaklardan biri genellikle işletme sorumluluğunu üstlenir ve sanki şirketin tek sahibi kendisiymiş gibi tüm pratik amaçlar üzerinden işletmeyi yürütür. Bu düzenleme başarılı stratejik ittifakların dinamizm, işbirliği ve ortaklaşa öğrenme özelliğinden yoksundur. Bunun tersine, stratejik ittifak aşağıdaki özelliklerle tanımlanır:

- i. Daha fazla belirsizlik vardır.
- ii. Değerin nasıl yaratıldığı ve ortakların bundan nasıl yararlandığı önceden düzenlenmemiştir.
- iii. Ortakların ilişkisi güç yollarla gelişir.
- iv. Bugünün müttefiki yarının rakibi olabilir veya başka bir pazarda yeni rakip olabilir.
- v. Zaman içinde ittifak ilişkisini yönetmek genelde başlangıçtaki resmi tasarımı düzenlemekten daha önemlidir.
- vi. Başlangıçtaki anlaşmaların, değişime ayak uydurabilme yeteneğine oranla başarıyla daha az ilgisi vardır.

Çoğu yönetici bu noktaları ele alacak kadar hazırlıklı değildir. Deneyimlerinin çok azı onlara gerekli eğitimi sağlamıştır. Sonuç olarak, birçok ittifak yöneticisi tereddüt eder, işi sürüncemede bırakır veya tamamen ihmal eder. Ve geliştirmekle yükümlü oldukları işbirliğine ilişkin bağlantılar kopar.

İttifaklar, dev servetler yaratabilirken, yönetimin zamanı ve olanakları bakımından kara delikler haline de gelebilirler²⁹.

Hiçbir şirket yaşamını tek başına sürdüremez. Hızla değişen global pazarlarda, stratejik ortaklıklar hem endüstri devleri hem de işe yeni başlayan tutkulu firmalar için rekabetçi

²⁹ Yves L. Doz ve Gary Hamel, *Şirket İttifakları: Global Pazarlarda Başarının Anahtarı*, Sabah Kitapları 104, Çağdaş Bakışlar Dizisi 26, 1999, s. 9-11.

başarıya giden yolda gerekli olmuştur. Bir şirketin gelecekteki refahı için gerekli olan yetenekler ve imkanların birçoğu, her zamankinden daha fazla bir şekilde, şirketin sınırları ile yönetimin doğrudan kontrolünün dışında bulunmaktadır. Ağlarla örülü bu yeni dünyada, anlaşmalar, ittifaklar ve stratejik ortaklıklar bir seçenek değil, zorunluluktur. Günümüzde, bir firmanın önünde açılan fırsatlardan tam olarak yararlanması için, çok çeşitli stratejik ortaklıkları tasarlama, şekillendirme ve destekleme yeteneğine sahip olması gerekir. Aslında, şu anda, çok sayıda yeni ve iyi planlanmış stratejik ittifaklar, ulaşımdan haberleşmeye, sağlığa, yaşam bilimlerine, medya ve eğlenceye, bilgi teknolojisine, uzaya ve daha ötesine kadar birçok endüstri dalını değişime uğratmaktadır. Birlikte çalışma yeteneği organizasyonlarda temel bir ağırlığa sahip olmalıdır³⁰.

Tipik olarak, yöneticiler bir ittifakın başlangıçtaki resmi tasarımına çok dikkat ederler. Yasal yapı, idari yapı, kazanç paylaşım koşulları ve ittifaktan çıkış maddeleri uzun pazarlık ve ayrıntılı inceleme konularıdır. Ancak, çoğu zaman, ittifakın stratejik mantığına ilişkin temel varsayımlar iyi test edilmezler ve gerçekten çok hayali olarak yansıtılırlar. Daha da kötüsü, üst yönetim çoğu zaman anlaşma yapıldıktan sonra bu konuyla ilgisini keser ve ittifakın otopilotta kendi kendine uçacağını umut eder. Süreğiden birlikte çalışma sürecine destek verme uğraşı, üst yönetimin pek az ilgisini çeker. Bu nedenle ittifakların büyük bölümünün başlangıçtaki hedeflerini tutturamamasına şaşırılmamalıdır. Beceriklice bir anlaşma yapmak ve büyük vizyonlar yeterli değildir. İttifaklarda değer yaratma yöntemi üzerinde odaklanılmalıdır. Değeri yaratan anlaşmanın kendisi değil; iki ortağın belirsizlikler ormanı, değişen öncelikler, kurumsal sürtüşmeler ve rekabet sürprizleri içinde ittifaklarına dinamik ve yaratıcı manevralar yaptırabilme yeteneğidir.

İttifakların uzun vadedeki rekabetçi sonuçlarını kestirmek uzun vadeli bir bakış açısı gerektirir. İttifakların zaman içindeki gelişimini, bunun sonuçlarının değerlendirilmesini gözlemlemek ve yöneticilerin bu sonuçları nasıl algılayıp kararlarında nasıl değerlendirdiklerini incelemek gerekir³¹.

³⁰ Pierre Dussauge ve Bernard Garrette, *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons Ltd., 1999, s. 20.

³¹ Doz ve Hamel, a.g.e., s. v-vii.

1.13 Globalleşmeye Tezat Bir Akım Glokalleşme

Dünyadaki değişim trendini gözlemlediğimizde globalleşme ile birlikte dikkati çeken diğer bir olgunun yerelleşme olduğunu görüyoruz. İngilizce globalleşme ve yerelleşme kelimelerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuş, "Glokalleşme" kavramı son zamanlarda yaygın olarak benimsenen ve kullanılan kavramlardan birisi. Glokalleşme, kısaca "Uluslararası ilişkilerde global gerçeklerden hareket ederek global düşünmeyi, otaşizim yerime dışa açılmayı, dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi; ülke içinde ise merkezi yönetim kanalı ile ekonomiyi ve siyaseti yönlendirme yerine yerel yönetimleri daha fazla güçlendirmeyi" ifade ediyor.

Dünyada bir taraftan globalleşme yönünde gelişmeler olurken, öte yandan ilk bakışta globalleşme ile tezat oluşturan "Bölgeselleşme" akımı yaygınlık kazanıyor. Dünyada çeşitli ülkeler başta iktisadi alanda olmak üzere çeşitli alanlarda birbirleriyle ittifak yapma eğilimleri içerisine giriyorlar. Sosyalizmin çöküşü ile birlikte askeri alanda ittifak konusu daha farklı bir boyut kazanmış durumdadır. Ekonomik alanda ise ülkeler arasında bölgesel entegrasyon hareketleri her geçen gün daha önem kazanıyor. Bugün üç ayrı kıtada bölgesel ticaret blokları oluşmaktadır. Avrupa Kıtasında, Avrupa Birliği (AB); Amerika Kıtasında Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA), Asya kıtasında ise Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (APEC) bölgesel ekonomik entegrasyonlarına örnek oluşturmaktadırlar. Bir taraftan dünyada globalleşme ile ticari sınırlar kalkarken diğer taraftan bölgeselleşme ile dünya coğrafyasında "kutuplaşma" (Polarization) oluşmaktadır.

Yapılması gereken globalleşme gerçeğini görerek ve kabullenerek dünya ekonomisi ile bütünleştirmektir. Bugün bölgesel ticaret bloklarının dışında kalan ülkenin ekonomik yönden gelişme hatta yaşama şansı çok azalmıştır.

Yeni yüzyıldaki gelişmeler ne olursa olsun, şirketlerin iş yapma şeklini, bizim iş yapma şeklimizi ve herbirimizin çalışma şeklini yapılandırmada başrol globalleşmeye düşmektedir. İşletme ne kadar küçük olursa olsun, dünyanın herhangi bir yerinde onu kişisel olarak etkileyecek bir süreç, ürün yada plan mutlak olacaktır. Global olmayı hedefleyen firmaların yöneticilerinin ufuklarını genişleterek, diğer bölgelerden haberdar olmaları gerekmekte, hatta zorunluluk haline gelmektedir³².

³² Akman, a.g.e., s. 50-52.

1.14 Çokuluslu Şirketlerdeki Eğilimler

Bugün çok sayıda global veya çokuluslu şirketin ekonomik gücü (cirosu, aktifleri veya toplam karı) pek çok, hem de çeşitli açılardan öyle kolayca azımsanmayacak şekilde ulusal devletin ilerisindedir.

Özellikle 1990'lardan beri, çokuluslu şirketlerin bir bölümü, artık "çok ülkeli" birden fazla iç pazarı olan şirketler halini alırlarken, asıl önemlisi, en dinamik bir başka bölümü de "global" şirkete dönüştürmektir.

Bu iki husus birbirini tamamlar niteliktedir. Özellikle global şirketlerin varlığı ve gidişatının onlardan yana bir eğilim arz etmesi (çokuluslu şirketlerden çok ülkeli şirketlere dönüşenlerin bile global şirketleşmeye dönük olarak kendilerini yeniden yapılandırdıkları veya buna hazırlandıkları gözlenmektedir) daha önce hiç görülmedik ölçüde şirketler ile devletleri birbirinden ayrı ve hatta birbirine karşı bir konuma getirmiş, en azından böyle bir dış görünüm vermiştir.

Şirketler büyüdükçe ve rekabet arttıkça özellikle katma değeri, teknoloji payı yüksek ürünlerde maliyetler de yükselmekte ve eski karlılık kalmamakta, pazar çok sayıda şirkete dar gelmektedir. Bunun sonucu olarak da şirketler arasında yer yer adeta "telaş içinde" denebilecek bir tarzda şirket birleşmeleri olmakta, öncelikle ulusal veya bölgesel şirketlerin kendi aralarında birleşmekte acele ettikleri gözlemlenmektedir. Ama tek eğilim bu değildir. Buna yakın derecede yaygın bir başka eğilim de uluslararası şirket evlilikleridir. Ayrıca teknolojinin elverdiği durumlarda kimi dev şirketlerin bölündüğü ve daha küçük ama daha dinamik ve karlı şirketler halini aldığı da izlenmektedir. Nihayet çok önemli bir olgu da kimi şirketlerin artık karlı olmadıkları yerde kepenkleri indirip daha karlı çalışacakları yerlere göç etmeleridir. Bu değişik tarzda yeniden yapılanma ve yeni stratejiler benimseme çareleri piyasadan piyasaya haliyle değişmektedir ama bir eğilim olarak günümüz kapitalizmde çok önemli bir oluşumu yansıtmaktadırlar³³.

1.15 Dünyada Birleşen Şirketler ve Gerekçeleri

1998 yılı, dünya ekonomik tarihine yaşanan ilklerle damgasını vurdu. O zamana kadar yaşanan en büyük ekonomik krizin yaşanmasına sebep olan 1998, aynı zamanda bu

³³ Akman, a.g.e., s.100-101.

krizinde etkisiyle yine dünya ekonomik tarihinde o zamana kadar en büyük şirket evliliklerinin gerçekleştiği yıl oldu. Aynı iş kolunda faaliyet gösteren, Mercedes ve Mobil gibi büyük firmalar, gereksiz harcamalardan kurtulmak ve yeni teknoloji üretiminde dünya genelinde üstünlük sağlamak için rakipleriyle birleşmeye başladılar. (Bakınız Tablo 1) Tablodaki rakamlar birleşen şirketlerin tam değeri olmayıp, adı geçen şirketlerin birleşmeye karar verdikleri oranın değerini yansıtmaktadır.

Tablo 1: 1998 yılı Dünyada Gerçekleşen Büyük Şirket Evlilikleri

Evlenen Şirketler	Evliliğin Değeri (Milyar \$)
Exxon–Mobil	86
Travellers Group- Citicorp	73
SBC Comm.-Americatech	72
Bell Atlantik-GTE	71
ATT-Tele Communications	70
Nations Bank – Bank America	62
BP – Amoco	55
Daimler Benz – Chrsler	40

Birleşme Gerekçeleri:

- i. Teknolojiye ağırlık vererek Ar-ge yatırımlarına daha fazla fon ayırabilmek
- ii. Daha fazla Ar-Ge bütçesi ile daha yenilikçi ürünler üretmek
- iii. Benzer üniteleri birleştirerek maliyetleri düşürmek
- iv. Global ölçekte işbirliği yaparak diğer global rakiplere karşı pazar payını arttırmak
- v. Birlikte yeni pazarlara girerek satış ağını genişletmek
- vi. Satış sonrası hizmetleri geliştirerek tüketiciye daha yakın olmak ³⁴

Dünya'dan diğer birleşme örnekleri aşağıda verilmektedir.

- i. Compaq - Digital Equipment
- ii. Prudential - American General
- iii. Blue Circle - Lafarge
- iv. Deutsche Telekom - VoiceStream
- v. Sanyo Shinpan Finance - Mycal

³⁴ Şükrü Dolu, **Uluslararası Devlere Karşı Başarı Güçbirliğinde**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 12-14.

- vi. RWE - Shell
- vii. Pfizer - Warner-Lambert
- viii. Mannesman - Vodafone Airtouch
- ix. Ford - Daewoo
- x. Siemens - Bosch
- xi. Cable & Wireless HKT - Pacific Century Cyberworks
- xii. Time Warner - AOL
- xiii. Vodafone Airtouch - Airtel
- xiv. Johnson & Johnson - Alza
- xv. Time Warner - EMI
- xvi. Danone - Nabisco
- xvii. Phoenix - BMW Rover
- xviii. GM - Saab
- xix. GM - Fiat
- xx. Publics - Saatchi&Saatchi
- xxi. KLM - British Airways
- xxii. British Aerospace - Lockheed Martin/Sanders
- xxiii. CISCO – Netiverse³⁵

1.16 Başarılı İşbirliğinin Gereklilikleri

Ortakların güdülerinin aynı olmadığı durumlarda stratejik bir işbirliğinin başarı şansı artar. Örneğin bir şirket bir işte kalmaya çalışırken diğeri şirketi satmak için işi yeniden yapılandırmaya çalışırsa bu iki şirket arasında daha kolaydır. Bu birbirini tamamlayan bir anlaşma olup ilgilerin çatışması yoktur. Bununla birlikte aynı iş alanında etkin olan iki firma arasındaki işbirliğinde çatışma kaçınılmaz olacaktır, diğeri bir deyişle her iki

³⁵ Boğaziçi Finans Grubu, Şirket Birleşmeleri ve Satışları Paneli, PDF Corporate Finance, İstanbul, 11 Nisan 2001, s. 21.

firma liderse iş alanındaki konumunu korumaya niyetli iseler çatışmadan kaçmak hiçde kolay değildir³⁶.

Başarılı bir ortaklık için, ortakların herbirinin bu ortaklıktan alacaklarını veya katacaklarını açıklığa kavuşturmaları gerekmektedir. Başlangıçtaki dengesiz pozisyonlar, ortaklığa girmede daha fazla problem yaratacaktır. Ortaklığın ilk zamanlarda ortaklardan birinin kısa dönemli hedefleri veya diğer ortağın uzun dönemli beklentileri veya yeni bir sermaye artışı talebi ileride ortaklığın uzun süreli devam etmesini zorlaştıracaktır.

Birçok ortak tarafından kurulan bir şirketin en büyük paya sahip ortak tarafından kontrol edilmesi ortaklığın başarısında etkilidir. Şirket yönetimde etkin olan ortağın gücünden ve kaynaklarından faydalanmak, etkin ortağın pazarda başarısız olması durumunda şirketi de zor duruma sokacaktır. Etkin ortağın ağlarını kullanarak, monopolcü satın alma gücünü veya daha iyi fiyatlarla satın alma becerisi ile ortaklık yoluyla kurulan şirket bu imkanlardan faydalanmış olacaktır. Bu yüzden ortakların kendi ağlarını kullanarak kurulacak ortak şirkete sağlayabilecekleri imkanlar, ortaklığın kurulmasında önem kazanacaktır.

1.17 Stratejik İşbirliğinde Genel Güdüler

Stratejik yön; şirket portföyü içindeki işin önemine ve o şirketin pazardaki konumuna dayalı olarak belirlenmelidir. Stratejik işbirliğinde genel güdüler Şekil 2'de gösterilmektedir^{37,38}.

		İşin pazardaki durumu	
		Lider	Takipçi
Ortağın portföyünde stratejik önemi	Ana	Koru	Yakala
	Geçici	Kal	Yeniden Yapılan

Şekil 2: Stratejik İşbirliğinde Genel Güdüler

³⁶ Stephen Gates, "Strategic Alliances: Guidelines for Successful Management", The Conference Board Inc., 1993., s.11-13.

³⁷ Gates, a.g.m., s. 13.

³⁸ Peter Lorange, Johan Roos ve Peggy Simcic Bronn, "Building Successful Strategic Alliances", Long Range Planning, 1991, Vol.25, s.10.

Her hareket etkin bir hedefle karakterize edilir. Korumacı bir hareket, şirketin ana iş alanındaki liderlik pozisyonunu sürdürürebilmek için kaynaklara, teknolojiye yada pazara ulaşmayı gerektirir.

Yakalayıcı hareket ana iş alanında rekabetçi pozisyonu kuvvetlendirmek için şirketi işbirliğine zorunlu kılar.

Mevcudu koruma hareketi, faaliyet gösterilen iş alanında bir liderin olduğu durumlarda, şirketleri etkinliklerini daha fazla maksimize etmeye zorlar.

Yeniden yapılanma hareketi, bir liderin olmadığı iş alanında değişen bir durum karşısında şirketleri destek bulmaya iter³⁹.

1.18 Şirket Birleşmelerinin Gelişimi ve Dünyadan Örnekler

1980'li yıllar, şirketlerdeki kurumsal kontrol ve finansman açısından büyük değişikliklere sahne olmuştur. Özellikle Kuzey Amerika ve İngiltere'deki şirketlerde değişiklikler yaşanmış ve çok sayıda birleşme ve devralma gerçekleşmiştir.

Dünya çapında tanınan şirketlerin ortaklıklar kurarak yeni dev şirketler yaratması piyasaları uluslararası boyutta etkilemiş ve şirket birleşmelerinin önemini ve etkisini ortaya çıkartmıştır.

1980'li yıllardaki en büyük ortaklık iki büyük petrol şirketi Chevron ve Gulf'ın 13 milyar ABD Doları değerindeki birleşmeleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunun dışında Marathon Oil, US Steel tarafından satın alınmış, General Electric, RCA ile birleşmiş, ünlü tütün üreticisi R.J. Reynolds, Nabisco'yu satın almıştır. Bu listeyi daha birçok şirket isimleri ve birleşmelerle uzatmak mümkündür. 1986 itibariyle sadece ABD'de toplam 173 milyar ABD Doları değerinde 3.336 birleşme işlemi gerçekleşmiştir. 1988'de bu sayı düşmesine rağmen şirket birleşmeleri 250 milyar ABD Dolarlık bir değere ulaşmıştır.

Anglo-Sakson ülkelerinde 1980'li yıllarda oldukça yoğun yaşanan şirket evlilikleri Fransa, Almanya ve Japonya gibi ülkelerde fazla itibar görmemektedir. Bu ülkelerin sosyal yapıları ve ekonomik sistemlerindeki farklılıklar şirketlerin uluslararası boyutta

³⁹ Gates, a.g.m., s. 13.

birleşmelerini oldukça zorlaştırmıştır. Örneğin İtalyan lastik üreticisi Pirelli'nin Alman Continental şirketi ile yapmak istediği ortaklığa Alman merkez bankası karşı çıkmış ve engellemiştir. 1990'lı yılların başlarında Avrupa'da ve Japonya'da şirket evliliklerinin sayısı artmasına rağmen Kuzey Amerika ile karşılaştırıldığında birleşmeler düşük seviyelerde kalmaktadır.

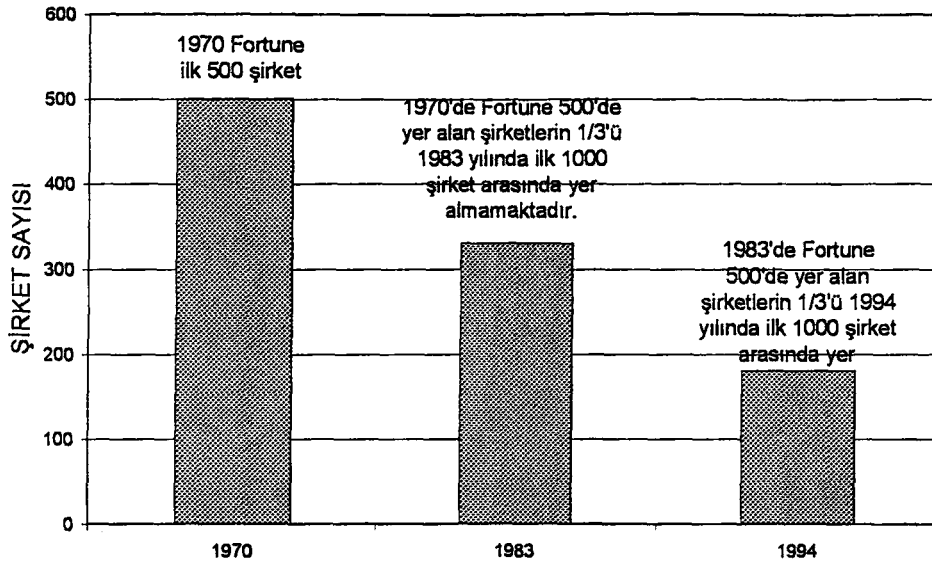
1986 ve 1988 arasında özellikle ABD'de rekor seviyelere ulaşan şirket evliliklerinin sayısı 1990'da yarı yarıya düşmüştür. Bu düşüşteki en büyük etken şirketlerin farklı finansman araçlarına yönelmeleridir. Bununla beraber özellikle şirket satınalmalarına karşı direnç yükselmiş, birçok satış işlemi yasalar çerçevesinde durdurulmuş veya iptal edilmiştir.

Şirket yönetimlerinde meydana gelen bu değişiklikler sadece birleşmelerle sınırlı kalmamaktadır. Şirket birleşmeleri dışında farklı kaynaklardan sağlanan borç ile finansman temin edilerek hisselerin satın alınmasıyla meydana gelen "Leveraged Buyout" ve şirket yöneticilerinin dış kaynaklardan buldukları finansman ile satın almaları sonucunda oluşan "Management Buyout" işlemleri 1980'li yıllarda kurumsal yönetimde görülen önemli değişikliklerdendir.

1990'lı yılların ikinci yarısı uluslararası ticaretin önündeki engelleri azalması, ancak aynı anda AB ve NAFTA gibi bölgesel blokların bölge-içi pazarlarını koruma çabası uluslararası piyasalardaki rekabeti arttırmış, şirketlerin farklı coğrafik pazarlara açılmasını gerektirmiştir. Farklı coğrafik bölgelerdeki aynı anda hizmet verebilme çabası şirketler arasındaki rekabeti arttırmış ve güçlü kaynaklara sahip olan büyük şirketlere avantajlı duruma getirmiştir. Rekabetin arttığı bu ortamda şirketler maliyetlerini düşürerek daha geniş pazarlarda faaliyet gösterebilmek için birleşme yoluna gitmişlerdir.

1999'da dünya çapında yaşanan şirket evlilikleri ve birleşmelerinin toplam değeri 3.1 trilyon ABD Dolarını aşmıştır. AB'de de tek para biriminin hayata geçirilmesi, sınırötesi birleşme ve devralmaları arttırarak, 1998'de yapılan birleşme ve devralmaları 2.5 trilyon ABD Dolarlık rekorunu geride bırakmıştır.

Birçok şirket değerini korumakta güçlük çekmektedir. Fortune dergisine göre listeye giren şirketler ileriki yıllarda konumlarını koruyamamakta ve hatta ilk 500 içine dahi girememektedir. (Bakınız Şekil 3)



Şekil 3: Fortune ilk 500 Şirket Sıralamasına göre Şirket Sayıları

1999 yılında dünyada ilan edilen en büyük şirket birleşmeleri Tablo 2'de gösterilmektedir. Tabloya göre telekomünikasyon alanında şirketler arasında ciddi birleşmeler yaşanmıştır.

Tablo 2: 1999 Yılında İlan Edilen En Büyük Şirket Birleşmeleri

Hedef Şirket	Satın alınan Şirket	Satınalma Değeri (Milyar ABD \$)	Sektör
Sprint Corp.	MCU WorldCom	127,2	Telekomünikasyon
Telecom Italia	Deutsche Telekom	92,2	Telekomünikasyon
Air Touch	Vodafone	65,9	Telekomünikasyon
MediaOne Group	AT&T	63,1	Telekomünikasyon
MediaOne Group	Comsat Corp.	58,2	Telekomünikasyon
Total Fina	Elf Aquitaine	53,7	Petrol
US West Inc	Global Crossing	51,1	Telekomünikasyon
CBS Corporation	Viacom Inc.	40,8	Medya
Orange PLC	Mannesman	35,3	Telekomünikasyon
Ascend Comm	Lucent Technologies	21,0	Telekomünikasyon

İlan edilen şirket birleşmelerinden gerçekleşenlerin satış işlemleri, sektör bazında Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3: 1998 Yılı Sektör Bazında Gerçekleşen Satış

Sektör bazında satış işlemleri (İlk 10 sektör, 1998)	İşlem Sayısı	Değer (Milyar ABD \$)
Petrol ürünleri	98	76,2
Otomotiv	144	50,9
Bankacılık ve finans	317	50,8
Telekomünikasyon	231	50,0
Kağıt ve kağıt ürünleri	232	40,9
Elektrik, su ve gaz	111	39,6
Sigorta	124	37,9
İş idaresi hizmetleri	853	37,7
Kimya	349	24,3
Perakendecilik	152	18,0

1990-1997 yılları arasında ülke sınıflandırmasına göre gerçekleşen birleşmeler ve devralmalar Tablo 4 ve Tablo 5'te sırasıyla satış ve alış değerlerine göre gösterilmektedir⁴⁰.

Tablo 4: Sınıraşan Birleşme ve Devralmalar (Satış)

Milyon \$	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Gelişmiş Ülkeler	152,201	79,900	99,168	134,895	163,010	212,084	239,139	299,173
AB	90,967	50,537	50,017	74,770	75,333	98,725	114,316	127,787
Kuzey Amerika	26,234	15,690	26,361	44,655	52,042	80,380	87,496	106,149
Gelişmekte olan Ülkeler	7,548	5,199	22,319	26,858	32,365	24,464	32,827	40,853
Latin Amerika	383	728	5,092	3,380	8,538	2,794	5,204	7,221
Güney Doğu Asya	4,794	2,484	16,068	19,887	19,972	19,471	21,901	27,779
Orta ve Doğu Avrupa		53	207	297	916	551	25,179	1,627
Dünya	159,959	85,279	121,894	162,344	196,367	237,180	275,156	341,653

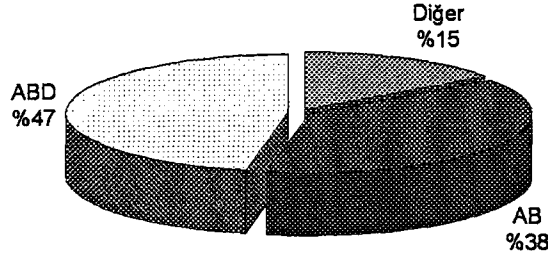
Tablo 5: Sınıraşan Birleşme ve Devralmalar (Alış)

Milyon \$	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Gelişmiş Ülkeler	132,762	71,439	83,712	97,832	129,123	168,420	186,411	233,768
AB	60,320	38,678	56,906	51,740	58,368	7,481	76,772	133,621
Kuzey Amerika	60,042	26,092	19,183	40,277	62,866	7,401	81,358	77,167
Gelişmekte olan Ülkeler	18,177	10,659	32,174	48,670	60,983	52,740	83,396	95,620
Latin Amerika	8,476	3,898	10,372	13,659	14,831	1,137	22,257	43,809
Güney Doğu Asya	9,178	6,198	16,939	30,707	41,932	3,535	42,959	37,643
Orta ve Doğu Avrupa	8,355	3,038	6,008	15,843	4,904	1,601	4,147	9,883
Dünya	159,959	85,279	121,894	162,344	196,367	237,180	275,156	341,653

⁴⁰ Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Birleşme ve Devralmalar, TÜSİAD Görüşleri Dizisi No:2, İstanbul, Aralık 1999, s. 13.

