

İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ



ATATÜRK
ÜNİVERSİTESİ

AİA-AÖF



İÇİNDEKİLER

- İşletmelerin Büyümesi
- İşletmelerin Büyüme Yöntemleri
- İşletme Büyümeleri ve Birleşmeleri
- İşletme Büyüklüğü Ölçütleri



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- İşletmelerin büyümesi kavramını tanımlayıp, açıklayabilecek,
- İşletmeleri büyümeye iten nedenleri bilecek,
- İşletmelerin büyüme yöntemlerini öğrenecek,
- İşletme birleşmelerini açıklayabilecek
- İşletmelerin birleşme yöntemlerini bilecek
- İşletme büyüklüğünü belirleme ölçütlerini bilecek,

İŞLETME BİLİMLERİNE GİRİŞ

Doç.Dr.Hasan Tutar

ÜNİTE

5

GİRİŞ

İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi, aynı zamanda sürekli büyüme ve gelişmenin sağlanması anlamına gelir. Bu kârlılıkla bağlantılıdır. İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, belli bir zaman süreci içinde, işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve benzeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel değişim ve gelişmedir. Büyüme “kârda”, “satışta”, “pazar payında” ve “üretim”deki artışta kendini gösterir.

İşletmeyi oluşturan unsurlar, niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki kısma ayrılır. Bir işletmenin büyüebilmesi için, niceliksel ve niteliksel unsurlarında ilerlemenin, gelişmenin ve büyümenin olması gerekir. Niceliksel veya *fiziksel büyümede* işletmenin somut unsurlarında bir artma ve çoğalma söz konusu olur. *Niteliksel büyüme*, işletmenin yönetim yaklaşımlarında, görev ve vizyonunda, stratejisinde, her şeyden önemlisi sahip olduğu örgütsel imajında işletme lehine bir gelişmeyi ifade eder.

Yukarıda belirtildiği gibi büyüme, sadece hacim artışı değildir. İşletme faaliyetlerinde nitelik ve kalite artışı da bir büyümedir. Büyüme hacim artışı şeklinde gerçekleşiyorsa buna *niceliksel* veya *yatay* büyüme denir. Eğer büyüme, işletmenin faaliyetlerinde bir kalite ve nitelik artışı meydana getiriyor ise, buna da *dikey* veya *niteliksel* büyüme denir. Örneğin, satış miktarı, makine parkı büyüklüğü, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji ve çıktı miktarı niceliksel büyümenin göstergeleridir. Araştırma geliştirme yeteneği, kullanılan teknolojinin gelişmişlik düzeyi, örgüt geliştirme kapasitesi, insan kaynaklarının beceri ve yetenek düzeylerindeki artış niteliksel büyümedir.

İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

İşletmeler insanlar tarafından kurulur ve yönetilir. Sahipler ve yöneticiler işletmelerini büyütmek isterler. Yani büyüme insani bir dürtüdür; güç çağırıştırır ve insanın gücüne yönelen bir varlıktır. İşletme sahiplerinin veya yöneticilerinin büyümeyi arzu etmeleri etki alanlarını genişletme arzusundan kaynaklanır. İşletme sahipleri eğer mali, beşerî ve fiziksel faktörler temininde bir sorun yaşamıyorlarsa, bu onları büyümeye yönleltecektir.

İşletmeler için büyüme temel bir amaçtır. İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi aslında olağan bir süreçtir. Çevresel faktörler, tüketici beklentilerinin değişmesi ve rakip işletmelerin sayısının artması, yeni teknolojiler ve yöntemler işletmeleri büyümeye zorlamaktadır. Büyüme, bir işletme için doğal bir durumdur. İşletmelerin büyümesi bir bakıma dinamizm ve sağlık belirtisidir. Beslenen bir çocuğun gelişmesi gibi, çevresel faktörlerden yararlanan, çevresel değişime cevap veren işletmelerin büyümesi de doğal bir durumdur. Büyüme konusunda önemli bir nokta, büyümenin hantallaşma olmadığı ve işletme açısından rasyonel uygun değer işletme büyüklüğünde çalışmaktır.