1.18.1 ABD ve AB

Sanayileşmiş ülkelerde meydana gelen birleşme ve devralmalar, muhtemel bir kriz karşısında önlem almaya yönelik konsolidasyon hareketleri olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmişte ABD şirketlerine özgü görülen birleşme ve devralmalar 1990'lı yıllarda AB şirketlerinin de belirgin özelliği haline gelmiştir. (Bakınız Şekil 4)



Şekil 4: Birleşme ve Devralmalar (Ocak-Aralık 1999)

Gelişmiş ülkelerdeki bu birleşmelerin amacının maliyetleri düşürmek, daha ucuz kaynaklara ulaşmak ve karlılığı arttırmak olmasına karşın, tasfiye niteliğinde hareketler olarak belirmemeleri özellikle Asya'daki birleşme işlemlerinden ayrılmalara yol açmaktadır.

Petrol, otomotiv, telekomünikasyon ve bankacılık alanlarında meydana gelen birleşmeler, mali sıkıntıdan kurtulmadan çok uluslararası rekabete karşı varlığını sürdürürebilme çabasına işaret etmektedir:

- i. Düşük fiyatlarla mücadele amacıyla petrol sektöründe gerçekleşen birleşmeler, daha geniş pazarın yanısıra daha uygun kaynaklara ulaşmayı da hedeflemektedir.
- ii. Otomotiv sektöründeki birleşmelerde gelişmiş ülkelerde doymuş olan pazarın daha fazla büyütülememesi sonucu ortaya çıkmaktadır.
- iii. Telekomünikasyon piyasasındaki birleşmeler özellikle mobil telefon ve internet hizmetlerinin yayılması ile canlılığı artan piyasanın gereklerine cevap vermeyi hedeflemektedir.

- iv. Bankacılık sektörlerinde ki birleşmeler ise, krizin finans piyasaları üzerindeki etkisine bağlı olarak bankaların daha sağlam zemine oturma arayışlarının sonucunda ortaya çıkmaktadır⁴¹.

1.18.2 Asya

Asya'da krizden sonra düşen fiyatlar yerel şirketlerin başta ABD ve AB'li şirketler ile birleşmelerini veya bu şirketlerce satın alınmalarını gündeme getirmiştir. 1998'den beri etkili olan Asya krizi devralma işlemlerinin artmasına, buna karşılık bölge ülkelerinin para birimlerinin değer kaybetmesi sonucu bu işlemlerin mali büyüklüğünün azalmasına yol açmıştır.

1998 yılının ilk altı aylık döneminde 29 olan ve Asya şirketlerini konu alan birleşme ve devralma adedi, 1999 yılının aynı döneminde 45'e yükselmiştir. Ulusal para birimlerinin büyük miktarda değer kaybına uğramasına paralel olarak toplam işlem hacmi 300 milyon ABD doları gerileyerek 10,9 milyar ABD dolarından 10,6 milyar ABD dolarına düşmüştür. Asya'daki işlemlerdeki dikkat çeken bir noktada, birleşme ve satın almaların başlaması için fiyatların belli bir seviyenin altına düşmesinin beklenmiş olmasıdır.

Asya'da 1999 yılında birleşme ve satın alma hareketlerinde en büyük artış bankacılık ve finansal hizmet sektörlerinde gerçekleşmiştir. Daha önce uluslararası birleşme ve satın almaların gerçekleşmediği sektörlerde, 1999 yılının ilk altı aylık bölümünde 2,9 milyar ABD Doları tutarında 12 operasyon meydana gelmiştir.

1998 yılında gerçekleşen şirket birleşmeleri başlıca ülkelere göre işlem sayıları cinsinden Tablo 6'da verilmektedir.

⁴¹ TUSIAD, a.g.e., s. 6.

Tablo 6: 1998 Yılı Ülkelere göre Şirket Birleşmeleri İşlem Sayısı

Şirket Birleşmeleri (İlk 15 ülke, 1998)	İşlem Sayısı	
	Satış	Alış
ABD	849	1440
İngiltere	560	658
Almanya	364	369
Fransa	320	356
Kanada	240	403
Hollanda	165	358
İtalya	181	94
Japonya	88	159
İsveç	102	146
Belçika	127	120
İsviçre	83	145
İspanya	149	65
Avustralya	143	70
Çin	85	50
Kore	76	10

1999 yılının ilk altı ayında ABD şirketlerinin Asya'daki 10 birleşmeye harcadığı 3,1 milyar ABD doları, 1998 yılının tamamındaki 1 milyar ABD Dolarlık işlem hacmine göre önemli bir artışa işaret etmiştir.

AB'nin bölgeye ilgisi ise ABD şirketlerini geride bırakacak seviyeye ulaşmıştır. Avrupa şirketleri 3,3 ABD Doları tutarında 17 anlaşma yaparken, Almanya bu tutarın 1/3'ünü gerçekleştiren ülke olmuştur⁴².

⁴² TÜSIAD, a.g.m., s.13-15.

İKİNCİ BÖLÜM

GLOBALLEŞME SÜRECİNDE ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE DEVRALMALARI

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, ulaşım maliyetlerinde düşüşler ve uluslararası ticaret kurallarındaki serbestleşme iş dünyası için ülke sınırlarını gün geçtikçe saydam haline getirmektedir.

Bir yandan, ülke sınırları önemini kaybederken diğer yandan ekonomik ölçek tanımında da önemli değişiklikler gözlenmektedir. Yeni teknolojiler üretim tesislerinde ekonomik ölçeklerin küçülmesine, bilgi kaynakları, araştırma-geliştirme, marka, imaj ve dağıtım kanallarının büyümesine yol açmaktadır⁴³.

2.1 Şirket Birleşmeleri ve Türleri

İki tür şirket birleşmesinden bahsedilebilir. Bunlardan birincisi devralma yolu ile gerçekleşen birleşmeler (Acquisition), diğeri de iki yada daha fazla şirketin bir araya gelerek yeni bir şirket oluşturmaları (merger veya joint venture) ile ortaya çıkan birleşmelerdir.

Bir başka ayırıma göre birleşmeler amaç ve işlevleri bakımından üç ana grup altında incelenebilir:

- i. Yatay Birleşme: Aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesi veya bir şirketin diğeri bir şirketin bir kısmını veya tamamını satın almasıdır . Son yıllarda hava yolları şirketleri arasında yaşanan birleşmeler buna iyi bir örnektir.
- ii. Dikey Birleşme: Şirketlerin tedarikçilerine veya müşterilerine yönelik olarak yaptıkları birleşmelerdir. Örneğin, bir üretim şirketinin, ürettiği malın hammaddesini sağlayan ve/veya ürettiği malın dağıtımını gerçekleştiren bir şirketle birleşmesi veya bu şirketi satın alması.

⁴³ Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", Harvard Business Review, May-June 1983, s. 13.

iii. Grup (Conglomerate) Birleşmeleri: Değişik alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin gerçekleştirdikleri birleşmelerdir. Genellikle çeşitli alanlarda faaliyet gösteren büyük grupların yeni bir alana girmek için yaptıkları şirket alımlarını kapsamaktadır^{44,45}.

Satın alan ve alınan şirket arasında hisse senedi değişimi şeklinde gerçekleşen ve minimum fon gerektiren stratejik ortaklıklar çoğalmaktadır. Dünyada Daimler-Chrysler ve British Petroleum-Amoco, Türkiye’de Anadolu Efes birleşmeleri hisse değişimi şeklinde gerçekleşmiştir.

Yerel bir şirketin global bir oyuncu ile kuracağı ortaklık sonucu elde edeceği kazançları şu şekilde sıralanabilir. Kurulan ortaklıkla, yabancı ortağın yeni bir pazarı veya ülkeyi teklif etmesiyle pazar büyütülebilir. İhrac edilemeyen ülkelere ortak yoluyla girilebilir, bu da yeni ihracat pazarlarını açacaktır. Son yıllarda yapılan ortaklıklara bakıldığında Türkiye Cumhuriyetler, Orta Asya ve Doğu Avrupa pazarları gibi pazarlarda Türk-Yabancı ortaklıklarını görmekteyiz.

Kurulan ortaklığın amacı yeni ürünler üretmek olabilir. Bu da yerel ortağın ürün gamını arttırması anlamına gelmektedir. Kurulan ortaklık sadece yerel pazarı içeriyorsa, iç pazarda en güçlü olmak ortağın getirdiği know-how, yönetim bilgisi ve teknolojisi ile hiçte zor olmayacaktır. Bu bilgi ve tecrübe ile daha düşük maliyetlerde, ekonomik ölçeklerde ve yüksek kalitelerde üretim yapılabilecektir.

Kurulan ortak şirkete konulan sermaye iki veya daha fazla ortak tarafından sağlanacağından, daha az sermaye ile yatırım riskini azaltmak mümkün olabilecektir. Yabancı ortağın global tedarik sistemini kullanarak daha ucuza ve kaliteli hammadde sağlama imkanı doğacaktır⁴⁶.

Konjonktürel gelişmeler dünya ekonomisinde firmalar arasında stratejik ittifakların oluşumunu zorlamaktadır. Globalleşmeye yönelik eğilim şirketler için birçok yeni fırsatın yolunu açmış, bu da dünyada kredi kartlarından telekomünikasyona kadar her alanda hizmet veren büyük global firmalar arasında müthiş bir yarış başlatmıştır. Bir kere oyunun içine girdiklerinde bu firmaların bir çoğu kendilerini hem ihtiraslı global oyuncularla, hem de piyasaya erişimi sınırlı tutan hükümetlerce seçilmiş yerel rakiplerle karşı karşıya bulmaktadır. Örneğin Çin gibi ülkeler, anahtar yatırımcılar ve ortaklar

⁴⁴ Tüsiad, a.g.m., s.3

⁴⁵ Esra Tüzün ve Aslı Özdoğan Güven, *Şirketler Yabancılaştı*, Radikal Borsa Eki, 8 Ekim 2000, s. 1.

⁴⁶ Tüzün ve Özdoğan, a.g.e., s. 1.

seçip onlara imtiyazlı biçimde piyasaya girme hakkı tanırken, diğerlerini dışarıda tutmaktadır. Bu oyunda, şirketler gerek yerel gerek global ortaklar edinmeksizin oynayamamaktadır.

1970'lerde Batılı otomobil üreticileri Japon rakipleriyle aralarındaki kalite farkını kapatmaya çabalarırken, global rekabette yarışmacılar arasındaki yetenek farkları hem daha çok acı verici bir şekilde ortaya çıkmış hem de çok daha az hoş görülür hale gelmiştir. En iyi ürünleri en hızlı kimin geliştirdiği, en yüksek kaliteyi en düşük maliyetle kimin başardığı, dünya klasında bir telefon veya kablo sistemini kısa zamanda tesis edecek olanaklara ve yöntem bilgisine sahip şirketlerin kimlerin olduğu gibi konular giderek önem kazanmaktadır. Yoğun bir rekabetin yaşandığı global arenada, şirketler kendi yetenek ve yeterlik eksikliklerini teşhis etmeli ve bunları süratle kapatmalıdır. Firmalar çoğu zaman bu eksiklikleri kapatmanın en hızlı yolunun stratejik müttefiklerin kapasitelerinden yararlanmaktan geçtiğinin farkına varırlar.

Globalleşme eğitimi paralel olarak yeni bir sanayi devrimi meydana gelmiştir: mobil haberleşme ve interaktif multimedya gibi tümüyle yeni endüstri alanlarını ortaya çıkaran teknolojik atılımların sürüklediği bir bilgi ve iletişim çağı. Bu yeni çağ şekillenirken, dramatik bir şekilde mevcut piyasaları değiştirmekte ve yerleşik sanayi dallarına yeni bir düzen vermektedir; bu da dünyanın hareket kabiliyeti en yüksek yarışmacıları arasında geleceğe yönelik bir yarış başlatmaktadır.

Dünya ve gelecek için yapılan yarışlar çok az sayıda şirketin başedebileceği biçimde kavrayış kapasite ve altyapının her zamankinden daha hızlı bir şekilde gelişmesini gerektirmektedir. Eğer stratejik avantaj kazanılması amaçlanıyorsa bu atılımların daha da hızlı yapılması gerekmektedir. Bir firma hızlı konumlanma yeteneğine sahip değilse nerede olursa olsun önemli fırsatları kaçırmaz. Aynı firma kendini yarışma içinde kararsız ve tehlikeli bir konumda da bulabilir. Çoğu durumda, şirket içi gelişmeler ve tümüyle yeni yatırımlar, hızla konumlanmada hantallık gibi problemler yaratır. Bunun tersine, iyi seçilmiş ittifaklar, şirketlerin kapasitelerini yapılandırma ve yeni fırsatlara erişmede hantal ve yüksek maliyetli çabalardan kaçınmasını mümkün kılar.

Prensip, satın almalar stratejik ittifaklara bir alternatiftir. Ancak satın alma kör bir araçtır ve çoğu zaman kişiyi ihtiyacından daha fazlasını daha yüksek fiyata almaya yönlendirir. Bir kişinin satın alma yoluyla kazanmayı umduğu gerçek olanaklardan bazıları, birçok ülkede içeriden bilgi alma olarak değerlendirilen hükümetle yakın ilişkiler veya anahtar bilimadamlarının en iyiyi yapma taahhütleri gibi yapılan işlemin sonunda geçerliliklerini yitirebilirler. Ayrıca, şirketler çekirdek yeterliklerin çevresinde yeniden

odaklanırken, bir işin sadece bir kısmını satın almak giderek daha az anlamlı olmaktadır. Destekleyici yeterliklerden bağlantısı koparılmış olan iş, değerinin bir parçasını yitirir; ancak tüm şirketi satın almak da ekonomik veya arzu edilir olmayabilir. Her durumda ve özellikle az gelişmiş piyasalar ve belirsiz teknolojiler söz konusu olduğunda, satın alınan bir şeyin değerini önceden belirlemek çoğu zaman zordur. Bu yüzden ittifaklar bir çok şirket için hem dünya hem de gelecek için yapılan yarışta bir seçenek olarak ortaya çıkmıştır^{47,48}.

2.2 Birleşme Süreci ve Gereklilikleri

Birleşmeye sıcak bakmak veya hadi birleşelim demekle ortaklıkların kurulması mümkün değildir. Öncelikle kimle, neden ve niye gibi soruların cevaplanması gerekmektedir. Önce birleşmek istenilen şirketlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Sonra bu şirketlerin size ilgi göstermesi sağlanmalıdır. İlgi yaratılmalı ve birleşmenin şartları belirlenmelidir. Şirketlerin değerlerini tespit ederek ve iki kümeyi kesiştiği yerin avantajlarını değerlendirerek, yönetimin kimde ve nasıl olacağıının netleştirilmesi gerekmektedir. Kısaca birleşme uzun bir prosesi gerektirmektedir.

Burada devreye şirketler arasında iletişimi sağlayan özel şirketler ve yatırım bankaları girmektedir. Bu arada şirketler çok sıkı bir şekilde incelenmektedir. Bu yüzden herkes birleşebilir mi sorusuna yanıt çoğu zaman evet olmamaktadır. Gerçekten birleşmenin bir faydasının olup olmadığı ve başka yollarının mümkün olup olmadığı öncelikle sorulması gereken sorulardır.

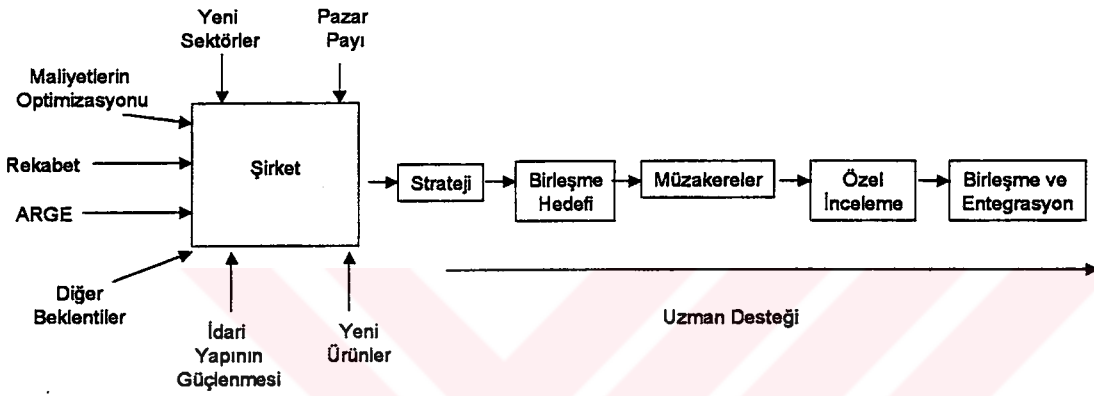
Sosyologlar ve psikologlar dünya şirketlerinin dayattığı yeni global kozmopolit toplumu inceliyor. Hatta, şimdiye kadar sahip olduğumuz öngörülerini yeniden gözden geçirmemizi istiyorlar. Burada işverenlere düşen en önemli rol, takım ruhu ve ekip çalışması gibi eski değerleri canlandırmaya çalışmaktır. Çünkü işverenlere göre şirket evlilikleri ekip çalışmasını dayatıyor. Bir zamanlar farklı şirketler için proje geliştiren, birbirlerine rakip olan çalışanlardan şimdi yeteneklerini birleştirip aynı amaç uğruna çalışmalarını bekleniyor. Rakiplerden büro savaşlarında ateşkesip ortak olmaları isteniyor. Firmalar evlilik şokunu atlatabilmek için çeşitli etkinliklere başvuruyorlar. Bunda da en son moda sosyal aktiviteleri arttırmak. Yeni evli yada nişanlı şirketlerin

⁴⁷ Doz ve Hamel, a.g.e., s.15-17

⁴⁸ Stratford Sherman, "Are Strategic Alliances Working", Fortune, 21 September 1992, s. 47.

çalışanlarını daha fazla çaba gerektiren, daha hareketli bir süreç bekliyor. İşveren de çalışan da şirketlerin hedeflerine ulaşmasında anahtarın, çalışanların elinde olduğunun farkındadır⁴⁹.

Birleşme ve devralma işlemleri olabildiğince karmaşık ve çok yönlü incelemeyi ve ilgili endüstride yetişmiş olan uzmanların katkılarını gerektirir. Bu yönüyle sürecin 6-18 ay arasında değişebildiği gözlemlenmiştir. Şekil 5'te birleşme ve devralma stratejisinin oluşturulmasından birleşme ve devralma işleminin sonuçlanmasına kadar ki aşamalar gösterilmiştir⁵⁰.



Şekil 5: Birleşme ve Devralma Süreci

2.2.1 Birleşme veya Devralma Stratejisinin Geliştirilmesi

Birleşme ve devralmalarda şirketlerin önceden tasarlanmış bir planı ve bu planı gerçekleştirecek stratejilerinin olması gerekir. Şirketler kurumsal kültürleri ve bünyelerindeki mekanizmalar çerçevesinde stratejilerini belirlerler. Şirketlerin içinde bulunduğu coğrafi bölge, pazar payı, faaliyet alanı, mali durumu, idari ve operasyonel yapısı, insan kaynakları ve beklentileri birleşme stratejisinin oluşmasında önemli etkenlerdir.

⁴⁹ Nilgün Karataş, "Globalleşme Emrediyor: Birleşin", *Macro*, Aralık 1999, s. 28-38.

⁵⁰ TÜSİAD, a.g.m., s.4.

Birleşen şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik durumu, sektörün geleceği ile ilgili, vergi ve hukuki yönden idari mekanizmaların birleşmeye etkisi ve çevre ile ilgili düzenlemeler birleşmenin geleceğini belirleyen unsurlardır.

Şirketlerin faaliyet alanları, birleşmelerde diğer önemli bir unsurdur. Şirketler, pazar paylarını arttırmak için kendileri ile ilgili aynı anda faaliyet gösteren bir şirketle birleşmek isteyebilir yada faaliyet alanını genişletmek için farklı sektörde yer alan bir şirketle birleşmek isteyebilir.

Bütün bu unsurlar, şirkete birleşme süresince izleyeceği yolu ve karar verme mekanizmasını belirleyecek birleşme stratejisini oluşturur.

2.2.2 Hedeflenen Birleşme ve Devralmanın Tespiti ve Değerlendirme

Şirketin birleşme stratejisinde tespit ettiği kriterlere göre hedef pazarları ve şirketleri inceleyen araştırmalar yapılır. İncelemeler sonucunda şirketin genel stratejisine uygun olabilecek hedef şirketler belirlenir ve bu şirketlerle üst düzey temaslar yapılır.

Hedef şirketlerin değerlendirilmesi uzmanlarca uygulanacak özel bir çalışma ile yapılmaktadır. Bu değerlendirme çalışmasının amacı şirket hisselerinin piyasa değerinin belirlenmesidir. Piyasa değeri istekli bir satıcı ve istekli bir alıcının hiçbir etkide kalmadan, alış-satışa ilişkin bilgileri rahatlıkla elde edebildiği piyasa ortamında yapılan hisse satışında oluşan fiyat olarak tanımlanmaktadır.

2.2.3 Tekliflerin Verilmesi ve Müzakereler

Hedef şirketlerle yapılan temaslarda birleşme veya devralma işlemlerine ilişkin pazarlıklar yapılır. Görüşmelerin olumlu geçmesi halinde hedef şirket ile fiyat konusunda mutabakata varılır.

Birleşmeye karar veren şirketler, satış işlemi sonrasında oluşacak yeni yapıya daha iyi uyum sağlayabilmek amacıyla yeni hedefler belirlerler. Bu hedefler doğrultusunda idari ve operasyonel kararları içeren yeni bir iş planı hazırlanır.

2.2.4 Özel İncelemeler ve İşlemin Yapılandırılması

Özel inceleme hedef şirketin, mali, operasyonel, hukuki, çevre ve vergi konusu dahil tüm özelliklerinin analiz edildiği bir çalışmadır.

Özellikle idari ve hukuki yapıları birbirinden farklı olan ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerde özel inceleme önem kazanmaktadır. Birleşen şirketlerin içinde buldukları idari ve hukuki yapıyı tüm detayları ile anlamaları birleşme sonrası entegrasyon açısından oldukça önemlidir.

Gereken hallerde danışmanlık şirketlerinin desteği ile hazırlanacak özel inceleme raporları, alıcı şirketlere satış işlemi sırasında aşağıdaki konularda fayda sağlamaktadır:

- i. İncelenmesi gerekli konuların belirlenmesi
- ii. Şirketle ilgili geçmişe yönelik veriler ışığında şirketin gerçek değerinin ortaya çıkarılması
- iii. Satış görüşmelerinde pazarlık konusu yapılabilecek hususların ortaya çıkarılması
- iv. Satın alınacak şirketin mevcut durumu ve beklentileri hakkında görüşler sunulması
- v. Satın alınan şirketin mevcut yapı ile bütünleşmesi sürecinde uygulanacak stratejilere ışık tutulması

Özel inceleme raporlarının şirket üst yönetimlerince değerlendirilmesinin ardından taraflar arasında ortaya çıkabilecek sorunlar, görüşmeler sonucunda geliştirilecek stratejilerle çözülebilir.

2.2.5 İşlemin Tamamlanması ve Entegrasyon

Taraflar arasında mutabakatın sağlanması ile birlikte ortaklık anlaşması son haline getirilir. Düzenleyici kurumlardan izinlerin alınmasıyla ortaklık hayata geçirilir.

Birleşme işleminin sona ermesi sonucunda şirketler arasında entegrasyon süreci başlamaktadır. Bu süreç, şirketler uyumlu bir kurumsal yapı oluşturuncaya kadar devam eder.

Birleşen şirketler entegrasyon aşamasında birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı bulurlar. Bu aşamada oluşan yeni organizasyonun daha sağlıklı bir yapıda olması için çeşitli uygulamalar yapılabilir:

- i. Birleşme sonrası şirket ile ilgili yeni stratejik kararlar alınabilir: Şirket, sermaye piyasalarından fon sağlayabilir (Halka açılma)
- ii. Birleşen şirketler yeniden ayrılabilir yada şirket bölünür ve yeni şirketler ortaya çıkabilir.
- iii. Yeni yönetim ihtiyaç duymadığı faaliyet dışı aktifleri, departmanları elden çıkarabilir yada yenilerini alır veya kurar
- iv. Birleşen şirketin insan kaynakları yeniden organize edilebilir⁵¹.

2.3 Şirket Birleşmelerinin Nedenleri ve Avantajları

Birleşme değer yaratmadır. Şirket sahibinin 10 milyon liralık bir şirkete mi sahip olmak istediği, yoksa 100 milyon liralık bir şirketin yarısına sahip olmak istediğine karar vermesi gerekir. Tüm dünyada birleşmeler rekabet ortamında pazar hakimiyetini ve pazar payını artırarak güçlenmek, stratejik varlıklara ulaşmak, belirli bir büyüklüğe ulaşmak, finansal olarak daha güçlü ve sağlam olmak, maliyetleri düşürmek ve sinerji yaratmak ve sinerjiler yoluyla verimliliği arttırmak için yapılır. Bunun yanısıra teknolojik değişimler, ekonomi politikalarındaki ve düzenleyici kurallardaki değişiklikler ve sermaye piyasalarındaki değişimler şirket birleşme ve satın almaları hızlandıran makro nedenler olmuştur. Global rekabet bunu zorunlu kılmaktadır. Dünyanın sayılı büyük şirketleri birleşmektedir. Türkiye’de ise bu gelenek fazla görülmemektedir. Bunun birinci nedeni Türk şirketlerinin kurumsallaşmamış olmasıdır. Şirketlerin aile yapılarını korumaları ve birleşmenin öneminin yeterince anlaşılmamış olması neden olarak sayılabilir. Türkiye’deki birleşmelerin önündeki en büyük engel “patron şirketi” anlayışının hala hüküm sürüyor olmasıdır. Türkiye’deki şirket yönetimi ile Batı’daki yönetim çok farklıdır. Türk iş adamlarının genel anlayışı “Ben birleşmem o gelsin” şeklindedir. Ancak bu anlayışın değişmesi gerekmektedir. Türk şirketlerinin global dünyada söz sahibi olabilmeleri için birleşmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde şirketler sıkışmaya başlayacaklardır. Dünyanın en büyük şirketleri sıralamasında çok az Türk şirketi vardır. Çünkü şirketler yollarına tek başlarına devam etmeye çalışıyorlar. Bu

⁵¹ TÜSİAD, a.g.m., s.5.

nedenle de uluslararası şirketler karşısında zayıf kalmaktadırlar. Parasal olarak bakıldığında, Türkiye'nin uluslararası pazarda rekabet edebilmesi için birleşmelere ihtiyacı vardır.