İşletmelerin büyümesi dinamik bir süreçtir. Dinamik işletme, sürekli ve dengeli büyüyen işletmeler için kullanılır. Bir işletme fiziksel, mali, inisiyatif veya yetenek olarak büyümek durumundadır. İşletme büyümüyorsa entropi sonucu zayıflıyor veya



İşletmeler için büyüme temel bir amaçtır. İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi aslında olağan bir süreçtir.

geriliyor demektir. İşletmeler arasında rekabetin varlığı, onları büyümeye iter. Büyüme sadece üretim artışıyla gerçekleşen bir durum değildir. İş yapabilme yeteneğinin yükselmesi de bir bakıma büyüme sayılır. Bu nedenle işletme büyümelerini geniş anlamda düşünmek gerekir.

İşletmelerde bazı temel amaçları vardır. Kâr sağlamak, devamlılığı sağlamak ve büyümek işletmenin temel amacıdır. İşletmeler çeşitli nedenlerle büyümek isterler; bazı işletmeler büyümenin sağlayacağı avantajlardan yararlanmak için küçük olmanın dezavantajlarından kaçınmak için işletmeler isterler. Büyümenin olmadığı işletmede yenilik ve yaratıcılık yok demektir. İşletmenin mevcut durumu, faaliyet gösterdiği endüstri dalı, üretilen mallara olan talebin artması, ürünlerini ve süreçlerini yenileme isteği, onu büyümeye iter. *Çevresel koşullar, tüketici tercihlerinin değişmesi, rakip işletmelerin yeni üretim teknolojileri ve yöntemi kullanmaları, büyük sermayeyle pazarda faaliyet göstermeleri, işletmeleri büyümeye iten diğer nedenlerdir.*

İşletme büyüklüğünü etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bugünkü ve gelecekteki pazar şartları ve talep durumu, sermaye ve kredi tedarik durumu, işletme yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri, işletmeleri büyümeye iten faktörler arasındadır. *Pazar şartları ve talep durumu* işletme büyüklüğüne etki eden önemli faktörlerden biridir. Talep durumu değişkendir ve talebin dinamik özelliği vardır. Mevsimsel koşullar talebin dinamik özelliğini ortaya koyar. İşletmeleri pazarda artan talebi karşılamak amacıyla büyüme gereği duyarlar.



Pazar şartları ve talep durumu işletme büyüklüğüne etki eden önemli faktörlerden biridir.

Sermaye ve kredi tedarik durumu da işletmelerin büyümelerini etkileyen faktörlerden biridir. İşletmeler ya oto finansman kullanarak iç büyüme veya birleşmeler yoluyla dış büyüme yolunu seçerler. Burada oto finansman düzeyi, kredi maliyet oranları ve pazarın durumu dikkate alınarak tespit edilir. İşletme yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri de işletmenin büyümesini etkileyen bir faktördür. İşletmeler mali, fiziksel ve beşerî kaynakları kullanarak mal ve hizmet üretirler. Söz konusu faktörler arasında en önemli olanı, beşerî faktörlerdir ve burada yöneticinin yönetsel yeteneği işletmenin büyütmesinde önemli bir faktördür.