Bugün baktığımızda dünyanın önde gelen sektörlerindeki büyük şirketler birleşerek güçlerini arttırmaktadırlar. Petrol arama, işleme ve dağıtım alanlarında dünya devleri arasında yer alan BP ve Amaco'nun birleşmesi Türkiye'ye yansımaları olan örneklerden birisidir. BP-Amaco birleşmesi dünya cirosu 136 milyon \$ olan büyük ve dev bir şirketi ortaya çıkardı. Birleşme sonrası oluşan yapı İngiltere'nin en büyük, dünyanın ise üçüncü büyük petrol şirketi olma özelliğini taşıyor.

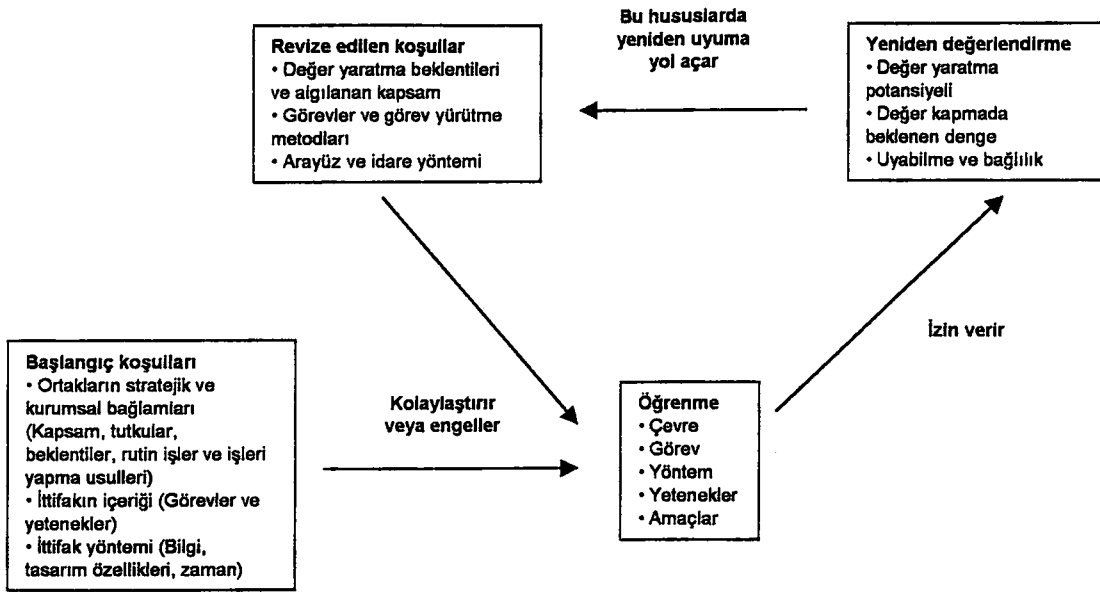
Şirket birleşmelerinin çok önemli iki nedeni vardır. Uluslararası ülkelere açılma, sınırların kalkması ve rekabet nedeniyle şirketlerin gelirleri düşmüş durumdadır. İkinci nedense birleşmenin ortaya çıkardığı büyük güçtür. İki şirketin birleşmesi sinerji yaratır. Bankalar birleşiyor, otomotiv sektörü birleşiyor. Global dünyanın rekabet için daha az, ama güçlü firmalara ihtiyacı vardır.

Gelişmiş ülkelerde büyüyen şirketler entegrasyondan ve sektörel yayılmadan kaçınıyor. Şirket birleşmeleri aynı iş alanında olanlar arasında ve daha da çok rakipler arasında oluyor. Birleşen şirketler pazar paylarını arttırarak rekabet avantajı yaratıyor.

Başlangıçta ortakların çoğu birbirinden uzaktır, çoğu zaman kuşkuludur ve önlerindeki fırsat veya onun nasıl ele geçirileceği konusundaki yaklaşımları farklı olabilir. Yine de, bu erken aşamada ortaklar birlikte çalışmayı, birbirine güvenmeyi ve erken varsayımları ve beklentileri yeniden incelemeyi öğrenmelidir. Bunun için öğrenme başarılı ittifakların tam kalbinde yer alır. Tüm ittifaklar öğrenemez ve gelişemez. Gerçekte, çoğu ittifak ilk üç yıl içinde derin bir krize girer. Uzun ömürlülük kendi başına bir başarı ölçüsü değildir. Bazı erken başarısızlıkların nedenleri zayıf değer yaratma potansiyeli, ortaklar arasındaki uzlaştıramaz stratejik anlaşmazlıklar olarak sayılabilir. Ancak bazı ittifaklar adeta kazayla ölür. Uzun ömürlülüğün ve kazadan kaçınmanın anahtarı, öğrenme ve önce birbirine, sonra da gerekirse, değişen koşullara uyumdur. Başarılı ittifaklar öğrenme, yeniden değerlendirme ve zaman içinde yeniden uyum sağlama devrelerinden geçerler. Bu ayarlamalar yoluyla, taahhütler boyut ve kapsam olarak artar ve böylece ittifak giderek daha çok değer yaratır. Daha büyük değer algılanması daha derin bağlılıkları doğurur^{52,53}. (Bakınız Şekil 6)

⁵² PDR Conferences, *Şirket Evlilikleri ve Satın Alınmalar*, 2000.

⁵³ Michael Paul Lyons, "Joint Ventures as Strategic Choice – A Literatur Review", *Long Range Planning*, 1991, Vol.24, s.141.



Şekil 6: Öğrenme, Yeniden Değerlendirme ve Yeniden Uyum Devresi

Ortaklar işbirliğinden öğrenmeye başlayınca aşağıdaki hususları yeniden değerlendirmeye başlarlar.

- İttifakın değer yaratma potansiyeli
- Ortaklar arasındaki değer kapmanın beklenen dengesi ve adaleti
- İttifakın mevcut koşulları ayarlama yetenekleri ve taahhütleri

Başarılı bir işbirliğini devam ettirmek için, ortakların tipik olarak beş anahtar alanda öğrenmesi gerekir: İttifakın iş göreceği çevre, yürütülecek görevler, işbirliği yöntemi, ortakların yetenekleri, tasarladıkları ve yeni ortaya çıkan amaçları.

İttifaklarını belirsizliğe karşı daha güçlü ve değişen koşullara karşı daha esnek yapmak için, ortaklar ittifaklarının mevcut çevresi ve olası gelecekteki çevresi hakkında birlikte öğrenmekten yararlanırlar. Rekabet, teknoloji ve pazar çevresi hakkında ortak öğrenme çabası, ortakların karşılıklı güveni ve paylaşılan anlayışı geliştirmelerine yardımcı olur ve çerçeve açıklıkları riskini azaltır.

Ortakların başlangıçta müşterek başarı için önemli kabul ettiği görevlerin, ortaklık değişip olgunlaştıkça ve ortaklar ortaklığın görevlerini nasıl yapacaklarını öğrendikçe, evrim geçirmesi olasıdır. Ortakların bu nedenle müştereken yapmaları gereken işin

başlangıçtaki tanımını geliştirmeyi ve böyle bir işi nasıl başarıyla yapacaklarını öğrenmeleri gerekir.

Eğer bir ortak müttefiklerinin amaçlarını anlamakta başarısız olursa, işbirliğinin zor olması kaçınılmazdır. Bu, özellikle yüksek düzeyde rekabet mevcut olduğu zaman geçerlidir. Ortağın amaçlarına ilişkin her türlü bilgi veya kesinlik, şüphe ve güvensizlik boşluğunu doldurur.

Birleşmeler öncelikle şirketlerin pazar payını artırarak pazar üzerindeki etkisini arttırmalarını sağlamakta, daha da ötesi maliyetler azaltılarak, finansal yapı kuvvetlendirilmektedir.

Aynı alanda birbirini destekleyen alanlarda faaliyet gösteren bir veya birden fazla şirketin tek çatı altında toplanmasının sağladığı faydaları oldukça geniş bir çerçevede incelenebilir. Finansman bu alanların başında gelmektedir. Departmanların birleşmesi ve stratejik alanların ortak kullanılması, birleşen şirketlerin girdilerinde büyük bir azalma sağlamaktadır. Bu aynı zamanda insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasını da beraberinde getirmektedir. Örneğin iki ayrı muhasebe departmanı ortadan kalkarken, artan iş gücü ile pazarlama aktiviteleri desteklenebilmektedir. Bir şirketi gelecek yıllara taşıyan yeni ürünlerin, yeni teknolojilerin geliştirilmesinde kilit noktayı temsil eden ARGE departmanlarının birleşmesi sonucunda oluşan ekip ise 10 yılın sonunda yapabileceklerini biranda yapmasına olanak tanınabilmektedir. Birleşmelerin odak noktasında yer alan maliyetlerin düşürülmesi ise yine departmanların ve departmanlara ek olarak üretim tesislerinin birleştirilmesi ile ilişkilidir.

“Birlikten güç doğar” atasözünün de ifade ettiği gibi birleşmeler aynı zamanda gücü ifade ediyor. Bir veya birden fazla şirketin birleşmesi sonucunda oluşan güç, yeni oluşumu ilgili olduğu pazarın bir numarası haline bile getirebiliyor. Sektör liderliği ise rekabette son noktaya kadar gidilmesine olanak veriyor. Sektör liderliği ve pazar payı artışının doğal uzantısı ise ciro artışıdır. Maliyetlerin ve finansman giderlerinin azalmasının doğal getirisi ise basit bir matematik işlemi olarak karlılık artışını ifade ediyor. Ortaya çıkan sinerjide şirkete farklı boyutlar kazandırıyor. Örneğin birleşen şirketlerin ayrı ayrı noktalara yaptıkları ihracatın tek çatı altında toplanması ile birlikte oluşan pazarın büyüklüğü, yada ortak dağıtım ve pazarlama ağının kullanılması, öz sermayenin güçlenmesi gibi⁵⁴.

⁵⁴ Daniel Williams, Signe Spencer ve David McClelland, *Mastering Global Leadership*, Hay/McBer International CEO Leadership Study, Hay/McBer Worldwide Resource Center, USA, 1998, s. 1-37.

Birleşmeler aynı zamanda şirketin değerini arttıran bir unsurdur. Birleşen şirketlerin hisse değerlerinin artması yatırımcının da bu işten kazançlı çıkmasını sağlıyor.

Şirketlerden pek azı kendi başlarına başarılı olmak için ihtiyaç duydukları her şeye sahip olduğundan, ittifaklar bu konuda önemli bir rol oynamaktadır. İttifakların en az üç belirgin amacı vardır.

- i. Müşterek tercih. Müşterek tercih, potansiyel rakipleri, yeni işlerin gelişmesine imkan sağlayan müttefikler ve birbirini tamamlayan malları ve hizmetleri sağlayan firmalar haline dönüştürmektedir. Müşterek tercih terimi şu anlamda kullanılmaktadır: (a) potansiyel rakipler bir ittifak içinde bir araya getirilerek birbirlerine karşı tehdit oluşturmaları fiilen nötralize edilmektedir, (b) birbirini tamamlayan mallar üreten firmalar kazanılmaya çalışılmakta ve ittifak lehine ağ ekonomileri yaratılmaktadır⁵⁵. Hem rakiplerin hem de 'birbirini tamamlayanların' müşterek tercihle koalisyon oluşturmaya ihtiyaçları vardır.
- ii. Müşterek uzmanlaşma. Müşterek uzmanlaşma daha önce ayrı olan olanakların, pozisyonların, yeteneklerin ve bilgi kaynaklarının ittifakından doğan sinerjik değer yaratımıdır. Ortaklar nadir ve farklı olanakları (yetenekler, markalar, ilişkiler, pozisyonlar ve maddi varlıklar) ittifaklarının başarısı için kullanırlar. Bu olanaklar ortak bir çabayla bir araya toplanıp ayrı ayrı olduklarından önemli ölçüde daha değerli hale geldiklerinde, ittifaklar değer yaratır. Şirketler daha dar temel yetenekler ve faaliyetler üzerinde yeniden odaklandığından ve fırsatlar birbirinden farklı ürünlerden çok sistemler ve çözümler haline geldiğinden, müşterek uzmanlaşma giderek artan bir şekilde önemli ve bir ittifakın merkezinde yer alır hale gelmektedir. Bu durumda, tek bir şirketin yeni fırsatlardan yararlanmak için ihtiyaç duyulan beceri ve yeteneklerin tek kaynağı olma olasılığını azaltmıştır.
- iii. Öğrenme ve içselleştirme. İttifaklar, yeni yeteneklerin, özellikle kolektif ve saklı olanların (ve bu yüzden diğer yollarla elde edilmesi ve içselleştirilmesi zor olanların) öğrenilmesi ve içselleştirilmesi için bir yol olabilir. Temel yetenekler açık pazarda satışa sunulmaz. Bu yetenekler bir ortaktan öğrenilip içselleştirildiğinde ve ittifakın sınırları ötesinde kullanıldığında, çok daha değerli olurlar. Böylece, bir ittifak ortağından öğrenilen yetenek, ittifakın kapsadığı alanın ötesindeki faaliyetler ve işler için çoğu zaman geniş biçimde kullanılabilir.

⁵⁵ Joel D. Goldhar ve David Lei, "The Shape of Twenty-first Century Global Manufacturing", *The Journal of Business Strategy*, March/April 1991, s. 37-41.

İttifakın bu üç amacı rekabetin akışkanlığı ve belirsizliğiyle birleştiğinde, bu amaçlar birçok firma için temel sınavlar yaratabilir. Bu amaçların stratejik anlamı, ittifakları firma stratejisi için çok daha önemli hale getirebilir. Artık kaçınılmaz hale gelen ittifaklar, firmaları mevcut alanlarının ve yeteneklerinin sınırında bulunan yeni ve belirsiz bir ülkeye götürmekte ve bu firmaların karmaşık ilişkileri yönetmekteki yeteneğini sınamaktadır. Bir şirketin başarısını belirleyecek olan asgari kaynakların büyük bir bölümü şimdi şirket sınırlarının ve şirketin doğrudan kontrolünün dışında yer almaktadır. Kısaca, ittifaklar hem stratejik olarak daha kritik hem de yönetilmesi daha zor hale gelmektedir⁵⁶.

Özetlemek gerekirse, birleşmenin avantajları ve nedenleri üç ana kategoride aşağıda sunulmaktadır.

Genel olarak:

- i. Değer yaratma
- ii. Sinerji ve verimlilik
- iii. Büyüklük
- iv. Yönetim düzelmesi
- v. Saklı değerleri ortaya çıkarmak

Alıcı açısından:

- i. Yeni pazarlara ulaşmak, pazar payını artırmak, pazara hükmetmek
- ii. Varlıklara ulaşmak
- iii. Sinerjiler yoluyla verimlilik kazanmak
- iv. Büyüklük
- v. Finansal motivasyon (çıkarıcı, finansal kaynak değerlendirme)
- vi. Kişisel nedenler

Satıcı açısından:

- i. Ortaklara likidite
- ii. Sermaye ihtiyacı

⁵⁶ Doz ve Hamel, a.g.e., s.18-19.

- iii. Mali sıkıntı
- iv. Sinerji
- v. Kurumsallaşma ihtiyacı
- vi. Aşırı etki
- vii. İntikal sorunu
- viii. Anlaşmazlıklar
- ix. Grup şirketlerinin elden çıkarılması⁵⁷

2.4 Şirketlerde Beklenen Değerin Yaratılması

Yeni stratejik ittifaklarda, yöneticilerin performansa geleneksel ortaklıklarda yaptıklarından daha geniş bir açıyla bakmaları ve geniş kapsamlı ekonomik ve stratejik sonuçlar üzerinde odaklanmaları gerekir. Bu sonuçlardan bazıları ortakların hissesine düşen seçeneklerdir ve değerleri kolayca ölçülemez. Eğer daha fazla stratejik seçenek mevcutsa, veya tersine, stratejik fırsatlar olanaksızlaşmışsa, bu sonuçları üreten ittifaklara değer bilmek zordur. Burada basit fayda-maliyet analizinden (girdilere karşılık çıktıları inceleyen) stratejik değer olasılık değerlendirmesine geçmek gerekir.

Stratejik ittifaklarda değer yaratımı sağlaması gereken yöneticiler için geleneksel ortaklıklar en iyi eğitim zemini değildir. Bu durum özellikle karmaşık ve türdeş (homojen) yeteneklerin ittifakının ve farklı kuruluşlar arasındaki etkileşimin değer yaratımı için temel oluşturduğu yeni ortamlarda geçerlidir. Değer yaratımı büyük ölçüde farklı ortak kuruluşlar arasındaki başarılı müşterek uzmanlaşmaya bağlıdır ve bu müşterek uzmanlaşmanın sonucunu tahmin etmek güçtür. Aynı şekilde, fırsat maliyetlerini değerlendirmek de bilinen pazarlarda kanıtlanmış teknolojilerle çalışan yüksek derecede sınırlanmış ortak girişimlerin fayda ve maliyetlerini değerlendirmekten çok daha zordur. Ekonomilerin basit ve daha iyi anlaşılır olduğu geleneksel ortak girişimlerde, değer yaratımını tayin etmek çok daha kolaydır.

Geleneksel akıl, yöneticileri ittifakın başlangıçtaki tasarımında, idari açıdan değer yaratımı potansiyelini aramaya teşvik eder. Söz konusu akıl, sözleşme koşulları üzerinde odaklanmaya yönelik doğal bir eğilimi destekler. "Orada bizim için ne var"

⁵⁷ Boğaziçi Finans Grubu, a.g.e., s. 19.

sorusunu yanıtlarken geleneksel ortak girişimler başlangıçtaki yapıya ve idareye güvenirler. Ancak bir stratejik ittifakta, başlangıçtaki yapı ve idarenin, zaman içinde yönetim metoduna gösterilecek dikkatle tamamlanması gerekir⁵⁸. (Bakınız Tablo 7)

Tablo 7: İttifaklarda Geleneksele Karşı Yeni Düşünce Tarzı

GELENEKSEL AKIL

YENİ BİR PERSPEKTİF

İTTİFAK DEĞER YARATACAK MI? VE KİMİN İÇİN ?

Fayda-maliyet analizi değerlendirme	————>	Karmaşık stratejik
Değer yaratma önceliği	————>	Değer ele geçirmenin vurgulanması
Basit tamamlama uzmanlaşma	————>	Karmaşık müşterek
Başlangıçtaki yapı	————>	Gelişen yöntem

DEĞER YARATMA ZAMANA KARŞI SINAVA DAYANACAK MI ?

Bir dizi hedefi yönetmek	————>	Hareketli hedeflerin izini sürmek
Tek bir pazarlık yapmak	————>	Çoklu pazarlık yapmak
Bir hedefe adanmak	————>	Seçenekler yaratmak ve korumak
Uzun ömürlülüğü sağlamak	————>	Rekabetçiliğe katkı sağlamak

ORTAKLAR GELİŞEN ÖNCELİKLERİ VE KAYGILARI UZLAŞTIRABİLECEK Mİ ?

İşbirliği	————>	İşbirliği ve rekabet
Birbirine bağımlılık riski	————>	Dengesiz bağımlılık
Güven	————>	Belirlenmiş ortak çıkar

HER ORTAK FIRMA KENDİ BÜYÜYEN İTTİFAKLAR AĞINI NASIL YÖNETECEK?

Evlilik	————>	Reel politika, diplomasi
Tek ilişki	————>	İttifak ağları

⁵⁸ Doz ve Hamel, a.g.e., s.23-24.

Geleneksel ortaklıklar, sabit amaçlara hizmet eden ve tanımlı risklerle karşı karşıyadır. Bunların ekonomileri genellikle başlangıçtan itibaren açıkça kavranır. Stratejik kapsamlarının sınırları genellikle net olarak çizilmiştir. Böylece, yönetimlerinde sağlanacak nispeten statik bir perspektif başarıyı getirmek için yeterli olabilir. Stratejik ittifakta durum böyle değildir; burada ortaklar esnek olmalıdır ve ittifaklarını amaçları başlangıçta tümüyle planlanamayacak biçimlerde geliştirmek zorunda olan bir ilişki olarak görmelidirler. Başka türlü bir tutum neredeyse tümüyle işlevsiz olacaktır.

Ortakların işbirliği yöntemi, kendi başına, öngörülme-yen değer yaratma fırsatlarının keşfedilmesine ve yararların sağlanmasına yol açabilir⁵⁹.

Birleşmeler öncelikle şirketlerin pazar payını yükselterek pazar üzerindeki etkilerini arttırmalarını sağlamaktadır. Birleşen şirketler, maliyetlerini azaltmakta ve finansal yapılarını kuvvetlendirmektedirler.

Aynı pazarda veya birbirini destekleyen pazarlarda faaliyet gösteren bir veya birden fazla şirketin tek çatı altında toplanmasının sağladığı faydalar oldukça geniş bir çerçevede incelenebilir. Finansman bu alanların başında gelmektedir. Departmanların birleşmesi ile insan kaynakları gibi birçok konuda maliyetler azaltılabilmektedir. Aynı zamanda bilgi ve teknoloji birikimlerinin birleşmesi de şirketlerin daha zengin kaynaklara sahip olmasını, araştırma ve geliştirmeye daha fazla kaynak ayırabilmesini sağlamaktadır.

Birleşmeler gücü ifade etmektedir. Bir veya birden fazla şirketin birleşmesi sonucunda oluşan güç, yeni oluşumu ilgili pazarın lider şirketi haline getirebilmektedir. Sektör liderliği ise şirketlerin rekabet gücünü arttırmasına olanak vermektedir. Sektör liderliği ve pazar payı artışının doğal uzantısı ciro artışını, maliyetlerin ve finansman giderlerinin azalması ise karlılık artışını ifade etmektedir.

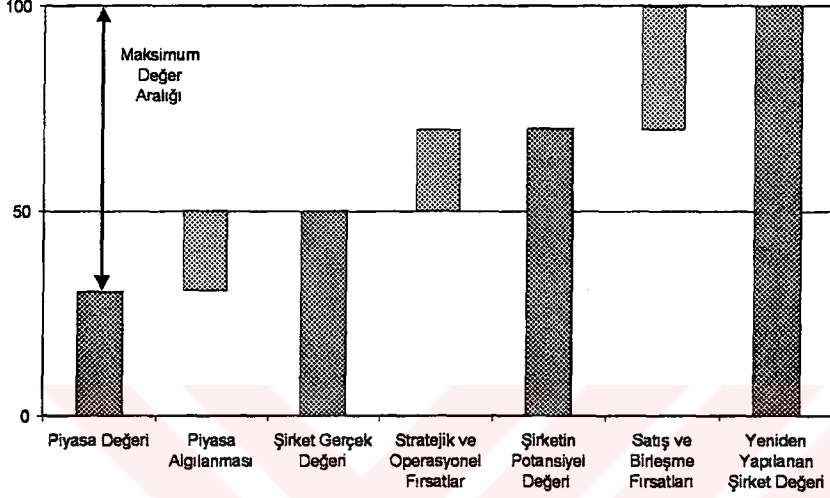
Şirketlerin birleşmesi sonucu ortaya çıkan sinerjide şirkete farklı alanlarda rekabet gücü kazandırmaktadır. Örneğin ortak dağıtım ve pazarlama ağının kullanılması birleşmenin getirdiği avantajlardan biridir.

Birleşmeler şirketin değerini arttıran bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır. Değer artışının en büyük nedeni birleşme ile ilgili olumlu beklentilerdir. Birleşme sonrasında şirketin yeni finansal ve operasyonel yapısı, faaliyet göstereceği yeni pazarlardaki stratejik fırsatlar ve birleşeceği şirketten alacağı, bilgi ve teknik birikimin şirketi daha

⁵⁹ Doz ve Hamel, a.g.e., s.31.

güçlü ve rekabetçi bir konuma getireceği beklentileri, şirketin değerinin artmasına yol açmaktadır. (Bakınız Şekil 7)

Birleşme sonrası beklentilerin genelde olumlu olması, şirketin daha büyük pazarlarda ve büyük ölçeklerde faaliyet göstererek maliyetlerini düşüreceği ve böylece yeni kaynaklar yaratabileceği beklentisinden kaynaklanmaktadır⁶⁰.



Şekil 7: Birleşmenin Temel Taşları: Strateji ve Şirket Değeri

2.4.1 Ölçek ekonomileri

Yatay birleşmelerdeki başlıca motivasyon faktörü olan ölçek ekonomileri, grup birleşmelerinde de önemli bir faktör olarak ta görülmektedir. Yatay birleşmelerde, ölçek ekonomileri kullanılarak şirket faaliyetlerinin her aşamasında birleşmeye gidilmesiyle maliyet düşüşü ve rekabet gücü artışı hedeflenirken, grup birleşmelerinde üst düzey yönetim, araştırma ve geliştirme, finansal kontrol, muhasebe gibi merkezi hizmetlerin grup çatısı altında toplanması ile benzer sinerjinin yaratılması mümkündür.

⁶⁰ TÜSİAD, a.g.m., s.7.

2.4.2 Dikey entegrasyon Ekonomileri

Dikey birleşmeler, dikey entegrasyon yoluyla ekonomik katma değer yaratmayı hedeflemektedir. Şirketler, üretim proseslerini tam olarak kontrol altında tutabilmek için genellikle geriye dönük entegrasyon ile hammaddelerine, ileriye dönük entegrasyon ile de müşterilerine yakınlaşmayı amaçlamaktadırlar. Tedarikçi veya müşteri ile birleşme bu amaca ulaşmanın bir yoludur. Dikey entegrasyonun bir avantajı da koordinasyon ve yönetimi kolaylaştırmasıdır.

2.4.3 Birbirini Bütünleyici Özelliklerin Birleştirilmesi

Birçok küçük ölçekli şirket kendisinde bulunmayan ve başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için ihtiyaç duyduğu özelliklere sahip daha büyük firmalar tarafından satın alınmaktadır. Örneğin, piyasada çok başarılı bir ürüne sahip küçük ölçekli bir şirket, bu ürünü geliştirecek mühendislik ve müşteriye sunacak dağıtım ve pazarlama organizasyonuna sahip olmayabilir. Bu durumda, yeniden mühendislik ve pazarlama özelliklerin kazanmaya çalışmak yerine, bu özelliklere fazlasıyla sahip başka bir şirket ile birleşmek, her iki şirket içinde faaliyetleri bütünleştirici ve katma değer yaratıcı bir yöntem olacaktır.

2.4.4 Yaratılacak Vergi Avantajları

Potansiyel vergi istisna ve indirimlerine sahip bazı şirketler karlılıklarının düşük olması veya zararda olmaları nedeniyle bu avantajlarını kullanamamaktadırlar. Bu durumda, yüksek karlı ve ağır vergi yükü altında olan şirketler, potansiyel vergi indirimlerinden faydalanmak amacıyla, bu avantajlarından faydalanma imkanları olmayan şirketlerle birleşerek hissedarlar açısından bir katma değer yaratırlar.

2.4.5 Verimsizliğin Ortadan Kaldırılması

Maliyetlerini düşürme ve satışlarını ve karlılıklarını artırma olanağına sahip olan, ancak bu olanaklarını mevcut yönetimleri altında kullanamayan şirketler, bu imkanları kullanabilecek daha iyi yönetim kadrolarına sahip şirketler tarafından satın alınabilirler.

2.4.6 Atıl Fonların Kullanılması

Önemli miktarda nakit yaratan ancak bu nakdi kullanabileceği karlı yatırım alternatiflerine sahip olmayan şirketler, bu nakdi yüksek temettü ödeyerek hissedarlarına dağıtılabilmektedir. Bu alternatifini seçerek şirketlerini küçültmeye yanaşmayan yöneticiler genellikle şirket alımları vasıtasıyla ellerindeki atıl nakdi yatırım amaçlı kullanmayı ve böylelikle şirketlerini büyütmeyi tercih etmektedirler⁶¹.

2.5 İttifakta Değer Yaratma Mantıkları

Çoğu stratejik ittifak bir veya birkaç stratejik zorunluluğa hizmet eder. Bir şirket dünya için yarışıyor ya da global fırsatlardan en büyük yararını sağlamak için çabalıyorsa tek başına yapamayacağı işlerin altından kalkabilmek için bir ittifak oluşturur. Şirketi bir ittifak kurmaya yönelten hedefler aşağıdakilerden biri veya birkaçıdır:

- i. Global olarak veya belli bir yeni pazarda kritik ağırlık oluşturmak
- ii. Bilmediği pazarları süratle öğrenmek ve o pazarların içine girmek
- iii. Başka bir coğrafi bölgede yoğunlaşmış yeteneklere ulaşmak

Bunlar dünya için yapılan yarışın kazanmanın en yaygın koşullarıdır. Her biri ittifak ve ittifakın ortak firmaları için bir değer yaratma fırsatını temsil eder.

Gelecek için yarışan bir firma ittifakların kendi değer yaratma olanaklarının da bulunduğu farkına varabilir:

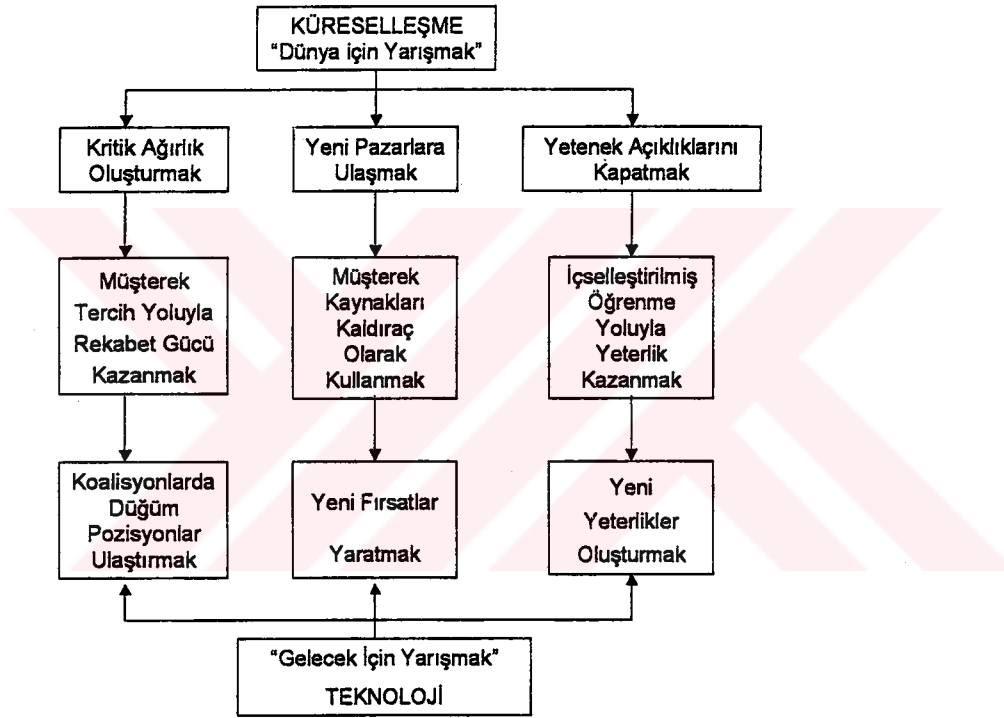
- i. Yeni pazarlar yaratmayı hedeflemiş koalisyonlarda düğüm pozisyonları tesis etmek
- ii. Yetenekleri ve olanakları birleştirerek yeni fırsatlar yaratmak
- iii. İç çabalarla mümkün olandan daha hızlı bir şekilde yeni yeterlilikler oluşturmak

Dünya ve gelecek için yapılan yarışlarda ittifakların stratejik kullanımı yüzeyde çok farklı görünse de, her iki yarışta da ittifakların kullanımının bir dizi ortak temel mantığı

⁶¹ TÜSIAD, a.g.m., s.8-9.

paylaştığını görürüz. Bu mantıkların her birinden kazanılacak yararlar, yöneticilerin ittifakları tasarlarken, hedefleri ve puan tutma yöntemlerini tesis ederken ve günlük faaliyetleri yönlendirirken göz önünde bulundurmaları gerekli noktalardır. Şekil 5'te gösterildiği gibi, bu genel, temel oluşturan ve değer yaratan mantıklar şunlardır:

- i. Rekabetçi yetenekler kazanmak
- ii. Müşterek uzmanlaşma olanaklarını kaldıraç olarak kullanmak
- iii. İçte öğrenme yoluyla yeterlik kazanmak



Şekil 8: İttifakta Değer Yaratma Mantıkları

İttifaklar, dünya için yarışın gerektirdiği kritik ağırlık ve global varlığın oluşturulmasını mümkün kılar.

Gelecek için yarış bir tür ağırlığı da gerektirir: bu sadece az sayıda kazanana yer veren bir yarış önde götürmek için ihtiyaç duyulan rekabetçi moment ve koalisyon yeteneklerini de kapsar.

İttifaklar aynı zamanda firmalara, müşterek uzmanlaşmaya uğramış ve ittifaklardan başka biçimde kolayca birleştirilemeyecek olanaklarını ve yeteneklerini birleştirme imkanı sağlar. Bu durum özellikle olanakların her ortağa özgü olduğu ve ortakların devam eden bağımsızlık ve bütünlüğüne dayandığı zaman geçerlidir⁶².

2.6 Stratejik İttifak ile Geleneksel Ortak Girişim Arasındaki Farklar

Yüzeysel olarak bakıldığında, bir ittifak ile ortak girişim arasında büyük bir fark görülmeyebilir. Sonuçta, her ikisi de tek bir firmanın yalnız başına girişemediği veya girişmek istemediği bir işi başarmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, her iki yöntem en az beş yönden birbirinden farklıdır.

- i. Stratejik ittifaklar firma stratejisi için çoğu zaman geleneksel ortak girişimlerden daha önemlidir. Geçmişte, çok az firma işlerinin çekirdeğine yakın ortak girişimler yaratmıştır, daha da az firma bunları şirket stratejilerinin temel taşı haline getirmiştir. Bunları gerçekleştirenler ise sadece birer istisnadan ibarettir. Tipik olarak, ortak girişimler firmanın stratejik önceliklerine göre ikincil kalan özel fırsatlardan yararlanmak için oluşturulmuşlardır. Aynı zamanda, ortak girişimler, esas olarak yeni pazarlar ve teknolojilerin peşinde olan önde gelen firmalar tarafından nadiren kullanılmıştır. Bunların ana amacı çoğu zaman her firmanın ayrı ayrı hizmet götürmeyeceği kadar küçük olan, marjinal ancak iyi bilinen pazar dilimlerinde ölçüğe ve kapsama uygun ekonomileri elde etmektir.
- ii. Geleneksel ortak girişimler bilinen olanakları birleştirmiş ve çoğu zaman bilinen riskleri paylaşmıştır. Geleneksel ortak girişimlere her ortağın ne katıp ne kazandığı açıktır. Yeni stratejik ittifaklar ise, bunun tersine, hem birleştirdikleri olanaklar hem de karşılaştıkları dış çalkantılar açısından çok daha büyük belirsizliklerle yüz yüze gelmektedir. İttifaklar çoğu zaman vasat teknolojilerin sınırını zorlamakta, yeni ortaya çıkan ve hızla gelişen yetenekleri bir araya getirmektedir. Her ortağın katkılarının nihai değeri ve her birinin ittifaktan elde edeceği yararların değeri başlangıçta belirsizdir. Yeni stratejik ittifaklar sadece bilinen olanakların birleştirilmesinden çok belirsizliğin azaltılması için kullanılır.

⁶² Doz ve Hamel, a.g.e., s.45-46.

- iii. Eski ortak girişimler çoğu zaman iki taraflı iken, yeni ittifaklar giderek artan bir şekilde çok ortaktan oluşmaktadır. Yeni fırsatlardan yararlanmayı amaçlayan ittifakların giderek azalan bir bölümü sadece iki ortaktan oluşmaktadır. Daha fazla ortak sayısı, birbirinden uzaklaşma ve aralarında alt ortaklıkların gelişmesi riskini artırmaktadır.
- iv. İttifaklar günümüzde ortaklaşa tek bir ürün üretmekten çok, çok sayıda ortağın olanaklarına ihtiyaç duyan karmaşık sistemler ve çözümlerin geliştirilmesi için oluşturulmaktadır.
- v. Daha belirsiz, daha dayanıksız ve daha rekabetçi olmaları nedeniyle ittifakların yönetilmesi doğaları gereği daha zordur. Hangi olanakların gerekli olacağı ve bunların en iyi şekilde nasıl birleştirileceği başlangıçta kesin olarak bilinmemektedir. Ortaklar arasındaki arayüzün en iyi nasıl yönetileceği ve aralarındaki ilişkinin en iyi nasıl idare edileceği başlangıçta belirlenmekten çok keşfedilmesi gereken bir husustur. Ortak ilişkileri büyük ölçüde belirsizdir ve bugünün ortağı yarının rakibi olabilir. İttifaklar çoğaldıkça ortakların dahil oldukları diğer ilişkiler ağı dikkate alınmadan basit iki taraflı ittifakları bile yönetmek olanaksız hale gelmektedir. Her ittifak ile bir veya her iki ortağın dahil olduğu diğer bir ittifak arasında öngörülmeleyen işletimsel ve stratejik bağımlılıklar ortaya çıkabilir.

2.7 İşbirliği Öncesi Ortakların Sorması Gereken Sorular

Bir ittifaka girişmeden önce ortaklar aşağıdaki dört temel soruyu kendilerine sormaları gerekir:

- i. İttifak değer yaratacak mıdır ve kimin için yaratacaktır? Diğer bir deyişle, ortaklar ittifaktan gerçekçi olarak ne bekleyebilir? İttifak nasıl ve nerede değer yaratacaktır? Yararlar ortakların çabalarıyla orantılı mı olacaktır? Değer yaratma ihtimalini en üst düzeye çıkarmak için ittifak nasıl yapılandırılmalı ve yönetilmelidir?
- ii. İttifak zamana karşı sınava dayanacak mıdır? Uzun ömürlülük kendi başına bir hedef oluşturulmasına karşın, çoğu ittifakın zaman içinde değer yarattığı bir gerçektir. Böylece ittifakın dış çalkantılara ve iç çekişmelere dayanma yeteneği

önemli bir endişe kaynağı olmaktadır. İttifak değer yaratacak kadar uzun sürecek midir? Hangi tasarım ve yönetim unsurları sorunlara dayanma olasılığını artıracaktır?

- iii. Ortaklar çelişen öncelikleri ve kaygıları uzlaştırabilecek midir? Ortaklar arasındaki çelişkiler olağan ve genellikle kaçınılmazdır. Bunlar ortakların ayrı ayrı taahhütlerini zayıflatabilir; en kötü durumlarda ise, tüm ittifakı torpilleyebilir. Buradaki soru şudur: Çelişkiler nasıl kontrol altına alınabilir veya çözümlenebilir? İttifakın ortaklarının işlerine bağlılıkları nasıl korunabilir veya güçlendirilebilir?
- iv. Her ortak kendi büyüyen ittifaklar ağını nasıl yönetecektir? Büyük global şirketler birkaç ittifakta taraftır ve bir ittifaka mal edilen bir tasarrufun diğerleri üzerinde etkisi vardır⁶³. Bir şirket bir ittifak içinde diğer ittifaklardaki gelişmelere nasıl yanıt vermelidir?

2.8 Gelişen Birleşmeler

Global sermayenin haritası değişiyor. Dünyanın en büyük şirketleri birbirine birleşerek yeni devler yaratıyor. Son zamanlarda şok biçimde gelişen birleşmeler, dünya sermaye haritasını baştan aşağıya değiştirdi. Krize karşı önlem olarak nitelendiren şirket evlilikleri, geri planda global bir yeniden yapılanmanın izlerini taşıyor. Birleşmeler basit bir defter işleminin çok ötesinde global ekonomi için yeni bir dönemin açıldığı anlamına geliyor. Önce Daimler Benz, Chrysler'ı aldı. Ardından Deutsche Bank, Bankers Trust'ı , Exxon ise Mobil'i aldı. Total ise Belçikalı Petrofina 'yı alıyor. AOL, Netscape ve Sun Microsystems birleşiyor.

Şirket evlilikleri hiç de zannedildiği gibi hantal yapılar değil, fakat çok daha merkezi ve zannedildiğinin aksine dinamik şirketler ortaya çıkartıyor. Bir anlamda şirketler birleşip büyüyerek küçülüyor. Çılgınlık olarak nitelendirilen birleşmeler finans sektörü, petrol endüstrisi, otomotiv ve kimya sektöründe son aylarda yoğunlaşma eğilimi gösteriyor. Özellikle uluslararası petrol fiyatlarının sürekli düşüşüyle zor bir dönem yaşayan petrol şirketleri, sektörde giderek şiddetlenen rekabetten güçlenerek çıkmak için birleşme yolunu seçiyorlar. Birbirleri ardına birleşme yarışına giren petrol şirketleri, son zamanda içinde dünya tarihinin en büyük birleşmelerine imza attılar.

⁶³ Doz ve Hamel, a.g.e., s.19-22.

Petrol şirketlerini, banka birleşmeleri takip ediyor. En az onlar kadar çok büyük hacimli birleşmeler yapan bankalar dünya sıralamalarını değiştiriyorlar. ABD’de daha çok finans alanında yoğunlaşan birleşmelerde, Avrupa’nın ekonomik ve parasal birliğe geçiş sürecini başlatması da etkili oluyor. Şirketlerin bu büyük çaplı ve hızlı birleşme sürecine, Amerika’da “mergermania” (birleşme çılgınlığı) adı veriliyor. Çılgınlık derecesine varan bu birleşme olgusunun ülkeler ve kıtalararası evliliklerle giderek artması bekleniyor. Avrupalı şirketler de, Euro’ya geçiş sürecinin etkisiyle giderek artan bir biçimde kendi aralarında birleşiyorlar⁶⁴.

Uluslararası doğrudan yabancı yatırım hareketleri son 10 yılda hızla artarak 160 milyar USD’den 1 trilyon USD’nin üzerine çıktı. 1980-1999 yılları arasında toplam Birleşme&Satın alma işlem değeri dünya GSMH’sının %0.3’ünden %8’ine yükselmiştir. İşlem büyüklükleri hızla büyümüş, 1999’da 1 trilyon USD’nin üzerinde 109 adet birleşme gerçekleşmiştir. Bütün dünyada görülen trend, büyük uluslararası şirketlerin ulusal şirketleri satın alarak büyümesi olarak gerçekleşmektedir⁶⁵.

2.9 Birleşmelerde Beklentiler

Şirket birleşmesi, bir şirketin diğer bir şirketi kendi bünyesine katarak iki şirketin bütünleşmesi işlemini ifade etmektedir. Bu yöntem sonucunda ortaya çıkan şirket, bünyesine kattığı şirketin tüm aktif ve pasifini üzerine almaktadır.

Şirket devralmaları ise bir şirketin varlıklarının veya hisselerinin alıcı şirket tarafından satın alınmasıdır. Birleşme ve devralmalarda hedef, ekonomik katma değer yaratarak, iki firmanın tek bir çatı altındaki değerinin iki firmanın ayrı ayrı değerlerinin toplamından daha yüksek bir seviyeye ulaşmasını sağlamaktır. Birleşme ve devralmalar işlemlerinde bu katma değer yaratıldığı takdirde her iki şirketin hissedarlarının işlemden bekledikleri faydayı görmeleri mümkün olacaktır.

Birleşme ve devralma işlemleri şirketlerin gelişim süreçlerinde önemli dönüm noktalarıdır. Bu işlemler şirketlerin stratejik veya finansal hedeflerinin bir sonucu olarak ortaya çıkarlar. Şirketlerin stratejik ve finansal beklentilerinden bir bölümü aşağıdaki gibi özetlenebilir:

⁶⁴ Akman, a.g.e.,s.105-106.

⁶⁵ Boğaziçi FinansGrubu, a.g.e., s. 4.

Stratejik hedefler:

- i. Pazar payını arttırmak
- ii. Coğrafi olarak genişlemek
- iii. Mevcut piyasalardaki ürün gamını genişletmek
- iv. Yeni sektörler girmek için gereken alt yapıyı sağlamak
- v. Şirketin operasyonlarından sağladığı nakit fazlasını yatırım olarak değerlendirmek
- vi. Yeni müşterilere açılım sağlamak
- vii. Önemli bir tedarik kaynağını korumak
- viii. Teknoloji ve bilgi transferi yapmak
- ix. Faaliyet ve üretim giderlerinde iyileştirmeler yapmak

Finansal Hedefler:

- i. Yatırıma finansman sağlamak
- ii. İşletme sermayesi finansmanı sağlamak
- iii. Finansal darboğaz içindeki şirketleri kurtarmak
- iv. Şirketin mali yapısını düzeltmek
- v. Mevcut ortakların nakit ihtiyaçlarını karşılamak

2.10 Ortaklıklardaki İstikrarsızlık Kaynakları

Birleşmeler, şirketlere birçok konuda fayda sağladığı gibi bazı sorunları da beraberinde getirebilir. Farklı kültürlerin, insan kaynaklarını ve yönetim organizasyonlarının tek bir şirket altında birbirleri ile uyum içinde çalışması her zaman mümkün olmayabilir.

Ortaklık arayışı sürecinde en önemli konulardan biri, birleşecek tarafların kendi kurumsal kültürlerine ve prensiplerine uygun şirketi seçmeleridir. Şirketler birleşme sürecinde ilk bakışta birbirlerine uygun görülseler de, daha sonra yapılacak teknik çalışmalarda farklılıklar çıkabilir ve satış işleminden vazgeçilebilir.

Şirketlerin birleşme işleminin gerçekleşmesi için gösterdikleri çabaları, birleşme sonrası dönemde de göstermeleri önemlidir. Böylece birleşme sonrasında ortaya çıkabilecek sorunlar önceden alınmış önlemlerle giderilebilir⁶⁶.

İstikrarsızlık, geleceği yaratmayı hedefleyen ittifaklara özgü bir özelliktir. İttifaklarda ayrılmak birlikte kalmaktan daha doğaldır. Bir ittifakın zamana karşı ayakta kalıp kalamayacağı onun öğrenme ve değişikliğe karşı esnek olabilme yeteneğine bağlıdır. Belki de tüm diğer organizasyon biçimlerinden daha fazla olarak, ittifak aşırı bükülmezlik ve aşırı esneklik arasında bir gidip gelmeyle karşılaşır. İstikrarlı ittifakların yöneticileri bu zor gidip gelme durumuna aşağıdaki işleri yaparak hakim olurlar:

- i. hareketli hedefleri izlemek için bir yöntem geliştirmek
- ii. ortaklar arasındaki anlaşmayı periyodik olarak yeniden müzakere etmek
- iii. ittifakın yarattığı seçeneklerin değerini yeniden kıymetlendirmek

İttifak yöneticileri basitçe 'hazırla ve unut' diyemezler. Onlar ittifak içinde ve ittifakın daha geniş çevresinde olanları sürekli olarak sezmek ve bunlara yanıt vermek zorundadırlar. Bu ise bir zamanların sabit hedefli sözleşmelerini müzakere etmek ve tamamlamaktan çok farklı bir düşünce yapısı gerektirir. İttifak yöneticileri istikrarsızlığın kaynaklarını anlamalı, bağlılık ve amacı zayıflatan olayları ve güçleri tahmin etmeli ve tepki vermelidir.

İstikrarsızlığın ana nedenleri ve bunların ittifaklara etkileri aşağıdaki gibidir:

- i. Yeni ortaya çıkan pazarlar. İstikrarsızlık, yeni ortaya çıkan pazarların doğasında vardır. Müşteriler ve rekabet edenler kadrosu sürekli olarak çalkantı halindeyken pazarın boyutu ve gelişimi çoğu zaman tahmin edilemez. Örneğin 1980'lerde, hücresel telefon endüstrisinde yer alan tüm şirketler pazarın büyüme hızını -büyük bir yanılğı payıyla düşük tahmin ettiler. Bunun tersine, en azından mevcut teknolojilerin ne sağlayabileceği düşünüldüğünde, Apple ve diğer şirketlerin de kişisel 'cep' bilgisayarları ve haberleşme aygıtlarına ilişkin pazarı önemli ölçüde yüksek tahmin ettikleri açıktır. Tarih bize gösteriyor ki, yeni endüstri dallarının kurulmasına önayak olan mucitler bile buluşlarının nasıl kullanılacağı, değiştirileceği ve uyarlanacağını tahmin konusunda genelde hedeften uzak kalmışlardır. Telsiz telgrafın mucidi mühendis Guglielmo Marconi, aygıtının tek

⁶⁶ TUSIAD, a.g.m., s.10-11.

uygulama alanının gemiden kıyıya haberleşme olacağını hayal etmişti; icadının radyo yayınlarının temelini oluşturacağına ilişkin ise hiçbir fikri yoktu. Dijital çağın ilk devleri IBM, Digital Equipment, NCR ve benzerleri, mikro bilgisayarların ve iş istasyonu bilgisayarlarının faaliyet alanlarının temellerini sarsacağını tahmin edememişlerdi.

- ii. Yeni ortaya çıkan teknolojiler. Müşteri ihtiyaçları açık olarak anlaşıldığı zaman bile, bunları karşılamak için ortaya çıkan teknolojiler ve uygulamalar için aynı açıklık söz konusu olmayabilir. AIDS'e aşı ve tedavi bulunması için yapılan çalışmalar yararlı bir örnek oluşturur. 1990'ların başlarında, ilaç devi Merck, AIDS aşısı ve tedavisini geliştirmek için araştırma enstitüleri, üniversiteler, biyoteknoloji girişim şirketleri ve diğer kuruluşlardan oluşan karmaşık bir şebekeyi bir araya getirmişti. Eczacılığın hala beklenmedik buluşlar ortaya çıkaran yapısıyla, AIDS ve sürekli gelişen virüsünün doğası düşünüldüğünde, bu AR-GE ittifakları ağının hangi kısmının verimli, hangi kısmının verimsiz olacağını bilmek mümkün değildi.
- iii. Rakipler. Rakiplerin girişimleri, ittifaktaki istikrarsızlığın bir diğer kaynağıdır. Örneğin Intel'in operasyonları Apple, Motorola ve IBM'in oluşturduğu PowerPC ittifakında istikrarsızlık yaratmıştır. Bu firmaların her biri kişisel bilgisayar standartları savaşında kaybeden taraf olmuştur. Savaşı sonunda pazarın yüzde 90'ını ele geçiren Intel kazanmıştır. PowerPC ittifakı, Intel hakimiyetine meydan okuyacak kapasitede yeni bir mikroişlemci ve bilgisayar mimarisi geliştirmek üzere oluşturulmuştur ve bu da Apple'ı Motorola'nın mikroişlemci ürünlerinin tek büyük kullanıcısı durumunda bırakmıştır. PowerPC ittifakının tehdidi paradoksal olarak Intel'i kendi buluş ve ürün geliştirme programını hızlandırmaya yöneltmiş, bu da PowerPC ittifakının üzerine kurduğu varsayımları zayıflatmıştır. Daha gelişmiş Intel işlemcilerin ortaya çıkması, önemli ittifak ortaklarından biri olan IBM, ağırlıklı olarak PowerPC ürününe odaklanmayı daha az çekici hale getirmiştir. Apple için ölüm-kalım meselesi olan proje IBM'i sadece bir seçenek haline gelmiştir. IBM'in Intel'in ortağı ve rakibi olması ilkinin PowerPC'ye bağlılığını daha da azaltırken, Apple ve Motorola sadece PowerPC'nin başarısıyla kazanacaklardı.
- iv. Ortaklar. Bazı durumlarda, ittifak ortaklarının kendileri bir istikrarsızlık kaynağıdır. Her ortak kendi seçeneklerini açık tutmak isteyebilir ve bu yüzden herhangi bir ortağın bağlılığı hiçbir zaman tamamıyla güvencede değildir. Diğer işlerdeki şirket öncelikleri ve kararları değiştirilirse daha iyi seçenekler gelişebilir veya stratejik sınırlamalar kabul ettirilebilir. Bu durum özellikle özel üretim hatları veya coğrafi ittifaklar söz konusu olduğunda geçerlidir; her ne kadar bu ittifaklar işe dahil olan

alt birimler için önemli olsa da şirket stratejisinin değiştirilmesinin veya kaynak sınırlamalarının kurbanı olabilirler.

- v. Yasal değişiklikler; Bazı ittifaklar ortakların kurulu ekonomik sistem içinde daha olumlu bir konum elde edeceği beklentisine dayandırılır. Ancak bu, bir yasal düzenlemeye karşılık gelen umulmadık bir yanıtla da karşılaşabilir. Bu tür bir istikrarsızlığın en çarpıcı örneğini belki de 1994'teki Bell Atlantic-TCI birleş(eme)mesi oluşturur. İki firma, etkileşimli ev video hizmetleri sağlamaya yönelik planlarını duyurduktan sonra, girişimlerini mali açıdan umduklarından daha az çekici hale getiren koşullarla bir yasal onay alabildiler. Sonuç olarak, Bell Atlantic ve TCI işbirliklerini daha başlamadan bir kenara atmak zorunda kaldılar. Bu arada, başlangıçtaki duyuruları rakipleri tarafından ev video pazarına hizmet edecek 'dijital süper otoyol alanında yapılan yatırım dalgası başlattı; bu durum da potansiyel Bell Atlantic-TCI ittifakını daha da az çekici hale getirdi.

Yukarıda tanımlanan istikrarsızlık kaynakları düşünüldüğünde, stratejik ittifakların yönetimi daha uzun vadeli bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bir ittifak kendi temelleri altından kaysa bile, hareketli bir hedefi izleyecek ve vuracak kapasitede gelişen bir ilişki olmalıdır. Kendini düzeltme ihtiyacı, geleneksel ortak girişimlerin statik amaçları hedefleyen sözleşmeye ilişkin ortaklık düzenlemeleriyle şiddetli bir kontrast oluşturur. İstikrarsızlık olgusu, ortakların işe basit bir ilk pazarlıkla başlayıp koşullar değiştikçe zaman içinde bir dizi pazarlığa doğru evrilmelerini gerektirir. Ortaklıklar, olaylar değiştiği zaman ben de değişim şeklindeki sağduyulu yaklaşımını izlemelidir. Olaylar değiştikçe, amaçlanan hedefler değişirse veya tümüyle ortadan kalkarsa, ortaklar ilgilerini yitirirse veya daha iyi seçenekler bulursa, ortaklıklar ilişkilerini yeniden değerlendirmeye kendilerini ayarlamaya ve hatta yeniden pazarlık yapmaya hazırlıklı olmalıdırlar. Ortaklar ittifakları tümüyle dağıtmaya da hazır olmalıdır. Belirsizlik, hemen hemen kaçınılmaz olarak bazı ittifakları kısa ömürlü yapar⁶⁷.