İşletmeler şu nedenlerle büyümek isterler:

- *Ham madde teminindeki kolaylık.* Büyük işletmeler daha kolay ve daha uygun koşullarda ham madde satın alabilirler. Ham madde alımında, büyük miktarlarda mal alan müşteriler daha itibarlı olmaktadır. Büyük işletmelerin isteklerini reddetmek kolay değildir.
- *Birim maliyet daha düşüktür.* Toplam sabit giderler üretilen mallara dağıtıldığı için küçük işletmelere oranla büyük işletmeler daha küçük birim maliyetle üretim yaparlar.
- *Teknik yenilikleri izleme kapasitesi yüksektir.* Büyük işletmelerin patent hakkı satın almak, piyasaların durumunu izlemek, yeni teknolojileri üretmek veya satın almak için daha geniş finansal olanakları vardır.
- *Satış olanaklarında üstünlüklere sahiptirler.* Büyük işletmelerde birim başına düşen satış maliyeti azdır. Bunların piyasa hareketlerini izlemeleri, fırsatlardan yararlanmaları ve yeni pazar bulmaları kolaydır.

- *Nüfuz/etki yetenekleri yüksektir.* Büyük işletmelerin resmi daireler ve yerel yönetimler karşısındaki durumları güçlüdür. Hükümetlerle kolaylıkla temas kurarlar. Hatta hükümetlerin ekonomik politikalarını etkileyebilirler. Özellikle medyayı harekete geçirerek merkezî hükümeti ve yerel yönetimleri nüfuzları altına alabilirler.

Sermaye ihtiyacının az olduğu hizmet işletmeleri bir tarafa bırakılacak olursa, malların üretim ve pazarlamasıyla ilgilenen sanayi ve ticaret işletmeleri, talepte artışın olması durumunda büyüme yolunu seçeceklerdir. Ancak burada önemli olan talep dalgalanmalarına hemen büyüme ile tepki vermek değil, optimum işletme büyüklüğüne ulaşmaktır.

İŞLETMELERİN BÜYÜME YÖNTEMLERİ

İşletmeleri büyümeye iten nedenler öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmak, kâr edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmektir. Büyüme mücadelesinde başarılı olmanın en uygun araçlarından biri, uygun büyüme stratejilerinin seçimidir. Yaşanan küreselleşme eğilimleri işletmeleri; hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri, ekonomik gelişmeler ve giderek zorlaşan rekabet koşullarıyla başa çıkmaya zorlamaktadır.

İşletmeler ekonomik faktörlerin yanında psikolojik faktörlerin etkisiyle büyüme gereği duyar. Büyüme doğal ve insani bir dürtüdür. İşletmeler de aynı zamanda sosyal varlıklar oldukları için, ya niceliksel olarak yatay ya da niteliksel olarak dikey büyürler. Büyüyemeyen işletmeler, büyüyen işletmeler karşısında rekabet güçlerini kaybederek küçülürler.

İşletmelerde büyüme; satışların ve dolayısıyla kârların artması, hacim artışı, kullanılan enerji miktarında artış, personel veya iş hacminin artması gibi niceliksel artışlar söz konusu olabileceği gibi, iş geliştirme, personel geliştirme, kalite artışı gibi niteliksel gelişmeler yoluyla da olabilir. Ancak işletme büyüklüğünün ekonomiklik prensibine göre optimal düzeyde olması gerekir. Yani en yüksek gelirin, en düşük maliyetle elde edildiği bir büyüklükte olması gerekir.

İşletmelerin büyümeleri genellikle iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan biri iç büyüme, diğeri de dış büyümedir. İç büyüme kendi kaynaklarına özellikle oto finansmana dayanır. İç büyüme hacim büyümesi şeklinde olur. Dış büyüme ise; yatay büyüme, dikey büyüme dairesel büyüme ve çapraz büyüme şeklinde olur. Dış büyüme şirket evlilikleri, stratejik ortaklıklar ve birleşmeler yoluyla gerçekleşir.

İç Büyüme

İşletmelerin kendi kaynaklarına bağlı olarak mevcut faaliyetlerin genişletilmesi şeklindeki büyümedir. Borçlanma, oto finansman, yeni sermaye bulma yoluyla gerçekleşir. İç büyümede işletmeler yeni finansman kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. *İç büyümede oto finansman önemli bir kaynaktır. Oto finansman; bir işletmenin kendi gücü ile sermaye yaratmasına denir.* Diğer bir tanıma göre oto finansman; bir işletmenin üçüncü kişilere başvurmadan ve işletme sahiplerinin sermaye



İşletmeleri büyümeye iten nedenler öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmak, kâr edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmektir.



İşletmelerin kendi kaynaklarına bağlı olarak mevcut faaliyetlerin genişletilmesi şeklindeki büyümedir.

getirmelerine gerek kalmadan, ihtiyaç duyduğu sermaye ihtiyacını kendi içinden karşılamasıdır.

İç büyüme dış büyümeye göre yavaştır. Eğer işletme kısa sürede büyüme yolunu seçmek istiyorsa bu durumda daha fazla finansal kaynağa ihtiyaç duyar. Bu kaynak ancak dış büyüme yoluyla sağlanabilir.

İşletmeler iç büyümelerini şu şekilde gerçekleştirirler:

- **Ekonomik büyüme.** İşletmeler, zamanla kuruluş sermayelerini arttırarak yeni finansal kaynaklarla mevcut üretim kapasitelerini arttırmalar ya da yeni mal üretimine giderek ekonomik olarak büyürler.
- **Fiziksel büyüme.** Ham madde, yardımcı madde, iş gücü gibi girdi miktarlarının artması yönünde gerçekleşir.
- **Sosyal büyüme.** İşletmenin marka değerinin ve itibarının artmasıdır. Toplumda olumlu bir işletme imajı onun sosyal olarak büyüdüğünü gösterir.
- **Örgütsel büyüme.** İşletmenin örgütsel yapısının, işletme büyüdükçe daha güçlenmesi demektir. Personel güçlendirme, yetki devri, elverişli bir örgütsel kültür, örgütsel büyüme araçlarıdır.

İç büyüme yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde gerçekleşir.

Yatay Büyüme

İşletmelerin aynı üretim alanında faaliyet kapsamını genişletmesidir. Örneğin aynı konuda üretim yapan fabrika sayısının arttırılması, bir lokantanın veya merkezîin veya bankanın farklı şubelerinin açılması yatay büyüme şeklidir. Yatay büyüme iki şekilde olabilir:

• **Ürün farklılaştırması.** Aynı ürünün biçim ve boyut değiştirerek değişik özelliklerde piyasaya sürülmesidir. Bir otomobil firmasının farklı model otomobiller üretmesi, ürünün kalitesinin, ambalajının veya renginin değiştirilmesi örnek olarak verilebilir.

• **Pazar farklılaştırması.** İşletmenin ürünlerini farklı pazarlara sunması, farklı tüketici kitlesine ulaşması pazar farklılaştırma örneğidir. Pazar farklılaştırmasının temel amacı talep ve satışı arttırmak için yeni pazarlara yönelmektir.

Dikey Büyüme

Birbirini izleyen veya tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli anlaşma ve birleşmelere dikey büyüme denir. Bir işletmenin kendine mal satan (tedarikçi) veya ürettiği malı satın alan bir başka (müşteri) işletmeyle birleşmesi dikey yönde büyümedir. Pamuk üreticilerinin kumaş fabrikalarıyla ve konfeksiyoncularla birleşerek bir tek ana işletme kurlmaları dikey büyüme örneğidir.

Dikey büyüme ileri doğru dikey büyüme ve geriye doğru dikey büyüme olmak üzere iki şekilde gerçekleşir.



İç büyüme dış büyümeye göre yavaştır. Eğer işletme kısa sürede büyüme yolunu seçmek istiyorsa bu durumda daha fazla finansal kaynağa ihtiyaç duyar.



Birbirini izleyen veya tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli anlaşma ve birleşmelere dikey büyüme denir.