Birleşmenin dezavantajları ve riskleri satıcı ve alıcı şirketler açısından incelenmiştir.

Satıcı açısından:

- i. Kontrol kaybı
- ii. Kültür çakışması
- iii. Çıkar çatışmaları

⁶⁷ Doz ve Hamel, a.g.e., s.28-31.

- iv. Beklenen değerlerin oluşmaması
- v. Verilen garantiler nedeniyle yükümlülük altına girilmesi
- vi. Ortaklıklarda zamanla şirketin tamamen iyi olmayan şartlarla yitirilmesi

Alıcı açısından

- i. Gereğinden fazla ödemek
- ii. Piyasaların olası negatif reaksiyonu
- iii. Uyum problemleri, girişimci şirketin hızının kesilmesi
- iv. Beklenen sinerjinin yaratılamaması⁶⁸

2.11 Gelecekte Şirket Evliliklerinin Durumu

Şirket evliliklerinin dünyada yükselen bir trend olup, büyük global şirketlerin evlilikler yaparak dünya ticaretinden aldıkları payları daha da arttıracaklarını ve diğer firmaları birer taşeron haline getirecektir. Daimler Benz ve Chrysler birleşmesinin değeri 40 milyar dolar seviyesindeki bu rakam hemen hemen 1998 Türkiye bütçesine denk düşmektedir. Daimler Benz ve Chrysler birleşmesinde olduğu gibi, ilk anda şirketlerin tamamının birleşmesi yerine örneğin sadece teknoloji ve pazarlama bölümleri gibi kısmi evlilik yaşandı. İki şirketin bazı bölümlerinin birleşmesi ile oluşan değer bile Türkiye bütçesine yakın bir rakam oluşturması, gelecek rekabetin büyük olmayan girişim ve şirketler için ne kadar çetin olacağını niteliğini taşıyor.

Şu anda her ne kadar yerel mevzuat yerli şirketleri ve girişimcileri bu dev şirketlerin rekabetinden koruyor olsa da, yakın bir gelecekte bu imkanda ortadan kalkacaktır. Çünkü, 2005 yılında Dünya Ticaret Örgütü'nün planı uyarınca tüm dünyada koruma duvarları kaldırılacak ve dünya ölçeğinde ticaretin tam liberalize edilmesi sağlanacaktır. Bu sürecin bir gereği olarak Türk parlamentosu da tahkim düzenlemesini gerçekleştirdi.

Gelişen olaylar ışığında Türk girişimcisini yakın gelecekte bekleyen tehditleri şöyle sıralayabiliriz;

- i. Uluslararası dev şirketlerin birleşmesi

⁶⁸ Boğaziçi Finans Grubu, a.g.e., s. 20.

- ii. 2005'te sanayiye koruma kanunlarının kaldırılması ve yerel sanayinin uluslararası dev şirketlerin rekabete açılması
- iii. Yerel sanayiciyi güçlendirmek amacıyla kullanılan nakit teşviklerin kaldırılması.

Önümüzdeki dönemde Türk ekonomi dünyasının gündemini evlilikler oluşturacak gibi görünüyor. Eğer siyasi konjonktür buna imkan verirse. Çünkü Türk ekonomi dünyasının gündemini kendi olağan gelişiminin ötesinde genellikle siyasi yapı ve olaylar belirliyor.

21. yüzyıla girerken gelişmiş ülkelerde ve dünya genelinde baş döndürücü bir hızla devam eden globalleşmenin Türk şirketlerine, ekonomiye olumlu etkilerini görmekteyiz. Hükümetin olumlu etkilerini daha da arttırabilmesi için: ekonomik, siyasi ve sosyal reformları biran önce gerçekleştirmesi, enflasyonu indirip, gelir dağılımını düzeltip, Türk şirketlerinin dünya rekabetine soyunması için gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir. Türkiye'de devletin etkin desteği ile teknoloji geliştiren Türk şirketlerinin güçbirliği veya birleşmesi 21. Yüzyılda sağlanmalıdır.

Türkiye de büyük gruplar güçbirliği yapmayı söylemelerine rağmen birbirleriyle evlenmediler, ancak bazı şirketlerini aynı alanda faaliyet gösteren diğer şirketleri ile birleştirdiler. Türk girişimcisi, bağımsız hareket etme isteğinden dolayı genellikle ortaklığa yanaşmamakta, yanaşsa da o ortaklık başarılı bir şekilde yürümektedir.

Bütün bunlar Türk girişimcisi ve şirketleri için yeni stratejiler geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu stratejilerin başında da elbetteki güçbirliği geliyor. Ancak bu konuda Türk girişimcisinin bir sıkıntısı vardır. O da yapısının ortaklığa elverişli olmamasıdır. Uzmanlara göre Türk girişimcilerinin ortaklığa yatkın olmamasının en büyük nedeni, Türk'ün bağımsızlık ülküsünden kaynaklanıyor. Her ne kadar Türk girişimcisinin bağımsız yaşayabilmesi için tek başına hareket etmek istese de dünyada gelişen yeni rekabet gerçekliği de onu birlikte hareket etmeye, güç birliği yapmaya zorluyor.

Gelişen şartlar Türk ekonomisinin iki devi Koç ve Sabancı'yı evlilik yapmayı düşündürür hale getirdi. Artık şirketler komplekslerini aşip yapıcı evlilikler yapmalıdır. Böylelikle heryıl dünyanın en büyük beşyüz firmasını açıklayan Fortune dergisinin listesinde daha çok sayıda Türk şirketlerini görmek mümkün olabilecektir.

Dünyada yaşanan evlilik kervanına ilk önce yine büyük holdingler katıldılar. Türk holdingleri biraz da 1998 krizinin etkisi ile aynı sahada hizmet veren şirketlerini de birleştirmeye gittiler. Birleştiren şirketler Tablo 8'de gösterilmektedir⁶⁹.

69 Şükrü Dolu, *Uluslararası Devlere Karşı Başarı Güçbirliğinde*, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.15-17.

Tablo 8: 1998 Yılında Kendi Bünyesinde Birleşmeye Giden Türk Şirketleri

Grup Adı	Birleşen Şirketler
Koç	Otomotiv sektöründe yedek parça dağıtım ve pazarlaması yapan Opar, Tofaş bünyesine alındı.
Koç	Arçelik Ardem'le birleşti.
Sabancı	Kordsa-Dusa
Anadolu	Erciyas, Ege, Akdeniz ve Efes bira şirketleri tek çatı altına toplandı.

Bir işbirliğine girmenin en önemli adımı ortakların stratejilerinin birbirini tamamlayıp tamamlayamadıklarını belirlemeleridir. En iyi stratejik uyum ortakların ürün/pazar pozisyonları, kabiliyetleri, kaynakları paylaşmadaki istek yada etkili ortaklıklar dünyasına girmedeki dengenin belirlenmesi ile olur. Eğer ortaklığın stratejik uyumu yoksa yönetim gayretleri ne miktarda olursa olsun birleşme aktiviteleri başarılı olmayacaktır⁷⁰.

70 Stephen Gates, **Strategic Alliances: Guidelines for Successful Management**, The Conference Board Inc., 1993, s.11.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GLOBALLEŞMENİN TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE VAKA ANALİZİ

Ülkemizde sermaye birikiminin sınırlı olmasına karşın, tekstil, otomotiv, bankacılık gibi birçok sektördeki yatırımlar sermaye kontrolü açısından dağınıklık göstermektedir. Dolayısıyla, ülkemizdeki yatırımların dünya ölçeğine göre küçük kaldığı ve sınırlı sermaye birikimimizin yönlendirildiği sektörlerde dünyada veya bölgemizde önemli pazar paylarına ulaşan şirketlerimiz neredeyse bulunmamaktadır.

Bu nedenle, dünya pazarlarında Türk markalarının bulunmaması, yeterli imaj ve tanıtım yatırımlarının yapılamaması ve teknoloji geliştirmede dışa bağımlılık gibi faktörler yatırımların yeniliği ve ucuz işçilik ile elde edilen rekabet gücünün süratle yitirilmesine neden olacaktır. Kısacası, entellektüel ve mali sermayeyi büyütülemezse bugüne kadar geliştirilen entellektüel ve mali sermayeyi de kaybetmeye mahkum olacağız. Zamanın ve mesafelerin kısaldığı, sınırların öneminin azaldığı günümüz dünyasında şirketler hızlı büyümeyi ortaklar kurarak, birbirilerini satın alarak ve/veya birleşerek ve hatta bölünerek sağlamaktadırlar.

Ülkemizdeki şirketlerinde bu araçları kullanarak süratle büyümelerinin sağlanması ve her geçen gün artan rekabette geri kalmamaları için, şirket birleşmeleri önündeki gerek kültürel gerek yapısal engellerin biran önce kaldırılması gerekmektedir.

Öncelikle, bilgi çağında, "Küçük olsun, benim olsun" mantığı geçerliliğini kaybetmiştir. Bilgi çağında, paylaşamayanlar, paylaşılmaya, yani kaybetmeye mahkum olmaktadır.

Birleşmeler gücü ifade etmektedirler. Bir veya birden fazla şirketin birleşmesi sonucunda oluşan güç, yeni oluşumu ilgili olduğu pazarın lider şirketi haline getirebilmektedir. Sektör liderliği ise şirketlerin rekabet gücünü arttırmasına olanak vermektedir. Sektör liderliği ve pazar payı artışının doğal uzantısı ciro artışını, maliyetlerin ve finansal giderlerinin azalması ise karlılık artışını ifade etmektedir.

Ülkemizde örneğin tekstil sektöründe dağınık yatırımların marka, moda ve teknoloji yaratabilecekler tarafından konsolide edilmesine imkan sağlanması, bu yatırımların

daha iyi yönetilmesini, verimli hale gelmesini ve uluslararası piyasalardaki rekabette başarıyı getirebilecektir.

Uluslararası yatırımcıların Türkiye'ye ilgileri 1990 öncesinden gelmektedir. Bu ilginin reel ekonomiye yatırım olarak kanalize edilmesi ve yabancı sermayenin kalıcı ve ekonomiye yarar sağlayabilecek bir kaynak haline gelmesi ise ancak 1990'lı yılların sonlarına doğru olmuştur.

Türkiye; AB adaylığı, yapısal ve hukuki reformları gerçekleştirme gayreti içinde olan devlet organları ile uluslararası yatırım fonları açısından hedef ülke olmak için önemli avantajlara sahiptir. Şirketlerin yeniden yapılanmaya girerek birleşmeleri, dağınık organizasyon ve hissedarlık yapılarını ve iş alanlarını konsolide ederek ana faaliyet konularında odaklanmaları gerekmektedir.

Birleşme ve devralmalar için gerekli kaynakların uluslararası piyasalardan temininde, şirket yönetimlerinde ve hesaplarında şeffaflığın artırılması, azınlık haklarının korunmasına yönelik sağlam güvencelerin getirilmesi ve yapısal güven standartlarının etkin olarak kullanılması ve halka açıklık oranlarının artırılması gerekli yapı taşlarıdır.

Bu nedenle, Türk şirketlerinin uluslararası muhasebe standartlarına göre enflasyondan arındırılmış hesaplarını, şirketin geleceği ile ilgili planları ve gelişmeleri, mevcut ve potansiyel hissedarları ile eş zamanlı olarak paylaşmaları, uluslararası finans piyasaları için vazgeçilmez ön koşullardır.

Şirket yönetimlerinin ve büyük ortakların, tüm ortaklara karşı bilgilendirme ve adil davranma yönündeki sorumluluklarını hassasiyetle yerine getirmeleri, uzun vadede çok daha geniş finansman imkanlarına ulaşabilmelerini ve süratli büyümeyi finanse edebilme imkanına kavuşmalarını sağlayacaktır.

Hissedar-Yönetim Kurulu-Üst Yönetim arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonunu belirleyen kurumsal yapının kalitesi şirkete duyulan güveni etkileyen önemli unsurlardır. Yapısal güven konusunda uluslararası yatırımcıların beklentilerini karşılamak, yeni dünya düzeninde ön sıralarda yer almanın ön şartlarından biridir.

Bir şirket tarafından kontrol edilen tüm şirketlerin kar-zarar hesaplarının vergi açısından konsolide edilmesine imkan tanınması gereklidir. Bu imkanın tanınmasıyla ülkemizdeki zarar eden şirketlerin karlı bir şekilde yönetilmesini sağlayabilecek bilgi ve tecrübeye sahip sermaye grupları tarafından satın alınması kolaylaşacaktır.

Ulus-Devletin etki alanlarının daraldığı, uluslararası kurumlar ve şirketlerin etkinliğinin arttığı bir dönemde, Türk özel sektörünün en azından bölgesel pazarlarımızda şirket satın alma yoluyla büyümesinin teşvik edilmesi uluslararası piyasalarda rekabet gücün ve etki alanının artması için vazgeçilmez bir politika olarak benimsenmelidir⁷¹.

Sonuç olarak, değer yaratmadan yaşamak gün geçtikçe güçleşecektir. Dünya çapında değer yaratacak kurumlara sahip olmayan toplumların dünya üzerinde söz sahibi olması da mümkün olmayacaktır. Ülkemizdeki sınırlı sermaye ve bilgi birikiminin boyutunu gerek ülkemizde gerekse öncelikle bölgemizde olmak üzere dünya boyutlarına getirebilmek için şirket birleşmeleri, devralma ve bölünmelerinin önündeki engellerin kaldırılması ve gerekli hukuki düzenlemelerin biran önce yapılması kalkınmamızın kalıcı kılınması açısından önem taşımaktadır⁷².

3.1 Dünya ile Entegrasyon Olma Sürecinde Türkiye'nin Konumu

Türkiye, dünya ile entegrasyon olma sürecinde, dünyadaki ekonomik gelişmelere uyum sağlama becerisini göstermiştir. Örneğin, 1980'li yıllardan önce dünya genelinde kabul gören korumacı ve ithal ikameci politikaların, Türkiye'de de uygulandığı görülmektedir. 1980 sonrasında ise dünyadaki globalleşme hareketlerine paralel olarak Türkiye'de de ihracata dayalı sanayileşme stratejisi benimsenmiş ve ithal ikameci politikalar terk edilmiştir. Dışa açık büyüme politikaları ile kambiyo rejiminde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiş, gümrük tarifeleri belirli bir takvim içerisinde düşürülerek, korumacılık asgari düzeye indirilmiş, yabancı sermaye özendirilmeye çalışılmış, ihracatı artırmaya yönelik teşvikler uygulanmış ve mali piyasaların kurulması ve derinleşmesi yolunda önemli tedbirler alınmıştır⁷³.

Dünya Ticaret Örgütü'nün kurulması ile dünya ticaretinde serbest pazar ekonomisine dayalı yapısal benzerlikler dönemi başlamış bulunmaktadır. Böylelikle firmalar arasındaki bölgesel ve ulusal rekabetin boyutu, global rekabete doğru hızla ilerlemektedir. Global rekabet ortamında başarıyı yakalamak için ucuz fakat kaliteli ürünler üreten ve modern pazarlama tekniklerini kullanan şirketlerin başarı şansları daha yüksek görünmektedir. Ülkemiz imkanlarını yatırıma, yatırımı üretime, üretimi

⁷¹ Edward R. Koepfler, "Strategic Options for Global Market Players", *The Journal of Business Strategy*, July/August 1989, s. 47.

⁷² TÜSİAD, a.g.e., s. 1-2.

⁷³ Akman, a.g.e., s.78.

ihracata dönüştürmekte birincil görevi üstlenmiş olan işletmelerin (özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler), iç piyasada monopol oluşturmamak şartıyla bölgesel ve sektörel bazda birleşmeleri ve global rekabet şanslarını artırmaları gerekmektedir⁷⁴.

Şirket birleşmelerinin Türkiye için hayati önemi vardır. Yabancı sermayenin gelmesi için ideal bir yöntemdir. Birleşmelere verim artışını sağlarken, şirketlerin değer yaratma potansiyelleri daha da artmaktadır. Birleşmeler girişimciliği teşvik eder. Tek başına girmeye çekinilen işlere ortak olarak girmek daha kolay ve riskin paylaşılmasından dolayı daha tercih edilen bir yol olmaktadır. Kriz dönemlerinde birleşen şirketlerin değer kaybı, tek başına savaşılan şirkete göre daha avantajlı olacaktır. Artan rekabet karşısında şirketlerin rekabet güçlerini devam ettirememelerinden dolayı, değer kaybetmelerini önlemenin bir yolu da birleşmeden geçmektedir. Bu yolla en azından şirket değerinin korunmasına çalışılmaktadır⁷⁵.

Ülkemizde şirketlerin birleşme işlemleri daha çok bankacılık sektöründe görülmektedir. (İstanbul Bankası'nın Ziraat Bankası ile Anadolu Bankası'nın Emlak Bankası ile birleşmeleri gibi). Ayrıca ülkemizde holdingler bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerden herhangi birisinin zor duruma düşmesi sonucu aynı holding bünyesinde çalışan diğer bir şirketle birleşmesiyle ilgili örnekler mevcuttur. (Pemko Profilo Elektrik Motorları A.Ş'nin aynı holdinge bağlı Peg Elektrikli Gereçler Sanayi A.Ş ile birleşmesi örneğinde olduğu gibi.) Son yıllarda ülkemizde yatırım yapmak isteyen yabancı firmaların yerli firmalarla eşit yada farklı sermaye oranlarında gerek yeni firma ünvanı altında, gerek eski firma ünvanı altında birleşerek çalıştıkları görülmektedir⁷⁶.

3.2 Türk Şirketlerinin Global Pazarlara Açılma Teknikleri

Türk şirketleri global pazara üretimdeki maliyet yapısını, daha küçük olan Türk pazarında tutturamayacaklarından, global şirketlerle rekabette yenik düşeceklerdir. Şirketler bu global yapılanmada yer almadığı takdirde, bunu yapmak ileride daha da zor ve hatta pazara ilk girenin avantajı nedeniyle imkansız olacaktır. Yabancı ortakla birlikte büyümek: iç pazarda mı yoksa dış pazarda mı olacağı hem ortaklar ve hem de ödemeler dengesi için sonuçları epey farklılaşan bir tercih olabilir. Yabancı ortakla

⁷⁴ Akman, a.g.e., s.115-116.

⁷⁵ Boğaziçi FinansGrubu, Şirket Birleşmeleri ve Satışları Paneli, PDF Corporate Finance, 11 Nisan 2001.

⁷⁶ A.g.e., s. 116.

dışarıya açılmak geleceğin trendidir. Şirketler bunu ya "proaktif" biçimde yapacaklar veya kendi iç pazarlarındaki paylarının ne zaman ellerinden alınacağını bekleyen "reaktif" bir davranışa gireceklerdir. İlk yol global pazara açılarak hem iç ve hem dış pazarlarda büyüme, ikinci yol ise iç pazarda gününü bekleme şeklinde olacaktır^{77,78}.

Günümüzde şirketler iç piyasanın yanında dış piyasalarda da büyümeye çalışmaktadırlar. İç piyasada ve dış pazarlarda büyüme genelde aynı ilkelere dayansa da uluslararası pazarlardaki kültürel farklar, ticaret kanunlarının ayrılığı, ayrı organizasyon yapısı, yeni dağıtım ağı ve pazarlama politikaları gibi ilave maliyetler ve/veya organizasyonlar gerektirdiğinden fazla risk taşımaktadır. Riskin azaltılması için ise büyüme stratejileri geliştirilmektedir. Büyüme stratejileri arasındaki ortaklık, şirket evliliği, iştirak ve beraber hareket anlaşmaları yer almaktadır.

Günümüzde global pazarlara açılmada yaygın olarak kullanılan en son strateji şirket evlilikleridir. Türk bir şirketle evlendirilmesi düşünülen şirket, iç veya dış pazarlarda rakip olabileceği gibi ayrı sektörde faaliyet gösteren farklı şirket de olabilir. Önemli olan şirketin büyümesine katkıda bulunabilecek şirket ile stratejik ortaklığa girmektir. Ortaklığa girilen şirket aktif ve pasifiyle bünyeye alınabilir, siz ortak şirketin bünyesine girebilir veya şirketleri birleştirip yeni isim ve yeni imajla devam edilebilir.

Stratejik ortaklıklar yoluyla globalleşmeyi maddeleştirirsek kısaca;

- i. Rekabeti azaltmak
- ii. Yeni ortakla çalışarak yabancı pazarın dezavantajını yaşamamak
- iii. Ticaret engellerini aşmak
- iv. Maliyeti düşürmek ve vazgeçmek kolay
- v. Yeni ürün ve AR-GE riskini düşürmek
- vi. Birbirinden öğrenmek
- vii. Hızla gelişen teknolojiye ayak uydurmak
- viii. Global standartlar belirlemek

Stratejik ortaklıkların Türk şirketlerine sağladığı faydalar ise:

- i. Rekabet gücünü artırmak

⁷⁷ Akman, a.g.e., s.111.

⁷⁸ Special Advertising Section, Journal of SAP America, 1997, s. 26.

- ii. Maliyetleri düşürmek
- iii. Teknolojiden faydalanmak
- iv. Ürün/Hizmet kalitesinde sürekli iyileşme ve global standardı yakalamak
- v. Ödemeleri sigortalamak
- vi. Ürün kalitesinden şirket kalitesine geçişi sağlamak

Globalleşmedeki megatrentler:

- i. Tarım-Sanayi-Bilgi Teknolojisi,
- ii. Ticaret Hadleri,
- iii. Devlet Ağırlıklı Yarıştan, Şirket Ağırlıklı Yarışa,
- iv. Küçülen Kamu kesimi ve Özelleştirmeler,
- v. İthal ikamesi, ihracat ağırlıklı politika, yabancı sermaye, stratejik ortaklıklar, ticaret artış hızı, yatırımlardaki artış hızı, kalıcılık,
- vi. Bölgesel İttifaklar,
- vii. Globalleşen Rekabet,
- viii. Yeni pazarlama stratejileri,
- ix. Seyahatler- Medya-Teknolojik Etmenler.

Yabancı sermayenin endekslendiği konular:

- i. Ülkenin tehlikeli eğilimleri (siyasi-ekonomik)
- ii. İç pazara açılma-Dış pazara açılma
- iii. Tevsi yatırımlar

Türkiye'de globalleşmenin önündeki engeller:

- i. Global baskıların henüz tam olarak yaşanmaması
- ii. Bilanço ve kar zarar cetvellerinin güvenilirliği
- iii. Bağımsız denetimden geçme
- iv. Halka açılma zorlukları
- v. Enflasyon muhasebesi (Türkiye'de enflasyonun yüksek olması dolayısıyla bilançodaki rakamların realize edilememesi)

- vi. Şirketlerde kurumsallaşma sancıları
- vii. Teşvik ve indirimlerin etkisi
- viii. Kayıtdışılıklar
- ix. Tekdüze muhasebenin sınırlı kullanımı

Global pazarlara açılmadan önce iç piyasada yaşanan sorunlar:

- i. Rekabet
- ii. Teknolojik gelişme
- iii. Yeniden Yapılanma
- iv. Müşteri/Kalite odaklanmasından Ölçek/Kapsam ekonomisine yönelme sancuları
- v. Kalitenin standartlaşması (kalite-fiyat ters orantılı değil) ve müşterinin yeni arayışları
- vi. Algılanan değerlerdeki değişimler

Ortaklık kurarken önceden dikkat edilmesi gereken konular:

- i. Ekonomik ağırlıkların coğrafyasına dikkat etmek
- ii. NAFTA, ASEC, AB, KEİ ve diğerlerinde serbest ticaretin kuralları
- iii. İkili serbest ticaret anlaşmasına giderken, her firmanın kendine düşen sorumlulukların yerine getirilmesi
- iv. Ortağın teknolojisinin etkisi
- v. Ticarete etkinliğin derecesi

Global atak yaparken dikkat edilmesi gerekli hususlar:

- i. Türkiye içinde yapılanmamız,
- ii. Misyon ve vizyonun belli ve bilinilir olması,
- iii. İyi olunan alan ve konuların belli olması,
- iv. Gelecekte ulaşmak istenilen hedeflerin belli olması,
- v. Teknolojik yaklaşımı,
- vi. Devletin direkt ve dolaylı yardımları,
- vii. İhracat/ithalat yapılanması veya global üretim yapılanması kararının verilmesi,

- viii. Ucuz emek ve hammaddenin payının daraldığını, eğitilmiş ve eğitilebilir insan gücünün öneminin farkına varılması^{79,80}.

3.3 Türkiye'deki Yabancı Yatırımcının Hedefleri

Genel olarak değerlendirildiğinde Türkiye, siyasi ve ekonomik olarak son derece istikrarsız bir görüntü arz ediyor. Mevcut politik karışıklık, yüksek enflasyon ve Türk Lirasının değerindeki oynamalar, serbest piyasa kurallarının tam olarak işletilememesi, vergi reformu ve kayıt dışı ekonominin kontrol altında tutulamaması ile bunların yarattığı güvensizlik ve uluslararası alanda topladığı tepkiler yabancı yatırımcılar için caydırıcı olmaktadır. Türkiye'nin yabancı sermayeyi çekebilmesi için öncelikle siyasi ve ekonomik istikrarın sağlanması gerekiyor.

Bir diğer önemli konu ise Türkiye'de büyük bir bilgi boşluğunun varlığıdır. Yabancı yatırımcı Türkiye'ye gelmeden önce bilgilenecek ve kısıtlı da olsa elde ettiği bilgiye güvenmek istemektedir. Mevcut tanıtım programları ve bütçeler Türkiye ile rekabet içinde olan ülkelerle kıyaslandığında yetersiz ve etkisiz izlenimini uyandırmaktadır. Bu konuda kamu ve özel sektör temsilcilerinin yatırım olanakları ve ortamını daha iyi anlatabilmek için ortak çaba içinde olması gerekmektedir. Bununla birlikte yabancı yatırımcılarla ilişki içinde olan ya da bunun yollarını arayan yerli sermayenin, yabancı sermayenin beklentilerini daha iyi anlamaya gayret etmesi gerekiyor. Özellikle çokuluslu firmalar, uzun vadeli stratejik amaçlı yatırım ve rekabete karşı alınan önlemler de dahil olmak üzere, temelde yatırım kararlarını, ülkelerin ve endüstrilerin geleceklerini ve bunun sonucu yaratılacak değer ve kar beklentilerine göre alırlar. Bu nedenle gerek ülke seçimi gerekse ortaklık kurulacak yerli sermayenin değerlendirilmesinde mevcut planların gerçekçi ve geçmişteki performans ile açıklanabilir olması gerekir. Türkiye şartlarında iş yapabilme becerisi ve iyi niyetli beklentiler yapılacak yatırımı ve seçimi vazgeçilmez kılmaya yetmez. Karlılık ve yatırımın dönüş kabiliyeti ve hızı hala en önemli kriterler olmaya devam etmektedir.

Özellikle üretim sektörüne yatırım yapan yatırımcılar, Türkiye'deki vergi uygulamaları ve enflasyonun etkilerini anlatmakta büyük zorluk çekmektedirler. Türkiye'nin mevcut

79 Akman, a.g.e., s.128-130.

80 Joel D. Goldhar ve David Lei, "The Shape of Twenty-first Century Global Manufacturing", *The Journal of Business Strategy*, March/April 1991, s. 37-41.

mali raporlama standartları uluslararası yatırımcılarla iletişim için kullanılabilir olmaktan uzaktır. Gerçek ticari faaliyetleri yansıtmaması beklenen mali tablolar çoğu zaman anlaşılabilir veya analize uygun durumda değildir. Türkiye bu konuda bazı mesafeler almış olmakla beraber henüz güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgilerin hazırlanması şartlarının bulunmaması nedeniyle bu konu yatırım kararlarının alınmasında önemli bir zaman kaybına yol açmaktadır.

Yeni dönemde Türkiye'ye gelecek olan yabancı yatırımcıların ağırlıklı olarak Uzak Doğu, Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinden olacağı tahmin edilmektedir. Bu yatırımların başta telekomünikasyon, enerji ve alt yapı olmak üzere elektronik, beyaz eşya, otomotiv, gıda ve hizmet sektöründe yoğunlaşması beklenmektedir. Türkiye'nin jeopolitik konumu önemli bir avantaj teşkil etmektedir. Hem Türkiye hem de Türkiye üzerinden ulaşılabilecek pazarlar yüksek ve hızlı büyüme oranları vaad ediliyor. Bağımsız Devletler Topluluğu, Doğu Avrupa, Ortadoğu ve Kuzey Afrika pazarlarına ulaşmak için Türkiye önemli bir köprüdür. Çokuluslu firmaların gelecek beş yıl içinde yatırımlarını ABD ve Batı Avrupa'dan Asya kıtasına kaydırmaları bekleniyor. Türkiye'den beklenen ise mevcut yatırım şartlarını iyileştirmesi ve daha da önemlisi ekonomik ve sosyal politikalarına esas oluşturacak yapısal tercihlerini belirlemesi ve ilgili tedbirleri biran önce almasıdır⁸¹.

Yapılan araştırmalar ortaklıkların ilk üç ve beş yıl içinde verimli olduğunu daha sonra ise yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini gösteriyor. Uzmanlar, yatırımcılara "yabancı ortaklıklara girişen şirketleri izleyin" önerisinde bulunuyor.

3.4 Stratejik Yatırımcıların Sağladıkları Faydalar

Globalleşme içerisinde şirketin kendi yerini iyi bilmesi gereklidir. Dünyadaki gelişmeler nelerdir, bu gelişmeler şirketin içinde bulunduğu coğrafyayı nasıl etkiler, bu coğrafyadaki gelişmelerle oluşan durumlardan sözkonusu şirket nasıl etkilenir ve hepsinden önemlisi mevcut durumda nasıl bir konumdadır bütün bunların irdelenmesi gerekiyor. Ayrıca şirket, bahsedilen bu konumundan nasıl yararlanacağı, bu durumda ne gibi fırsatların olduğu ve hangi tehlikeleri göğüslemesi gerektiği gibi bütün bu makro faktörler gözönüne alarak değerlendirilmelidir.

⁸¹ Akman, a.g.e., s. 169-171.

Stratejik yatırımcıların sağladıkları:

- i. Sermaye
- ii. Know-how
- iii. Teknoloji
- iv. Pazar
- v. Müşteri

Örnekleri:

- i. Sabancı Danonesa-Tikveşli
- ii. İş bankası-Telecom Italia
- iii. Turkcell-Azercell
- iv. Turkcell-Geocell⁸²

3.5 Türk Ekonomisine Destek Veren Yabancı Yatırımcılar

İstanbul Sanayi Odası'nın 1997 yılında hazırladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırmasında, yabancı sermaye payı yüzde 25 ve daha üstü olan 84 firma yer aldı. Üretimden satışlara göre yapılan sıralamada Tofaş, Philsa, Oyak-Renault, Otosan ve Mercedes-Benz ilk beş firma arasında yer alırken, yabancı sermayeli firmalar toplam 850 trilyonluk üretimden satış değerine ulaştılar. 500 büyük firmanın toplam üretimden satış değerinin yüzde 18,6'sını gerçekleştiren yabancı sermayeli firmalar, 306,8 trilyonluk katma değerle de toplamdan yüzde 16,9'luk pay aldılar. İhracat tutarı olarak yabancı sermayeli firmalar toplam 197,2 trilyonluk ihracat yaparak toplam ihracattan yüzde 22,6'luk pay aldılar. Yabancı sermayeli firmalar istihdam sağladığı toplam kişi sayısı ise 64 bin 801. 500 büyük firma sıralamasında ilk 100 içinde 25 yabancı sermayeli firma yer alırken, Tofaş, Philsa ve Oyak-Renault ilk 10 firma arasına girme başarısını gösterdi. 25 firmanın yedisi otomotiv üreticisi. 500 büyük firma sıralamasında yüzde 100 yabancı sermayeli 17 firma yer aldı. Toplam 106 trilyon

⁸² Esra Tüzün ve Aslı Özdoğan Güven, *Şirketler Yabancılaştı*, Radikal Borsa Eki, 8 Ekim 2000, s. 1.

226 milyar liralık üretim satış gerçekleştiren bu firmalar, 42 trilyon 34 milyar liralık brüt katma değer, 36 trilyon 871 milyar liralık ihracat gerçekleştirdiler. Yüzde 100 yabancı sermayeli firmalar 9 bin 665 kişiye istihdam sağlıyorlar.

Yaratılan brüt katma değere göre yapılan sıralamada ise ilk 10 firma, Philips, Oyak-Renault, Otosan, Tofaş, Brisa, Goodyear, Netaş, Aygaz, Türk Pirelli ve Türk Traktör olarak yer almıştır. 10 firma toplam 140 trilyon 78 milyar TL'lik brüt katma değer yarattılar. Bu firmaların toplam üretimden satışları ise 333 trilyon 925 milyar TL olarak gerçekleşti. İhracat tutarına göre ilk 10 firma 95 trilyon 877 milyar TL ihracat yaparken toplam 214 trilyon 924 milyar TL üretimden satış değerine ulaştı. En fazla ihracat yapan yabancı sermayeli firmalar arasında Tofaş, Mercedes-Benz Türk, Vestel ilk üç sıraya yerleşirken, bu firmaları Delphi Packard, Volkswagen, Brisa, Marsa, R.J. Reynolds, AEG ve Türk Pirelli takip etti. Yabancı sermayeli firmalar arasında istihdam sıralamasına göre Tofaş 5 bin 497 çalışanı ile ilk sıraya yerleşti. İkinci sırada 3 bin 366 çalışanı ile Oyak-Renault yer alırken diğer firmalar şöyle sırandı: PEG Profilo 3 bin 137 kişi, Mercedes-Benz Türk 2 bin 720, Simko 2 bin 500, Tusaş Havacılık 2 bin 241, Delphi Packard 2 bin 194, Otosan 2 bin 128, Goodyear 621 bin kişi, Netaş 539 bin kişi⁸³.

3.6 Yabancılarla Ortaklık Kuran Türk Şirketleri

Türkiye'de birleşmeyi talep eden şirketler genelde finansman güclüğü içinde olan şirketlerdir⁸⁴. Son bir yıl içinde yabancı ortak bulmak için yeniden yapılanan Türk şirketlerinin sayısı giderek artarken, bu şirketler özellikle bazı sektörlerde karşılına konan "olmazsa olmaz" şartlarından biri olan "halka açılma" prosedürünü yerine getiriyor. Şirketlerini yabancı ortakla paylaşmadan yatırımcıları ile paylaşıyor.

Geçtiğimiz iki yıl içinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) tam 29 şirket yabancı ortak bularak uluslararası piyasalarda rekabete başladı. Yabancı ortaklıkların en yoğun olarak yaşandığı 1999 yılına bakıldığında yabancılarla evlenen şirketlerin %80'inin halka açık olması dikkat çekiyor. Türkiye'de şu anda birçok şirket ise yabancı ortak bulmak için pazarlık masasındadır. Bir o kadarı daha yapılanmasını tamamen değiştirerek bu konuda hazırlık devresi geçiriyor. Uzmanlara göre önümüzdeki

⁸³ Akman, a.g.e., s. 93-94.

⁸⁴ Karataş, a.g.e., s.38.

dönemde yabancılarla evlilik yapılması kaçınılmaz sektörlerin başında özellikle finans sektörü, gıda, tekstil, alüminyum, madencilik, ambalaj, ve perakende sektörleri bulunuyor. Önümüzdeki dönemde dünya liginde yer almak isteyen teknoloji ve internet şirketlerinin de evlilik yapmasının kaçınılmaz olduğu belirtiliyor. (Bakınız Tablo 9)

İMKB’de işlem gören şirketlerin yabancı ortakları incelendiğinde ise söz konusu iki yılda Adel Kalemcilik’in Fabel Castell’le, Anadolu Isuzu’nun Isuzu Motor Company ile, Bosch Profilo’nun Bosch-Siemens ile, Borusan Boru’nun Mannesmann ile, Ford Otosan’ın Ford Company ile yaptığı ortaklıklar veya pay arttırmaları dünyada bu konuda devleşen şirketlerin Türkiye’ye olan ilgisini de açıkca ortaya koyuyor. Ayrıca Anadolu Gıda’nın United European Bank ve Işıklar Ambalaj’ın Commercial Bank of Greece ile yaptıkları evlilikler de yabancı finans kuruluşlarının Türk şirketleri ile ortaklık yolunu seçmeye başladıklarını gösteriyor⁸⁵.



⁸⁵ Tüzün ve Güven, a.g.e., s. 1-2.

Tablo 9: Borsa Şirketlerinin 1999 ve 2000 Yılı Evlilikleri

ŞİRKET ADI	ORTAKLIK PAYI	YABANCI ORTAK
ADEL KALEMCİLİK	%15	A.W. FABER CASTELL
AFYON ÇİMENTO	%73	CIMENTS FRANCA
ALCATEL TELETAŞ	%39	ALCATEL BELL
ANADOLU GIDA	%22	UNITED EUROPEAN BANK
ANADOLU ISUZU	%17	ISUZU MOTOR
ANADOLU ISUZU	%10	ITOCU CORP.
AYGAZ	%34	LIQUID PETROLEUM DEV. CO.
BORUSAN BORU	%63	MANNESMANN
BOSCH PROFİLO	%67	BOSCH-SIEMENS
BRİSA	%43	BRIDGESTONE
FORD OTOSAN	%41	FORD MOTOR COMPANY
FRİGO PAK	%63	GERBER FOODS HOLDING
GOODYEAR	%58	GOODYEAR TIRE AND RUBBER
İZOCAM	%17	FRANKLIN RESOURCES
KAPLAMİN	%29	SCA PACKAGING
ASLAN ÇİMENTO	%32	LAFARGE COPPE
ASLAN ÇİMENTO	%32	AURELIUS BOUWSTOFFEN
MARSHALL BOYA	%20	AKZO NOBEL
MERKO GIDA	%11	DUNCAN J. BLAKE
NETAŞ	%53	NORTHERN NETWORK
OLMUKSA	%42	INTERNATIONAL PAPER
T. SIEMENS	%84	PIRELLI CABLE HOLDİNG
TOFAŞ FABRİKA	%38	FIAT AUTO SPA
TOFAŞ TİCARET	%38	FIAT AUTO SPA
USAŞ	%70	GATE GOURMENT HOLDİNG
BANVİT	%2	IFC
EGE PROFİL	%50	DECEUNINCK PLASTICS
İŞIKLAR AMBALAJ	%13	COMMERCIAL BANK OF GREECE
İŞIKLAR AMBALAJ	%1	GRYPHON EMERGING MARKETS
KOÇ HOLDİNG	%50	CASTORAMA DUBOIS INVESTMENTS SCA
KOÇ HOLDİNG	%50	ECE PROJECTMANAGEMENT GMBH
KOÇ HOLDİNG	%50	TNT POST GROUP
PENGUEN GIDA	%50	ZENTIS
SASA	%50	DUPONT

3.7 Türkiye'deki Güncel Birleşme Örnekleri

Türkiye'de şirket birleşmeleri genelde grup içi şirketlerin kendi aralarında birleşmeleri yada bir yabancı şirketin Türk şirketi ile birleşmesi sonucunda oluşmaktadır. 1990'lı yılların sonlarına doğru artan holding içi birleşmeler, yabancı sermayeli şirketlerle yapılan birleşmelerle karşılaştırıldığında oldukça fazladır. Faaliyet alanları aynı veya

birbirine çok yakın olan grup içi şirketlerin maliyeti düşürme ve rekabet gücünü artırma ile ilgili stratejileri sonucunda ortaya çıkan bu tür birleşmeler, bir satış işleminden çok grup konsolidasyonu olarak da adlandırılabilir.

Türkiye’de son yıllarda gerçekleşen grup içi birleşmelerden ve yabancı şirketlerle kurulan ortaklardan örnekler aşağıda sunulmuştur:

Anadolu Grubu Şirketleri:

Anadolu grubu şirketlerinde Erciyas Biracılık, Ege Biracılık, Güney Biracılık ve Anadolu Malt’ın birleşmesi ile gerçekleşeceği projedir. Bu projede karşılaşılan başlıca problemler, şirketlerin gerek halka açık gerekse halka açık olmayan şirketlerden oluşan karmaşık bir iştirak portföy yapısına ve aynı zamanda da birbirlerinin hisselerine sahip olmalarıdır. Ayrıca Erciyas Biracılık’ın sahip olduğu Coca Cola’nın Türkiye’deki dolum ve pazarlama şirketlerinin defter değerlerinin, piyasa değerlerinin çok altında olması devir sırasında vergi açısından problem yaratabilecektir.

Birleşme dört şirketten birisi çatısı altında gerçekleşmiştir. Erciyas Biracılık’ın Marmara Bira’nın alımından kaynaklanan yüksek amortisman giderlerinden dolayı zarar ediyor olması ve diğer üç şirketin karlı durumda olması, birleşme ile grubun vergi yükünün azalmasını sağlayarak nakit akışlarını olumlu yönde etkilemiştir.

Turcas-Tabaş Birleşmesi

Tabaş petrol, daha önce uzun vadeli borç ile çoğunluk hissesini (%85) satın almış olduğu Turcas ile birleşmiştir. Turcas ve Tabaş yönetimlerinin yapmış oldukları açıklamalarda Tabaş’ın Turcas’ı devralması yolu ile gerçekleştirilecek olan birleşme ile verimliliğin artırılarak, maliyetlerde düşüş sağlanmasının hedeflendiği belirlenmiştir.

Turcas halka açık bir şirket olduğundan, Sermaye Piyasası Kurulu’ndan gerekli izin alınmış, ayrıca birleşme ile ilgili olarak Rekabet Kurulu’nun onayı alınmıştır. Tabaş’ın yabancı ortaklı bir şirket oluşu nedeniyle birleşme ile ilgili olarak Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’nden de gerekli izin alınmıştır.

Arçelik-Ardem Birleşmesi

Arçelik ve Ardem’in birleşmesinde, Ardem Arçelik’in bünyesine girmiştir ve Ardem hissedarlarının hisse senetleri Arçelik hisseleri ile değiştirilmiştir. Her iki şirkette halka açık olduğundan birleşme ile ilgili Sermaye Piyasası Kurulu izini alınmıştır. Birleşme

işlemi hisse senetlerinin değişimi yolu ile yapıldığından her iki şirketin hissedarları için herhangi bir vergi yükü sözkonusu olmamıştır.

Yukarıda belirtilen grup içi birleşmelerin dışında yabancı sermayeli şirketler ile yerli şirketlerin birleşmesi sonucu ortaya çıkan ortaklıkların sayısı da 1990'lı yıllarda önceki dönemlere göre artmıştır.

Danone-Sabancı-Tikveşli Birleşmesi

Dünya'nın en büyük gıda üreticisi şirketlerinden Fransız Danone şirketi Sabancı grubu şirketlerinden Hayat Su ile birleşmiş ve Danonesa şirketi kurulmuştur. Danonesa Türkiye'de gıda sektöründe büyüme stratejisi içindeki Tikveşli'nin üç şirketini satın almıştır. Türkiye nüfus yoğunluğunun %20'sini içeren Marmara bölgesinde hizmet veren Tikveşli Danonesa'nın yeni ürünlerle daha geniş bir coğrafi bölgeye hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamıştır.

Alarko-Carrier Birleşmesi

Alarko Sanayi ve Ticaret, United Technologies'e ait bir yan kuruluş olan klima üreticisi Carrier ile birleşmiştir.

Kerevitaş-Schöller Birleşmesi

Alman Schöller Holding Türkiye'de dondurma ve donmuş gıda sektöründe büyüme stratejisi çerçevesinde, donmuş gıda üreticisi Kerevitaş'ın hisselerinin %25,17'sini devralmıştır.

Uluslararası yatırımcıların Türkiye'ye ilgileri 1990 öncesinden gelmektedir. Bu ilginin reel ekonomiye yatırım olarak kanalize edilmesi ve yabancı sermayenin kalıcı ve ekonomiye yarar sağlayabilecek bir kaynak haline gelmesi ise ancak 1990'lı yılların sonlarına doğru olmuştur.

Bu örneklerin dışındaki Türkiye'den birleşme örnekleri Tablo 10'da verilmektedir⁸⁶.

⁸⁶ Boğaziçi Finans Grubu, a.g.e., s. 11.

Tablo 10: Türkiye'den Birleşme Örnekleri

Ati Dış Ticaret (Makro) - Doğuş Gurubu
Plastiform Plastik - Ergom M.Plast
Greens Karabatak Gıda - Fiba Holding
Bilkom Bilişim - Koç Net
Probil Bilgi İşlem - EMEA Technology
Işıklar Ambalaj - Cadmus Bus. Enterp.
Biletix - TAG Enterprises
EWL Eczabaşı - Warner Lambert
İstanbul Fuarçılık - ITE WO
Vista Ambalaj - Royal Packaging
İş-Tim Telekom - Telecom Italia
Dia Süpermarket - Sabancı Holding
Alfa Menkul - Safron Corporation
BİM Gıda - Bank of America
Egepen Plastik - Deceuninck Plastics
Opet Petrolcülük - ECT Europe Finance
Turkpoint - Pixelpark
Doğan - Kalebodur
Bianco Öztiryakiler - Bianco GMBH
Bender Menkul Değerler - Stephen Tyler
Verinet Uydu Hab. - Hughes Network Sys.

Türkiye; AB adaylığı, yapısal ve hukuki reformları gerçekleştirme gayreti içinde olan devlet organları ile uluslararası yatırım fonları açısından hedef ülke olmak için önemli avantajlara sahiptir. Şirketlerin yeniden yapılanmaya giderek birleşmeleri, dağıntık organizasyon ve hissedarlık yapılarını ve iş alanlarını konsolide ederek ana faaliyet konularında odaklanmaları gerekmektedir.

Bazı sektörler açısından yeniden yapılanma yolunda öneriler şöyle özetlenebilir:

- i. Bankalar ve finans kuruluşlarının global finans piyasasının bir parçası olabilmek için hızla yeniden yapılanması ve birleşmelere girmesi gerekmektedir.
- ii. Büyük sanayi kuruluşları ve orta ölçekli aile şirketleri en kısa sürede dağıntık yapılarını ve iş alanlarını konsolide ederek ana faaliyet konularında odaklanmalı, uluslararası rekabet için hazırlık yapmalı ve strateji üretmelidir.
- iii. Orta ve uzun vadede yurtiçi sermaye de doğrudan yatırım yerine özel amaçlı fonlar oluşturarak risklerini yaymalı ve Türkiye'nin geleceğinde etkili olacak önemli sektörlerde yabancı işletmelerle ortak olarak fon yaratmalıdır⁸⁷.

⁸⁷ TÜSİAD, a.g.e., s. 13-14.

3.8 Türkiye'deki Şirket Birleşmelerini Engelleyen Nedenler

Türkiye'deki şirket birleşmelerinin, diğer ülkelerdeki örneklerle karşılaştırıldığında oldukça düşük seviyede kaldığı görülmektedir. Ortaklıktan çekinen Türk sanayici ve iş adamları, bu konuda dünyadaki eğilimin gerisinde kalmıştır. Ancak son yıllarda, özellikle yabancı şirketlerle gerçekleştirilen birleşmelerin başarıyla sonuçlanması Türk iş dünyasının konuya bakış açısını değiştirmiştir. Gerek ekonomik kriz, gerekse birleşmenin yaratacağı sinerjinin cazibesi, birleşmelere ilgiyi arttırmaktadır. Yabancı ortaklıkların yanısıra birçok Türk şirketi, güçlerini birleştirmenin yaratacağı avantajlardan yararlanmaya çalışmaktadır.

Türkiye'de şirket birleşmelerinin sayısının artmasını engelleyen başlıca nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Halka açık şirketlerin azlığı
- ii. Aile şirketleri biçimindeki yapılanma: grup içindeki şirketlerin birbirlerine fon kullandırmaları, grup içi şirketler arası mal ve hizmet fiyatlarının grup dışı şirketler arasında oluşan fiyatlardan farklı olması gibi konular yatırımcının şirkete güvenini azaltmaktadır.
- iii. Enflasyon muhasebesinin birçok şirkette uygulanmaması: şirket varlıklarının ve özellikle gayrimenkul ve sabit kıymetlerin gerçekçi bir şekilde değerlendirilememesine yol açmaktadır.
- iv. Şirket kültürleri arasında farklılıklar
- v. Finansal tabloların yatırımcı için yeterli ve güvenilir olmaması

Türkiye'de Rekabet Kurumunun Kasım 1997'den itibaren resmen çalışmaya başlamasıyla, birleşme ve devralmalar ile ilgili gelişmeleri yakından izleme imkanı da doğmuştur. Büyük ölçekli birleşme ve devralmaların başvuru ve izin mercii durumunda bulunan Rekabet Kurumu, kendi yasasında yer alan kurallar çerçevesinde, belirli koşulları taşıyan birleşme ve devralmalara izin vererek veya reddederek, bunları kamuoyuna duyurmaktadır. Türkiye ekonomisinde, 1998 ve 1999 yıllarında yaşanan durgunluk; düşük kar marjıyla çalışan yerli şirketleri, mali krizin getirdiği borçlanma maliyetlerinin yarattığı riskleri dağıtmak istemeleri nedeniyle, yabancı ortaklıklara yöneltmektedir. Rekabet Kurumu'na yapılan birleşme ve devralma başvurularında

tarafların en az birinin yabancı olduğu başvuruların oranı, 1999 Haziran ayı itibariyle toplam işlemler içinde % 35'tir.

Türkiye'de gözlenen şirket birleşmeler ve devralmalar dışında, dünyada uygulanan diğer yöntemler (Leveraged Buyout, Management Buyout gibi) Türk şirketlerinin dış finansman kaynaklarına ulaşımındaki güçlükler ve hukuki altyapıdaki bazı kısıtlamalar nedeniyle uygulanamamıştır.

Birleşme ve devralma işlemlerinde yabancı sermayeli şirketler Türkiye'de yerleşik şirketlerin ortaklık paylarını kısmen veya tamamen devralmakta ya da bunlarla ortak girişim kurma yoluna gitmektedir. Uluslararası ekonomiye giderek daha fazla entegre olan Türk ekonomisinin büyüme isteği bu gelişmenin başlıca nedeni olarak kabul edilebilir.

Türkiye'de gerçekleşen her birleşme ve devralma işlemi Rekabet Kurumu iznine tabi bulunmamaktadır. Küçük ölçekli birleşme ve devralmalar, Kurum'a başvuru yapılmadan gerçekleşebilmektedir. Birleşme ve devralmaların kurum iznine tabi tutulması ise, birleşecek iki tarafın, ilgili pazardaki % 25'i geçmesi veya toplamının 25 trilyon TL'yi aşması durumunda söz konusu olabilmektedir⁸⁸.

Özetlemek gerekirse birleşmelerin önündeki olası engeller firma dışı ve firma ile ilgili nedenler olmak üzere iki kategoride inceleyebilir. Aşağıda nedenler iki kategori altında verilmektedir.

Firma dışı nedenler:

- i. Yüksek enflasyon.
- ii. Siyasi belirsizlik.
- iii. Hukuki yapıdaki eksiklikler.
- iv. Yatırımcıların ülkeyi tanımaması.
- v. Risklerin tam olarak anlaşılması.

Firma ile ilgili nedenler:

- i. Kurumsal yapı eksikliği
- ii. Şahısa bağımlılık

⁸⁸ TÜSİAD, a.g.e., s. 15.

- iii. MIS sistemi olmaması, bilgilerin toplanmasındaki zorluklar
- iv. TL finansal tablolarındaki yüksek operasyonel karın enflasyon düzeltmesi sonrasında beklenenin çok altına inmesi
- v. Verilen bilgilerdeki tutarsızlıklar veya diğer nedenlerden dolayı güven zedelenmesi
- vi. Açığa satışlar, kayıtlardaki eksiklikler
- vii. Müşteri ve tedarik ilişkilerindeki kişisellik, anlaşmaların eksikliği
- viii. Yüksek değerde gayrimenkul veya faaliyet dışı diğer varlıklar
- ix. Geçmiş firma performansı ile şirket tarafından yapılan projeksiyonlardaki ciddi farklılıklar
- x. Fiyatta anlaşmazlık
- xi. Ortaklık anlaşması ayrıntılarında anlaşmazlık (ödeme takvimi, yönetim paylaşımı, personel ve yönetim değişiklikleri, vb)

3.9 Kısaca Sabancı Topluluğu

H.Ö. Sabancı Holding A.Ş., Sabancı Topluluğu şirketlerinin yeni yatırımlarını ve uluslararası şirketlerle ortaklıklarını koordine etmek ve artan yönetim ve planlama gereksinimlerini kurumsal bir yapı içinde organize edebilmek amacıyla 1967 yılında kurulmuştur. Sabancı Holding'in kurulmasını izleyen yıllarda kazanılan ivme ile Sabancı Topluluğu, Türkiye'nin en büyük sanayi ve finans gruplarından biri haline gelmiştir. Hemen hemen hepsi konularında lider olan 74 şirketi ile Sabancı Topluluğu'nun iş alanları bugün artık sadece ülke sınırları ile bağımlı kalmamakta, yurtdışında kurulan şirketleri ile uluslararası alana da yayılmış bulunmaktadır.

Türkiye'nin en büyük konglomerelerinden birisi olan Sabancı holding, 50'nin üstünde şirketiyle, 12 iş kolunda ve uluslararası yabancı şirketlerle kurduğu 18 Joint Venture (JV) şirketi ile Türkiye'de ve dünyada faaliyette bulunmaktadır. Grubun cirosu 11,6 milyar \$ civarındadır. Bu Türkiye'deki milli gelirin %5'ine eşittir. 600 milyon \$'lık yıllık ihracatı ile Türkiye ihracatının %2,5'ünü oluşturmaktadır. Sabancı Topluluğu şirketlerinde 31.115 kişiye istihdam sağlanmaktadır.

Bir çırçır fabrikasından bugünlere nasıl geldiği incelendiğinde: pazardaki zorluk ve fırsatların grubun yetenekleri iyi değerlendirildiği ve birçok başarıya imza atıldığı

görülmektedir. Pazardaki zorluk ve fırsatları kanunlar, siyasi yapıdaki ve pazardaki değişiklikler, sermaye bulunabilirliği, teknoloji ve know-how olarak sayabiliriz. Grubun yeteneklerine bakıldığında, grubun kurmuş olduğu kanallarla bilgiye çok rahat ulaşabildiği, hükümet kararlarını önceden görebilen ve etkileyebilen bir yapısı olduğu gözlenmektedir. Değişken pazarı iyi anlamak ve buna göre hareket etmek grubun bir başka becerisidir. Proaktif yapısıyla olayları önceden görüp, önceden tedbirleri alma yolunda hareket etmektedir. Güçlü bir sermaye yapısı olan grup, riske girmektense özkaynakları ile büyümeyi her zaman tercih etmiştir. Dolayısıyla diğer gruplarla karşılaştırıldığında güçlü bir sermaye yapısı vardır. Gerek yabancı ve gerekse Türk ortaklarıyla kurmuş olduğu iyi iş ilişkileri ve ortaklıkları yoluyla yönetim bilgisini geliştirmiş ve bunu bir yetenek haline getirmiştir.

Sabancı Topluluğu yönetim açısından Bankacılık ve Sigortacılık, Lastik ve Takviye Malzemeleri, Kimya, Gıda ve Perakendecilik, Çimento, Otomotiv, Tekstil ve Dış İlişkiler'den oluşan 8 stratejik iş birimine ayrılmaktadır.

Sabancı Holding, Sabancı Topluluğu şirketleri arasında gerekli koordinasyonu sağlayan ve onlara özellikle finans, planlama ve insan kaynakları konularında yol gösteren bir yönetim merkezi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

3.10 Sabancı'da JV Şirketlerinin Oluşumu

İş ilişkileri zaman içinde değişik evrelerden geçerek giderek büyümüş, gelişmiş, çoğu lokal olarak başlayan iş zamanla global arenalara taşınmıştır. Bir örnek vermek gerekirse, eskiden Lassa araba lastikleri üreten Lassa fabrikasına Kordsa adında bir şirket kurularak, lastik üretiminde kullanılan kord bezini üretme yolunda adımlar atılmış. Bir başka deyişle ileriye doğru entegrasyona gidilmiştir. Lastik üretiminde kullanılan çelik teli Belçikalı Bekaert şirketinden, Naylon iplik ise Amerika'lı Dupont'tan temin ediliyordu. Şimdiki duruma bakıldığında: sektörlerinde dünyanın bir numaralı şirketleri olan Dupont ve Bekaert şirketleri ile Dusa ve Beksa isimleri altında Türkiye'de ortak şirket kurarak çelik telini ve naylon ipliğini burada ürettiklerini görüyoruz. Kordsa'nın kapasitesi artırılarak, sadece Lassa'ya değil, Lassa'nın rakipleri olan ve Türkiye'de üretim yapan Pirelli ve Goodyear'a kord bezi satıldığını görmekteyiz. Dolayısıyla bir lastik üretimi için gereken üç ana hammadde Sabancı şirketlerince üretilip, hem kendi lastik fabrikasına hemde rakiplerine satılmaktadır. Lassa fabrikası da dünyaca meşhur

Bridgestone firması ile JV yapılarak Lassa fabrikası Brisa ismini almıştır. Böylece Brisa'da üretilen lastiklerin bir kısmı Türkiye'de bir kısmı yurtdışında satılmaya başlamıştır. Bu ortaklıkla yurtdışı pazarları açılmış, fabrikada Bridgestone teknolojisi ile Lassa ve Bridgestone markalı lastikler üretilmeye başlanmıştır. Lastik takviye sektöründe ileriye entegrasyonunu tamamlayan Sabancı geriye doğru bir entegrasyon yapmış, Japon Toyota firması ile Adapazarında Toyota marka araç üretimi konusunda JV şirketi kurmuştur. Brisa'da üretilen lastiklerin bir kısmı ToyotaSA şirketinde üretilen Toyota marka araçlarda takılmaya başlamıştır. Kısaca özetlemek gerekirse, Sabancı Türkiye'de lastik takviye sektöründeki eksikliği görmüş, zaman içinde dünyaca ünlü tedarikçileriyle kurmuş olduğu sağlam iş birlikteliklerini ortaklığa taşımış, bu ürünleri ithal etmektense Türkiye'de üretmeye başlamış, kapasitelerini arttırarak rakiplerini de besler konuma gelmiştir.

Türkiye'de üretim amacıyla kurulan ortaklıkların zaman içinde global arenalara taşındıklarını görüyoruz. Dupont firması ilk zamanlar Lassa şirketinin tedarikçisi durumunda iken, Dupont'la Türkiye'de üretim tesisi kurularak 50/50 ortaklıklı bir JV şirketi kurulmuştur. Dupont ile Sabancı'nın 25 yıldan fazlaya dayanan bu iş geçmişi zamanla kurulan sağlam işbirliği ve bu işbirliğinin temelinde yer alan iş ahlakı, iş yürütme, yönetim anlayışı, ortaklarına, müşterilerine ve çalışanlarına saygı ve sorumluluk gibi ortak değerlerin geliştirilmesi ile Sabancı ve Dupont'tan dev bir adım daha atılmıştır. Endüstriyel naylon iplik ve kordbezi üretimi ve satışıyla ilgili olarak %50 Sabancı, %50 Dupont ortaklığıyla ABD'de bir şirket kurulmuştur. Bu şirket 100 bin ton kapasitesiyle dünyanın en büyük endüstriyel naylon iplik ve kordbezi üreticisi olurken, dünya lastik endüstrisinin de %10'unu oluşturmaktadır. Kurulan şirket Türkiye, ABD, Almanya, Arjantin, Brezilya ve Mısır'da kurulu 8 ayrı üretim tesisi ile faaliyet göstermektedir. Şirketin Uzakdoğu ve Çin'de de büyüme planları vardır.

Naylon iplik üretiminde Dupont'la başlayan bu global ortaklık, Dupont'un Sabancı'nında faaliyette bulunduğu kimya sektöründe başka bir global ortaklığı da beraberinde getirmiştir. Sabancı'nın en büyük tesislerinden birisi olan Sasa şirketi Dupont'un İngiltere ve Almanya'da kurulu fabrikaları ile birleştirilmiş, ve ortaya Avrupa ve Ortadoğunun en büyük kimya üretim tesisi ortaya çıkmıştır.

3.11 Sabancı'nın JV'lerle Büyüme Stratejisi

Sabancı son 10 yılda yabancı ortaklıklar kurmak suretiyle büyüme stratejisi izlemiştir. Bunu yaparken de bir takım kriterleri vardır. Bunlar:

- i. Güçlenme ve Büyüme (Brisa: Lastik, Olmuksa: Kağıt ambalaj, Marsa: Yağ)
- ii. Globalleşme (Sasa: Kimya, Kordsa: Kordbezi)
- iii. Yeni işler (Philsa: Sigara, Toyotosa: Otomobil: Sakosa: Polyester bez)
- iv. Entegrasyon (Dusa: Naylon iplik, Beksa: Çelik Tel)

Bu kriterlerden bir veya birkaçının sağlanması durumunda projeler ayrıntılı olarak incelenmekte ve bu konularda uzman olmuş kendini dünyada kanıtlamış şirketlerle ortak olunmaktadır. Ortaklıkta aranılan bir şartta 50/50 hisseye sahip olmaktır. Sabancı hiç bir zaman yönetimi elden bırakmak istememekte, ortağı ile birlikte elini taşın altında sokma gayretinde ve isteğindedir. Grubun gelecekteki gelirlerinin yarısından fazlasının JV şirketlerinden geleceği planlanmaktadır.

Sabancı'nın kurmuş olduğu yabancı ortaklıklardan bugüne kadar bir parçalanma olmamıştır. Çünkü Sabancı yabancı ortağın felsefesini çok iyi anlamakta ve kendi görüş ve düşüncelerini onların felsefesiyle düşünmeye gayret etmektedir. Her iki tarafın bir işi kurarken öncelikleri vardır. Ortaklığa soyunmadan önce bunların iyi anlaşılması gerekir. Önceliklerin ve beklentilerin karşılanmadığı bir ortaklık sürdürülemez. Yine her iki tarafın öğrenmeyi öğrenmesi gerekir. Yabancı ortağın Türk ortağını iyi tanıması, yönetim şeklini, düşünce yapısını, işe yaklaşımlarını, nerelerde hassas olduğunu, neyin nerede ne zaman söylenmesi gerektiğini, kültürünü öğrenmesi gerekir. Benzer şekilde de Sabancı'nın yabancı ortağını tanıması, öğrenmesi gerekir. Sabancı var olan 18 yabancı ortağının kültürünü, iş yapış şeklini ve yönetimi anlama kabiliyeti gelişmiş ki, ortaklıklar sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmektedir. Aşağıda Sabancı'nın kurmuş olduğu JV şirketleri ve yabancı ortakları ve ülkelerini içeren Tablo 11 aşağıda hazırlanmıştır⁸⁹.

⁸⁹ Sabancı Holding, Faaliyet Raporu, 2000, s. 2-10.

Tablo 11: Sabancı Holding ve Yabancı Ortakları

JOINT VENTURES	ORTAKLAR VE MENŞEİ	Kurulduğu Yıl	Kurulduğu Yer/Ülke	Yapı (SA-Ortak %)
BEKSA	Bekaert (Belçika)	1987	İzmit / Türkiye	50 - 50
DUSA INTERNATIONAL	Du Pont (ABD)	2000	Amerika	50 - 50
BNP-AK-DRESDNER BANK	BNP (Fransa) - Dresdner Bank (Almanya)	1988	İstanbul / Türkiye	40 - 30 - 30
BRISA	Bridgestone (Japonya)	1988	İzmit / Türkiye	44,40 - 45,60 - 10 Halk
TOYOTASA (Pazarlama ve Satış)	Toyota ve Mitsui (Japonya)	2000	İstanbul / Türkiye	65 - 25 - 10
TOYOTA SABANCI (Üretim ve İhracat)	Toyota ve Mitsui (Japonya)	1990	Adapazarı / Türkiy	25 - 65 - 10
PHILSA	Philip Morris (ABD)	1991	İzmir / Türkiye	25 - 75
İ-BİMSA	IBM Türk	1992	İstanbul / Türkiye	50 - 50
MARSA-KJS	KFI (ABD)	1993	Adana / Türkiye	50,23 - 49,77
PHILIP MORRISSA	Philip Morris (ABD)	1994	İzmir / Türkiye	24,75 - 75,25
AKÇANSA	Heidelberger Zement (Almanya)	1996	İstanbul / Türkiye	42,91 - 39,69 - 17,4 Halk
CARREFOURSA	Carrefour (Fransa)	1997	İstanbul / Türkiye	40 - 60
DANONESA	Danone (Fransa)	1997	İstanbul / Türkiye	50 - 50
OLMUksA	International Paper (ABD)	1998	İstanbul / Türkiye	41,62 - 41,58 - 16,8 Halk
SAKOSA	Saba (Meksika)-Koch (ABD)	1998	İzmit / Türkiye	50 - 50
DUPONTSA	Du Pont (ABD)	1999	Hollanda	50 - 50
GIYSA	ARCADIA (İngiltere)	1999	İstanbul / Türkiye	75 - 25
KRAFTSA	KFI (ABD)	2000	Adana / Türkiye	49 - 51

Uzun süreli iş ittifakının kurulmasını Sabancı şu şekilde tanımlıyor. Karşı taraftan ne beklenildiğini net olarak tarif etmek, yeni fırsatlar ve olanaklar yaratmak, problemleri çözme kabiliyetine sahip olmak ve beklenmeyen sorunlarla başa çıkmayı bilmek. Gerçekten de ortaklıkların kurulmadan önce neyi hedeflediklerini iyi belirlemeleri gerekir. Zaman içinde ortaya çıkabilecek fırsatlar veya ortağın getireceği olanaklara karşı nasıl bir strateji izleneceğinin iyi bilinmesi gerekir. Ortak işi büyütme isterken, diğer ortak buna karşı olursa, iş kilitlenme noktasına gelebilir. Bu yüzden hedefler iyi belirlemeli, zaman içinde durum ve şartlara göre revize edilmelidir. Her ortaklıkta olduğu gibi zaman içinde ortaya çıkabilecek pürüzlerin çözümündede profesyonelce davranmayı bilmeli ve sorunlarla başa çıkılabilmeli. Sonuçta kurulan bir ortak her iki

taraf için kazan/kazan prensibi üzerine kurulu olmalıdır. Bir tarafın mutsuzluğu ortaklığı bozabilir.

Son olarak özetlemek gerekirse Sabancı yabancı ortaklıklar yoluyla global iş kültürü yaratan Türkiye'deki tek ve ender kuruluşlardan birisidir. Bu işin başarı anahtarını Sabancı şu şekilde özetlemektedir.

- i. Etkin ortaklık stratejisi izleyerek doğru iş yapmak,
- ii. Sadece müşteriler ile değil, tanınan büyük şirketlerle güçlü ilişkiler kurmak ve geliştirmek,
- iii. Dünya şirketleriyle aynı değerleri ve iş yaklaşımını paylaşmak,
- iv. Türk pazarındaki bilgi ve deneyimimiz yabancı ortağımızla paylaşmak,
- v. Ortağımızın bilgi ve tecrübesini kendi iç durumumuza uydurmak,
- vi. Proses geliştirme ve maliyet düşürme tekniklerini geliştirerek, bunu ortaklarımızla paylaşmak, düşük maliyet ve yüksek kalitede en iyi üretimi gerçekleştirmek⁹⁰.

3.12 Sabancı Grubu ve Yabancı Ortaklıkları

Sabancı Topluluğu konularında başarılı olmuş uluslararası şirketlerle ortak olarak, onların teknolojik bilgi ve deneyimlerini, kendi yerel piyasa bilgi ve deneyimi ile birleştiren bir büyüme stratejisi izlemektedir. Bu amaçla, konularında dünyanın önde gelen şirketleri ile yurtiçinde ve yurtdışında ortaklıklar kurulmakta, istihdam sağlamanın ötesinde, ülkemize önemli teknolojik birikimler de kazandırılmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun çoğunluğu ile yüzde 50/50 ortaklık kurduğu dünya devleri arasında Bridgestone, Du Pont, Toyota, Philip Morris, Kraft Foods International, Bekaert, Danone, Heidelberger Zement, IBM, BNP, Dresdner Bank, Carrefour, Koch-Saba, International Paper ve Arcadia bulunmaktadır⁹¹.

⁹⁰ Ümit Özen, "Global İş Kültürü Yaratma Yolunda Adımlar", Yöneyim Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XX. Ulusal Kongresi, Kara Harp Okulu, Ankara, 8-9 Haziran 1999, s. 214.

⁹¹ Sabancı Holding, a.g.e., s. 10-40.

3.12.1 Bnp-Ak-Dresdner Bank

Uzun yıllar süren bir işbirliğinin sonucu olarak 1985'te Akbank ile Fransa'nın önde gelen bankalarından BNP tarafından BNP-Ak Bankası A.Ş. kurulmuş, bu ortaklığa üç yıl sonra güçlü Alman bankası Dresdner Bank AG katılmış ve 1988 yılında bugünkü BNP-Ak-Dresdner Bank oluşmuştur. Kurumsal bankacılık alanında faaliyet göstermektedir.

BNP-Ak-Dresdner Finansal Kiralama, BNP-Ak-Dresdner Bank'ın %99,8 iştiraki ile 1988'de kurulmuştur. Türkiye'de kurulan ilk finansal kiralama şirketlerinden biri olan BNP-Ak-Dresdner Finansal Kiralama, özkaynakları ve aktif büyüklüğü ile sektörün önde gelen kuruluşları arasında yer almaktadır.

Akbank'ın yaygın şube ağı ile Türkiye'nin dörtbir yanındaki yatırımcıya leasing hizmeti sunan BNP-Ak-Dresdner Finansal Kiralama, dünyanın önemli finans merkezlerinde faaliyet gösteren ortaklarından sağladığı bilgi birikimi ile finansal kiralama işlemlerinin Türkiye'de gelişerek yaygınlaşmasına önderlik etmektedir. BNP-Ak-Dresdner Finansal Kiralama, kriz dönemleri dahil olmak üzere her dönemde, müşterilerine uygun ve uzun vadeli finansman olanakları sağlayarak bir çok önemli yatırım projesinin gerçekleşmesine katkıda bulunmuştur.

3.12.2 Brisa

1974 yılında Amerikan B.F. Goodrich lisansı ile lastik üretimine başlayan Brisa (eski adıyla Lassa), 1988 yılından itibaren dünya lastik ve kauçuk sektörünün lideri Japon Bridgestone firmasıyla Sabancı Topluluğu'nun ortak yatırımı olarak faaliyetlerine devam etmiştir. Brisa, Türkiye'nin en büyük, Avrupa'nın ise altıncı büyük lastik üreticisidir.

Lassa ve Bridgestone markaları ile otomobil lastiğinden iş makineleri lastiğine kadar geniş bir yelpazede üretim yapan Brisa, ürün gamını sürekli yenileyerek yurtiçi pazardaki lider konumunu ve uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü korumaktadır. Ülke çapında 600'den fazla yetkili bayi aracılığıyla pazarlanan Brisa lastikleri, Toyota, Fiat, Ford, Mercedes Benz, Mitsubishi, Honda ve Hyundai gibi motorlu araçlarda orijinal donanım olarak kullanılmaktadır. Brisa ürünleri 40'tan fazla Avrupa ve Ortadoğu ülkesine ihraç edilmektedir.

Brisa Araştırma ve Geliştirme Merkezi lastik teknolojisine yönelik dünyadaki gelişmeleri yakından izlemekte ve Bridgestone'un Tokyo'daki teknik merkezi ile koordinasyon içinde bulunmaktadır. Bu yakın işbirliği, Bridgestone teknolojisinin Brisa'ya entegrasyonunu sağlamakta ve dünya pazarlarında Şirket'in rekabet gücünü en üst seviyede tutmasında önemli bir rol oynamaktadır.

1993 yılında ilk Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan Brisa, 1996 yılında ise iş mükemmelliği konusunda gösterdiği üstün performansı sonucu Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü kazanan ilk Türk şirketi olmuştur.

Brisa'nın sermayesinin %10'u halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

3.12.3 Dusa International

Sabancı Holding ve Du Pont, Büyük Avrupa bölgesi, Ortadoğu, Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'da endüstriyel naylon iplik ve kordbezi üretimi yapmak ve dünya genelinde satmak için 2001 yılının ilk günlerinde %50-%50 ortaklık ile Dusa International şirketinin kuruluşunu tamamlamışlardır. Bu yeni ortaklık sonucunda kurulacak olan Dusa International, Sabancı Holding Lastik ve Takviye Malzemeleri Grubu'nun Kordsa, Nile Kordsa, Interkordsa Germany, Intekordsa USA, Kordsa USA, Dusa Brasil ve Dusa Argentina şirketleri de dahil olmak üzere dünya genelinde endüstriyel naylon iplik ve kordbezi üretimi yapan Sabancı ve Du Pont tesislerini tek bir çatı altında toplayacaktır.

Sermayesi 592 milyon ABD doları olan Şirket, tahmini 600 milyon ABD doları cirosu ile alanında dünya lideri konumuna gelecektir.

3.12.4 Sakosa

SAKOSA, Hoecsa adıyla Haziran 1997 tarihinde Alman Hoechst ve Sabancı Holding'in %50'lik eşit paylı bir ortak girişimi olarak kurulmuştur. Aralık 1998'de Hoechst'ün Hoecsa'daki hisseleri KOSA tarafından satın alınmış ve Şirket'in adı, ortakları olan KOSA ve Sabancı Holding'i yansıtabilecek şekilde SAKOSA olarak değiştirilmiştir. Kansas, ABD'de kurulu Koch Industries Inc. ile Mexico City'de bulunan Isaac Saba'ya ait

IMASAB, S.A. de C.V. arasında bir konsorsiyum olan KOSA, Hoechst'ün dünya çapındaki polyester ticaretini satın almıştır.

Üretime Ocak 2000 tarihinde başlayan SAKOSA'nın nihai yıllık üretim kapasitesi 14.000 ton polyester iplik ve 12.000 ton kordbezi olacaktır. SAKOSA bu rakamlar ile polyester HMLS iplik üretiminde Avrupa'da ikinci büyük kapasiteye sahip bulunmaktadır. SAKOSA'da KOSA teknolojisi ile yüksek modülüsü ve düşük kısalma özelliğine sahip iplik ve Kordsa teknolojisi ile kordbezi üretilmektedir.

SAKOSA yerli lastik üreticilerinin kordbezi gereksinimini karşılamanın yanısıra, üretiminin yaklaşık %80'ini Avrupa, Ortadoğu, Asya ve Afrika'ya ihraç edecektir.

3.12.5 Beksa

Beksa, 1987 yılında Sabancı Holding ve Belçika'nın dünyadaki en büyük bağımsız çelik tel üreticisi konumundaki şirketi Bekaert'in %50'lik eşit paylı ortak girişimi olarak kurulmuştur. Şirket, dünya lastik endüstrisi için temel girdi olarak önemi ve payı giderek artan çelik kordun yanısıra, topuk teli, hortum teli, yaylık tel ve dramix üretmektedir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) İş Mükemmelliği Modeli'ni bir rehber değerlendirme aracı olarak benimseyen Beksa, 1997 yılında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler kategorisinde EFQM tarafından verilen Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nün sahibi olmuştur.

3.12.6 Dupontsa B.V.

Sabancı Holding ve Du Pont, Avrupa Bölgesi, Bağımsız Devletler Topluluğu, Ortadoğu ve Afrika Pazarları için polyester iplik, elyaf, resin, polyester hammaddeleri ve bunlarla ilgili ürünleri geliştirmek, üretmek ve satmak amacıyla DuPontSA B.V. şirketini %50'lik eşit paylı ortak girişim olarak 1999 yılı sonunda kurmuşlardır.

Yeni ortaklık sonucunda, Du Pont'un İngiltere Wilton'daki PTA ve resin tesisleri, İngiltere Pontypool'daki ve Almanya Uentrop'daki polyester iplik ve elyaf tesisleri ile Adana ve Türkiye genelinde polyester iplik ve elyaf, cips, şişe ve DMT üreten Sabancı Holding'in Sasa şirketi ve yine Sabancı'nın İngiltere Garforth'daki tekstürize iplik fabrikası tek bir çatı altında yönetilmek üzere birleştirilmiştir.

DuPontSA B.V.'nin halihazırda 550.000 ton PTA, 250.000 ton DMT, 285.000 ton resin ve 280.000 ton iplik ve elyaf yıllık kapasitesi bulunmaktadır. Şirket, 1 milyar ABD dolarına yaklaşan cirosu ile Avrupa'nın en büyük polyester üreticisi konumuna gelmiştir.

DuPontSA ilk yılında, birleşen iki şirketin entegrasyonunu gerçekleştirmiştir. Birleşmenin yarattığı sinerji, yeni ürünler, teknoloji ve finans konularında iyileştirmelere yol açmıştır. Sinerjinin sağlayacağı yararların önümüzdeki yıllarda artarak devam etmesi beklenmektedir.

Müşterilerinin artan gereksinimlerini karşılamak amacıyla, DuPontSA mevcut bazı tesislerinde dar boğaz giderme yoluyla kapasite artırıcı yatırımlara başlamıştır. DuPontSA, bir kuruluşun süreçlerini iyileştirme ve tasarruf sağlamada kullanılan Altı Sigma metodolojisinin kullanımına büyük üretim tesislerinde başlamıştır. İlk yılda tamamlanan 12 proje ile bu tesislerde 2,2 milyon ABD doları tutarında tasarruf sağlanmıştır.

DuPontSA B.V.'nin %81 hissesine sahip olduğu SASA şirketi, tekstil sektörüne yönelik polyester elyaf, iplik ve benzeri ürünler, şişe üretimi için resin (pet cips), pet şişe ve polyesterin ana hammaddelerinden biri olan DMT üretmektedir. Şirket, Adana'da bulunan entegre tesislerin yanısıra, Kurtköy, Silivri, Bursa, İzmir ve Hacı Sabancı Adana Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim yapmaktadır. Sasa'nın sermayesinin %11,7'si halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

DuPontSA B.V.'nin iştiraki olan Dupont Sabancı Polyester (UK) şirketi, İngiltere Wilton Kimya Kompleksi'nde bulunan tesislerinde, polyesterin bir diğer hammaddesi olan PTA ile polyester resin üretmektedir. Şirket ayrıca, İngiltere Galler bölgesinde Pontypool'da polyester iplik üretmektedir.

İngiltere'de Leeds yakınlarında Garforth'da bulunan DuPont Sabancı Polyester şirketi, DuPontSA B.V.'nin bir iştiraki olup, polyester tekstüre iplik üretmektedir.

Almanya'da Uentrop'da bulunan tesislerinde, polyester özellikli elyaf ile markalı ve markasız elyaf çeşitleri üreten DuPont Sabancı Polyester GmbH şirketi DuPontSA B.V.'nin bir iştirakidir.

3.12.7 Carrefoursa

Carrefoursa, 1996 yılında Fransa'nın önde gelen hipermarket zinciri Carrefour ile Sabancı Holding ortaklığında Türkiye'de yeni hipermarketler açmak amacı ile kurulmuştur.

Carrefour Türkiye'deki faaliyetlerine 1993 yılında 15.000 m2 satış alanına sahip İstanbul mağazası ile başlamış, ortaklıktan sonra, 1997 yılında Adana, 2000 yılında ise İzmit, Ümraniye ve İzmir mağazalarını ve Fulya süpermarketini açmıştır. Carrefoursa 2001 yılında İstanbul, Ankara ve Bursa'da üç yeni hipermarket ve İstanbul'da altı süpermarket açmayı hedeflemektedir.

1999 yılının Ağustos ayında gerçekleşen ve Ocak 2000'de Avrupa Birliği'nin ilgili kurulları tarafından onaylanan Carrefour-Promodes birleşmesi ile Beylikdüzü, Bursa ve Mersin'de bulunan Continent mağazaları da 2000 yılı içinde Carrefoursa bünyesine katılmıştır. 2000 yılı sonunda Carrefoursa 82.000 m2 satış alanına ulaşmıştır.

Carrefoursa, 2003 yılı sonuna kadar 22 hipermarket ve 28 süpermarket açmayı hedeflemektedir.

Sabancı Holding, Carrefour Grubu'nun Türkiye'de faaliyet göstermeye başlayan DIA discount süpermarketlerine 2000 yılı sonunda %40 oranında ortak olmuş ve discount mağazacılık sektörüne de adım atmıştır. Şubat 2001 itibariyle tümü İstanbul'da 40 DIASA mağazası faaliyettedir.

3.12.8 Marsa KJS

Marsa KJS, margarin ve yemeklik sıvı yağlarda Türkiye pazarının önde gelen firmalarındandır. 1974 yılında sadece margarin ve sıvı yağ üreticisi olarak kurulan Marsa, 1993 yılında Philip Morris'in bağlı kuruluşu olan Kraft Foods International ile ortaklık kurmuş ve faaliyetlerini genişleterek kahve, çikolata ve toz içecekleri de ürün yelpazesine dahil etmiştir.

2000 yılında Sabancı Holding ve Kraft Foods International mevcut ürün portföylerine maksimum dikkat ve odaklanmayı sağlamak üzere, Marsa KJS ortaklığına ek olarak, yeni bir ortak girişim olan Kraftsa'yı oluşturmuşlardır. Marsa KJS, yağ ürünlerini pazarlama, satış ve üretim faaliyetlerine ve Kraft Foods International'ın ürünlerinin

Türkiye'deki üretimine devam edecektir. Marsa KJS'nin hisseleri %51 oranında Sabancı Holding'e ve %49 oranında Kraft Foods International'a aittir.

Şirket'in satış ve pazarlamasını yaptığı lider yağ ve margarin markalarının başlıcaları Luna, Ona, Evin, Hesaplı, Sabah ve Evet markalarıdır. 2000 yılında yeni Hüner ve Luna Pratik margarinleri tüketiciye sunulmuş ve margarin paketleme kapasitesi artırılmıştır.

Marsa KJS'nin Suriye, Cezayir ve Türki Cumhuriyetleri'ni kapsayan güçlü bir ihracat pazarı bulunmaktadır. 2000 yılında Türkiye margarin ihracatının %60'ı Marsa KJS tarafından yapılmıştır. Şirket Türkiye'nin en büyük margarin üreticisidir.

3.12.9 Kraftsa

Kraftsa Ocak 2000'de, %49 oranında Sabancı Holding ve %51 oranında Kraft Foods International ortaklığıyla kurulmuştur. Kraftsa'nın hedefi, satış ve pazarlama üzerinde yoğunlaşarak, Türkiye'de Kraft ürünlerinin pazarını genişletmektir. Kraftsa ürünlerinin büyük bir bölümü ithal edilirken, Tang ve Milka Gofret, Marsa KJS tarafından Türkiye'de üretilmektedir. Kraftsa'nın başlıca ürünleri, Türkiye pazarında birinci sırada yer alan Milka ve kahvede ikinci olan Jacobs'dur.

Ayrıca Maxwell House ve Toblerone da, Kraftsa'nın satışını gerçekleştirdiği ürünlerdir. Milka 3 Tat'ın lansmanı, dağıtım noktalarının artırılması ve yoğun promosyon aktiviteleri sonucunda 2000 yılında Kraftsa'nın satışları %10 oranında artmıştır. Ürün kategorileri sürekli gelişen Kraftsa, sahip olduğu yeni ürün potansiyeli ve uluslararası kaynaklarla büyümeye devam edecektir.

3.12.10 Danonesa

Danonesa, 1997 Mart ayında Sabancı Holding ile Avrupa sütü ürünler pazar lideri aynı zamanda dünyaca ünlü Evian sularının üreticisi Danone'nin %50 oranında eşit paylı ortak girişimi olarak kurulmuştur. Şirket halihazırda şişelenmiş su ve sütü ürünler pazarlarında faaliyet göstermektedir.

Hayat Su tüketicinin her tüketim alanında ambalajlı su gereksinimini karşılayarak pazarda tek kaynaktan en çok satan marka haline gelmiştir.

Danonesa Haziran 1999'da, Bolu'da kaynağın bulunduğu yerde kurduğu fabrikasında, Akmina markasıyla doğal maden suyu üretimine başlamıştır. Bu yeni marka maden suyu pazarına yeni bir tanım getirmiş ve sadık bir tüketici kitlesi yaratmıştır.

Danonesa, Nisan 2000'de Adapazarı/Hendek'te bulunan Flora suyu bünyesine katmıştır. Flora Pet ile ekonomik sular kategorisine girerek bu sektördeki portföyünü tamamlayan Danonesa, pazarın hızla büyümekte olan yeni kısmı, damacana işine de bu fabrikasında yaptığı yatırım ile girmiştir. Kasım 2000'de yaptığı lansman ile tüketici ve müşterilere tanıtılan Flora 19 litre damacanası her gün hızla artan bir talep yaratmıştır.

Danonesa sütü ürünler konusundaki faaliyetlerine, 1998'de İstanbul'da piyasa lideri ve Türkiye pazarı üçüncüsü olan Tikveşli firmasını satın alarak başlamıştır. Buna ek olarak, 1999'da Ankara'da piyasa lideri olan Birtat firması da şirket bünyesine katılmıştır.

Danonesa, lansmanları ve soğuk zincir dağıtım ağıyla büyük şehirlere yayılarak lider konumunu güçlendirmiştir. Lüleburgaz fabrikası yeni ürünlerin üretimi ve kapasite artırımını nedenleriyle modern teknoloji ile yenilenmiştir. 2000 yılında Tikveşli, Birtat, Çiftlik, Danone Doğal ve Petit Danone markalarına, yeni lansmanlarla Meyve Keyfi ve Danette markaları eklenmiştir.

Şirket, 2000 yılında net satışlarını, 1999 yılına göre %23 artırarak, 92 milyon ABD dolarına yükseltmiş ve %25 pazar payı ile lider konumunu sürdürmüştür.

Danonesa, Türkiye pazarını yeni su ve sütü ürünlerle tanıştırmaya ve konumunu güçlendirmeye devam etmeyi planlamaktadır.

3.12.11 Giysa

Giysa, 1999 yılında İngiltere'nin önde gelen perakende zinciri olan Arcadia Group Plc. ile Sabancı Holding ortaklığında kurulmuştur. Hazır giyim perakendeciliği sektöründe faaliyet göstermek üzere, 8 milyon ABD doları sermaye ile kurulan Giysa'nın %75 hissesi Sabancı Topluluğu'na, %25 hissesi ise Arcadia Group Plc.'ye aittir. Arcadia Group'un bünyesinde bulunan 14 markayı Türkiye'de temsil etme hakkına sahip olan Giysa, 2000 yılında altı marka ile pazarda yer almıştır. Bu markalar, Topshop, Topman, Dorothy Perkins, Warehouse, Evans ve Miss Selfridge'dir.

Giysa'nın ilk mağazası Topshop, 850 m2'lik bir satış alanı ile Mart 2000'de Türkiye'nin moda merkezi Nişantaşı'nda açılmıştır. Topshop mağazaları, geniş ürün yelpazesi ve mağaza içinde yarattığı farklı atmosferle Türkiye'deki mağazacılık anlayışına değişik ve yeni bir boyut kazandırmaktadır.

Topshop Nişantaşı mağazasını, Carrefoursa Vega alışveriş merkezinde açılan Dorothy Perkins, Evans, Warehouse, Topshop ve Miss Selfridge markalı, farklı satış alanlarına sahip mağazalar izlemiştir. Giysa son olarak Ekim 2000'de Bağdat Caddesi Suadiye'de Dorothy Perkins, Warehouse, Topshop, Topman ve Miss Selfridge markalarını tek bir çatı altında toplayan 1.233 m2 net satış alanına sahip, yedi katlı "Suadiye 414" mağazasını açmıştır. Suadiye 414, Türkiye'nin ilk "fashion store"udur.

2001 yılı Mart ayında Suadiye'de ikinci Evans mağazasının açılması planlanmaktadır. 2001 yıl sonunda ise, Avrupa yakasında yapılmakta olan Metrocity alışveriş merkezinde beş mağazanın açılması düşünülmektedir. İstanbul'da açılacak mağazalara ek olarak, Giysa 2001 yılında Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde de mağazalar açmayı hedeflemektedir.

Tüm markalar, hedef kitlesi ve yaşam tarzı olarak birbirlerinden farklı tüketici gruplarına ulaşmayı amaçlamaktadır.

3.12.12 Akçansa

Sabancı Holding ve Heidelberger Zement Grubu'nun ortaklığıyla, 1 Ekim 1996 tarihinde Akçimento ve Çanakkale Çimento Şirketleri'nin birleşmesiyle kurulan, Marmara ve Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren Akçansa, Türkiye'nin en büyük çimento üreticisi ve ihracatçısıdır.

2000 yılında Akçansa'nın toplam klinker üretimi 3,7 milyon ton, çimento üretimi ise 4,3 milyon ton olmuştur. Şirket, Türkiye'nin toplam klinker üretiminin %13'ünü, çimento üretiminin %12'sini, yurtiçi satışlarının %9'unu ve 1,5 milyon ton ile toplam çimento ihracatının %33'ünü gerçekleştirmiştir.

Akçansa %100'üne sahip olduğu bağlı şirketi Betonsa ile finansal sinerji yaratılması amacıyla 1998 yılında birleşmiştir. Marmara Bölgesi'nde 22 ve Ege Bölgesi'nde üç hazır beton tesisi olan Akçansa, 2000 yılında 2,2 milyon m3 hazır beton satışı gerçekleştirmiştir.

1998 yılında Agregasa Agregasana Sanayi ve Ticaret A.Ş. adında %100 Akçansa iştiraki olan yeni bir şirket kurulmuş ve agrega faaliyetleri bu şirkete devredilmiştir. Agregasa'nın bugünkü kapasitesi 2,75 milyon ton/yıldır.

Karçimsa, 1996 yılında %51'i Akçansa'ya ve %49'u Kardemir'e ait olmak üzere cürufu çimento üretmek amacıyla Karabük'te kurulmuştur. Karçimsa'nın yıllık üretim kapasitesi 200.000 tondur.

Akçansa'nın sermayesinin %17,4'ü halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

3.12.13 Toyotasa

Toyotasa Toyota Sabancı Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1990 yılında, Sabancı Holding, Toyota Motor Corporation ve Mitsui&Co. ortaklığı ile kurulmuştur.

Ekim 2000 tarihindeki yeniden yapılanma sonucunda Toyotasa, ortakların kendi ihtisas sahalarına konsantre olarak daha verimli çalışmalarını amacıyla, pazarlama ve üretim şirketi olarak ikiye ayrılmıştır.

Adapazarı'ndaki modern üretim tesislerinde Corolla araçlarını üreten Toyota Sabancı Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş., aynı zamanda Toyota Motor Corporation'ın ihraç üssü olarak da faaliyet gösterecektir. Yeniden yapılanma sonrasında üretim şirketinin hisse dağılımı, Toyota Motor Corporation %65, Sabancı Holding %25 ve Mitsui&Co. %10 olarak düzenlenmiştir.

Toyotasa Toyota Sabancı Pazarlama ve Satış A.Ş. ise, Ekim 2000 tarihinde, Sabancı Holding (%65), Toyota Motor Corporation (%25) ve Mitsui&Co. (%10) ortaklığı ile kurulmuştur. Şirket, yerli üretim Corolla otomobilleri ile ithal Toyota araçlarının ve yedek parçalarının Türkiye tek yetkili distribütörü olarak, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerini yürütmektedir.

Toyota araçlarının pazarlanması, dağıtımı ve servisi, Türkiye çapında yer alan yüksek kalite, ileri teknoloji ve güvenilirlik felsefesi üzerine kurulmuş olan Toyota Plaza'larda yapılmaktadır. Bu merkezlerde, müşterilere, satış, servis, yedek parça ve kullanılmış araç alım satım hizmetleri dünya standartlarında eksiksiz olarak verilmektedir.

3.12.14 Olmuksa

1968 yılında üretime başlayan Olmuksa, bugün Türkiye oluklu mukavva sektörünün en büyük şirketi olarak yurtiçi talebin %13'ünü karşılamaktadır. Şirket'in 1977 yılında Edime'de kurulan selüloz ve kağıt tesisi, 55.000 ton/yıl üretim kapasitesi ile ileri teknoloji kullanarak, Fluting ve Liner cinsi kağıtlar üretmekte ve Gebze, İzmir ve Adana'da bulunan oluklu mukavva tesislerinin kağıt gereksinimlerini karşılamaktadır.

Olmuksa, yıllık 125.000 ton üretim kapasitesi ile standart kutu, değişik kombinasyonlu yaş sebze meyve ambalajlarında kullanılan emprenyeli, kaplamalı ve her türlü oluklu mukavva ambalajı özel kesim kalıplarıyla üretilebilecek teknolojiye sahiptir. Şirket'in ürün yelpazesi, çok renkli flekso baskılı ürünlerden, ofset baskılı, vernikli, laklı, selofanlı lüks ambalajlara kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır.

Şubat 1998'de Amerikan International Paper Company ve Sabancı Topluluğu, kağıt ve ambalaj ürünlerinin üretim, satış, dağıtım, ithalat ve ihracatını gerçekleştirmek üzere %50 oranında eşit hisselerle ortaklık oluşturmuşlardır. Bu ortaklık, Olmuksa'nın yurtiçi ve uluslararası piyasalarda yeni yatırımlar ve faaliyetler yapmasına zemin hazırlayacak ve karlılığını artıracaktır.

Olmuksa'nın sermayesinin %16,8'i halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

3.12.15 Olmuksa Mukavva

Sabancı Topluluğu ile International Paper Company 1998 yılında başlayan ortaklıklarına bir halka daha ekleyerek, 1999 Temmuz ayında yeni bir ortaklığa daha imza atmışlardır. Bu anlaşma ile, yine %50-%50 ortaklık çerçevesinde, İnegöl'de kurulu bir tesise ortak olmuşlardır. Böylelikle Türkiye oluklu mukavva piyasasındaki liderliklerini %5 pazar payı ilavesi ile %18'e ulaştırarak diğer bütün rakiplerinden farklı bir konuma gelmişlerdir.

1991 yılında kurulmuş olan ve yıllık 50.000 ton üretim kapasitesine sahip olan İnegöl Fabrikası, 72.789 m² arsa üzerinde 18.100 m²'lik kapalı alana sahiptir. 1997 yılında Manisa'da kurulmuş olan tesis ise, 7.500 m² arsa üzerinde 4.500 m²'lik kapalı alana sahiptir. En son teknolojinin kullanıldığı işletmede oluklu mukavvanın yanısıra, dikişli, kalıplı, yapıştırma türünde baskılı ve baskısız kutu üretilmektedir.

3.12.16 I-Bimsa

Bimsa, 1975 yılında Sabancı Topluluğu şirketlerine iş hedefleri ve stratejileri doğrultusunda bilgi teknolojisi hizmeti vermek üzere kurulmuştur. 1992 yılında IBM Türk Ltd.'in %50 ortaklığı ile Şirket I-Bimsa adını almış ve farklı sektörlerde kazanılmış mevcut bilgi teknolojisi birikiminden hareketle, Sabancı Topluluğu dışındaki şirketlere de hizmet sunmayı hedeflemiştir.

I-Bimsa 133 deneyimli uzman kadrosu ile Üretim Sistemleri, Finansal Sistemler, İnsan Kaynakları Sistemleri, Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sistemleri konularında çok çeşitli donanım ve yazılım platformlarında uygulamalar geliştirmekte ve bilgi teknolojisi danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

I-Bimsa 1996 yılında oluşturduğu SAP danışmanlık ve destek merkezi ile çeşitli sektörlerden birçok kuruluşa ERP danışmanlığı ve kuruluşu hizmetlerini vermekte ve müşteri portföyünü her geçen gün artırmaktadır.

I-Bimsa 2000'li yıllar için geliştirdiği ürün ve hizmetlerle, e-business, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), Business Intelligence gibi alanlarda da en güncel bilgi teknolojileri kullanarak rekabet gücü sağlayan çözümleri müşterilerine sunmaktadır.

IBM, Cisco Systems, Microsoft, Lucent Technologies gibi kendi alanlarında lider olan uluslararası kuruluşlarla geliştirmiş olduğu iş ortaklıkları ile çok çeşitli donanım ve yazılım ürünlerini müşterilerine sunabilen I-Bimsa, kablolamadan network dizaynı ve kuruluşuna kadar tüm altyapı hizmetlerini de sağlayarak anahtar teslimi projeler sunmaktadır.

3.12.17 Philsa

Philsa, 1991 yılında Philip Morris'in Marlboro, Parliament, L&M ve Chesterfield sigara markalarının Türkiye'de üretimini yapmak üzere Philip Morris'in %75 ve Sabancı Holding'in %25 ortaklığıyla kurulmuştur.

İzmir Torbalı'daki fabrika, 1992 yılı sonunda faaliyete geçtiği tarihten bu yana, yüksek kalitede eğitilmiş insan gücü ve kullandığı en son teknoloji sayesinde dünya çapındaki ününü her geçen yıl artırmıştır. Torbalı fabrikasında yapılan yatırımların toplamı 200 milyon ABD dolarını aşmıştır.

3.12.18 Philip Morrissa

Philip Morrissa, 1994 yılında Philip Morris sigara markalarının ülke çapında dağıtım ve satışı amacıyla Philip Morris'in %75 ve Sabancı Holding'in %25 ortaklığıyla kurulmuştur. Şirket'in dağıtım ağı, 81 ilde 113.300 satış noktasına ulaşmaktadır. Philip Morrissa, 110 genel distribütör, yaklaşık 850 taşıt ve 900 kişilik satış ekibi ile Türkiye'nin en büyük satış ağlarından birine sahiptir. 2000 yılında Philip Morrissa'nın toplam satışları 1,36 milyar ABD dolarına ulaşmış ve Türk sigara piyasasındaki pazar payı %22,9 olarak gerçekleşmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugün çoğu şirketlerin başarısı sadece müşterileri ile kurdukları ilişki ile değil, diğer şirketlerle sayıca ve kalitece kurdukları iş ilişkisi ile de ölçülmektedir. Türkiye'deki yabancı ortaklıklara bakıldığında, bazı tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin zamanla ortaklığa dönerek beraber iş yapmaya dönüştüğü görülmektedir. Her iki taraf arasında doğru kurulmuş ortaklıkların zaman içinde daha da gelişerek daha büyük işlere beraber imza atmaya kadar gittiğini görüyoruz.

Türk şirketlerinin global arenaya çıkıp devlerle rekabet edebilecek teknolojisi, know-how'u, ARGE'si, markaları olduğu söylenemez. Ancak buna sahip şirketlerle kurulacak ortaklıklar sonucunda öğrenilecek birçok yaklaşım ve yönetim tekniklerini zamanla diğer işlere de yansıtıp, bu yaklaşımı uygulayarak onlar gibi bir şirket olma yolunda adım atmaya başlanabilir. Türkiye'deki büyük grupların birçoğu bu yolla rekabet özelliklerini geliştirerek, yurtdışı pazarlara tek başlarına yada bir ortakla çıkmaya başlamışlardır. Hatta artık Türkiye'de son dönemlerde yapılan JV'lere bakıldığında, bir çoğunun ortaklık anlaşmalarında globalleşme kriterini ön planda tuttıkları görülmektedir. Artık iç pazar yerli büyük grupların hedefi olmaktan çıkmaya başlamıştır. Yabancı şirketlerle yapılan ortaklıklar sonucu yaratılan global iş kültürü ve yaklaşımının Türk şirketlerince kolayca benimsendiği görülmektedir. Türklerin girişimcilik gücünü ve yaratıcılığını kullanarak yakın bir gelecekte Dünya şirketleri arasında görmek hayal olmayacaktır.

Global arenada faaliyet gösteren şirketlerin diğer global şirketlerle olan sürekli rekabeti, bu şirketlerin global rekabet stratejilerinin olması gerekmektedir. Artık kendi ülkelerindeki oyun planları, global arenada tutmayabilir. Birçok ülkede faaliyet gösteren şirketlerin global stratejilerinin savaşı sonunda galip çıkan firmalar hayatlarını devam ettirebilecektir. Değişen pazar ve ülke şartlarına göre rakiplerden daha hızlı operasyon ve stratejilerini değiştirmeleri gerekmektedir. Günümüzde globalleşme ile birlikte "Büyük balık, küçük balığı yutar" sözü "Hem fil kadar güçlü, hem de tazi kadar hızlı ve çabuk" olacaksınız olarak değişime uğramıştır. Aksi takdirde şirket pazar payını, ortaklarını, yatırımcılarını ve çalışanlarını kaybedebilir.

Bugüne kadar, şirketlerarası işbirliği özenle sınırlanmış alanlarda ortak girişimlerin kurulması ve yönetilmesi şeklinde olmuştur. Çoğu durumda, bu girişimler genişlemeye elverişli bir gelecek yaratmak için değil, bilinen riskleri içerecek ve paylaşacak şekilde

tasarlanmıştır. Bu riskler yeterince tanımlıdır ve ortak girişimin stratejik temelleri ortaklar için açıktır; ortakların yöneticileri de dikkatlerinin önemli bir bölümünü anlaşmanın ekonomik yönleri ve sözleşme tasarımı üzerinde odaklanmaktadır. Anlaşmaya varıldıktan sonra, ortaklardan biri genellikle işletme sorumluluğunu üstlenmekte ve sanki şirketin tek sahibi kendisiymiş gibi tüm pratik amaçlar üzerinden işletmeyi yürütmektedir. Bu düzenleme başarılı stratejik ittifakların dinamizm, işbirliği ve ortaklaşa öğrenme özelliğinden yoksun bulunmaktadır.

Ülkeler arasındaki sınırların kalkması, teknoloji, sermaye ve insan gücünün yer değiştirmesine neden olmuştur. Kapalı kapılar açılmaya başladıkça endüstrilerde gelişmeye ve rekabete açılmış, yerli ve yabancı birçok oyuncunun faaliyet gösterdiği, birebir rekabet ettiği bir pazar ortaya çıkmıştır. Bu değişim teknolojinin de gelişmesine neden olmuş, ekonomik ölçeklerde ve yüksek kapasitelerde üretim yapabilmekle şirketler karlı olabilmektedir. Geliştirilen teknolojiler ve ARGE çalışmaları hep bu amaç içindir. Yaşam kalitesinin değişmesi ile sürekli değişen tüketici ihtiyaçları ve kaliteye verilen önemin giderek artması, şirketleri bu yönde bir değişime girmelerini zorlamıştır.

Yerel pazarda başarılı olan şirketler, kapalı pazarların dışa açılmasıyla ilgilerini bu bölgelerde yoğunlaştırmaya başlamışlardır. İletişim teknolojilerindeki son yıllardaki hızlı gelişim de bunu desteklemiştir. Her türlü bilginin en kısa zamanda ve en ucuz şekilde ulaşması ve paylaşılması hareket edebilme kabiliyetini daha da hızlandırmıştır.

Açık pazarlara gelen global oyuncular arasında bu sefer rekabet başlamış, pazara ilk giren ve erken davranan şirketler her zaman kazançlı çıkmıştır. Artık dünyaya her zamankinden daha geniş bakma ihtiyacı doğmuştur.

Global arenada rekabet edebilmek için belirli birtakım rekabet avantajlarına sahip olmak gerekmektedir. Bunlar: düşük fiyat, düşük maliyet ve yüksek kaliteli ürünler üretmek, özgün ve geliştirilen teknolojilere ve know-how a sahip olmak, tanınan ve kabul görmüş markalara sahip olmak olarak sıralanabilir.

Global arenada rekabet halinde olan şirketler yeni çıkan ürünlerle, güçlerini birleşerek arttıran yeni rakipleriyle ve ikame ürünlerin tehdidi altında faaliyet göstermek durumundalar.

Bazı pazarlara tek başına girmek riskli olabilmektedir. Bu yüzden global şirketler güçlerini yerel bir ortakla birleştirmek suretiyle daha aktif pozisyonları daha kısa

zamanda alabilmekte, yatırım ve hükümet sınırlamalarını ortaklık yoluyla kaldırmaktadır.



KAYNAKÇA

I. KİTAPLAR

AKMAN, Vedat, **Gelecek Yüzyılın Gündemi**, Rota Yayınları, İstanbul, Şubat 1999.

DOLU, Şükrü, **Uluslararası Devlere Karşı Başarı Güçbirliğinde**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1999.

DOZ, Yves L., HAMEL, Gary, **Şirket İttifakları: Global Pazarlarda Başarının Anahtarı**, Sabah Kitapları 104, Çağdaş Bakışlar Dizisi 26, İstanbul, 1999.

DUSSAUGE, Pierre, GARRETTE, Bernard, **Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances**, John Wiley & Sons Ltd., England, 1999.

DÜREN, A. Z., **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, Şubat 2000.

PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

YOSHINO, Michaela Y., RANGAN, U. Srinivasa, **Stratejik İttifaklar**, Alfa Yayınları: 777, İşletme Dizisi: 4, Dağıtım San. ve Tic. Ltd.Şti., İstanbul, Temmuz 2000.

II. ÖZEL YAYINLAR

Boğaziçi Finans Grubu, **Şirket Birleşmeleri ve Satışları Paneli**, PDF Corporate Finance, İstanbul, 11 Nisan 2001.

PDR Conferences, **Şirket Evlilikleri ve Satın Almalar**, İstanbul, 2000.

Sabancı Holding, **Faaliyet Raporu**, İstanbul, 2000.

Special Advertising Section, **Journal of SAP America**, 1997.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), **Birleşme ve Devralmalar**, TÜSİAD Görüşleri Dizisi No:2, İstanbul, Aralık 1999.

III. MAKALELER

- AKI, Volkan, "Dayanıklı Tüketimde Koç'un Yeni Stratejisi", **Capital**, Aralık 2000.
- COŞKUN, Bülent, "İş Dünyasına Askeri Stratejiler", **Macro**, Aralık 1999.
- GATES, Stephen, "Strategic Alliances: Guidelines for Successful Management", **The Conference Board Inc.**, 1993.
- GOLDHAR, Joel D., LEI, David, "The Shape of Twenty-first Century Global Manufacturing", **The Journal of Business Strategy**, March/April 1991.
- HAMEL, Gary, "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", **Strategic Management Journal**, 1991, Vol. 12.
- KARATAŞ, Nilgün, "Globalleşme Emrediyor: Birleşin", **Macro**, Aralık 1999.
- KOEPFLER, Edward R., "Strategic Options for Global Market Players", **The Journal of Business Strategy**, July/August 1989.
- KOTLER, David, "The Competitive Advantage of Firms in Global Industries", **Foundations**, 1997.
- LEVITT, Theodore, "The Globalization of Markets", **Harvard Business Review**, May-June 1983.
- LORANGE, Peter, ROOS, Johan, BRONN, Peggy Simcic, "Building Successful Strategic Alliances", **Long Range Planning**, 1991, Vol. 25.
- LYONS, Michael Paul, "Joint Ventures as Strategic Choice – A Literatur Review", **Long Range Planning**, 1991, Vol. 24.
- MARTINSONS, Maris G., TSENG, Choo-Sin, "Successful Joint Ventures in the Heart of the Dragon", **Long Range Planning**, 1995, Vol 28.
- ÖZEN, Ümit, "Global İş Kültürü Yaratma Yolunda Adımlar", **Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XX. Ulusal Kongresi**, Kara Harp Okulu, Ankara, 8-9 Haziran 1999.
- SHERMAN, Stratford, "Are Strategic Alliances Working", **Fortune**, 21 September 1992.
- TÜZÜN, Esra, GÜVEN, Aslı Ö., **Şirketler Yabancılaştı**, Radikal Borsa Eki, 8 Ekim 2000.
- WILLIAMS, Daniel, SPENCER, Signe, MCCLELLAND, David, **Mastering Global Leadership**, Hay/McBer International CEO Leadership Study, Hay/McBer Worldwide Resource Center, USA, 1998. ,
- YIP, George S., "Global Strategy... In a World of Nations", **Sloan Management Review**, Fall 1989.