Geriye doğru dikey büyüme. İşletmenin daha önce tedarikçilerden sağladığı üretim girdilerini kendisinin üretmeye başlaması bir geriye doğru büyüme olduğu gibi, işletmeye ham madde, enerji veya ara mal veren başka bir işletme ile birleşmesi de geriye doğru büyümedir. Örneğin bir yaygın evinin kâğıt fabrikasıyla birleşmesi geriye doğru büyümedir. Geriye doğru dikey büyüme şu nedenlerle tercih edilir:

- İşletmenin girdilerini üretmek için yeterli kaynağa sahip olması
- Tedarikçilerin yüksek kâr oranıyla çalışması
- Girdilerin zamanında, yeterli miktarda ve uygun kalitede tedarik edilememesi

İleri doğru dikey büyüme. İşletmenin ürettiği malı satın alan işletme ile birleşmesi veya işletmenin ürettiği malların tüketicilere ulaşması için yeni dağıtım kanalları kurmasıdır. *Meyve üreten bir çiftçinin manav açması, hayvancılık yapan birinin şarküteri açması, giysi üreten bir işletmenin, ürettiği ürünleri bayiler veya mağazalar açarak satması ileri doğru dikey büyüme örneğidir.*

İşletmeler ileri doğru dikey büyüme şu nedenlerle tercih ederler:

- Üretilen mallar için dağıtım kanalları kuracak kaynakları varsa
- Pazarlama kanalı çok uzun ve yüksek fiyat artışına neden oluyorsa
- Dağıtım kanallarında gecikmeler oluyorsa
- İşletmenin ürettiği ürünlerin dağıtıcısı yoksa

İşletmeler bazen hem ileriye doğru hem de geriye doğru büyüme yolunu seçerler. Böylece, bir taraftan ham madde kaynaklarını, diğer taraftan da pazarlama olanaklarını denetimleri altına alarak rakipleri karşısında güçlü hale gelmek isterler.

Dış Büyüme

İşletmeler iç kaynakları yeterli olmadığı zaman, dış kaynaklardan yararlanmak isterler. Bu nedenle dış büyüme yoluna giderler. Dış büyüme, bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olur. Dış büyüme iç büyümeye göre ani ve hızlı bir büyüme şeklindedir. İşletmelerin kendi olanaklarıyla büyümesi kolay değildir. Bu nedenle başka bir işletmeyle birleşmek, ortaklık kurmak veya onu devralmak suretiyle dış büyümeyi tercih ederler. Konsorsiyum, kartel, konsern, tröst, holding gibi birleşmeler dış büyümeye örnek verilebilir.

İşletmeler, kendi kaynakları yeterli olmadığı durumlarda, kaynak ihtiyacını karşılamak amacıyla dış büyüme (birleşme) yoluna giderler. Dış büyümeler genellikle birleşme şeklinde olur.

İşletmeler dış büyümeyi şu nedenlerle tercih ederler:

- Tek başına yapamayacağı işlere finansman bularak yeni projeler üretmek



Dış büyüme, bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olur.

- Kaynak yetersizliği nedeniyle daha önce cevap verilemeyen müşterilere ulaşmak
- Piyasaya hâkim olmak ve rekabeti kendi koşullarında yürütmek

Dış büyümeler; yatay büyüme, dikey büyüme, çapraz büyüme ve dairesel büyüme şeklinde gerçekleşir.



Dış büyümeler; yatay büyüme, dikey büyüme, çapraz büyüme ve dairesel büyüme şeklinde gerçekleşir.

- Yatay büyüme.* Aynı iş kolunda çalışan birden fazla işletmenin birleşmesiyle meydana gelen büyümeye şeklidir. Yatay birleşme genel olarak, işletmelerden birinin diğer işletmeyi satın alarak kendi mülkiyetine geçirmesi şeklinde olabilir.
- Dikey büyüme.* Dikey büyüme malların üretiminin ve dağıtımının farklı işletmeler tarafından yapılması durumunda meydana gelen bir dış büyüme şeklidir. Bu tür büyümede malların tedarikçisi farklı, üreticisi farklı ve pazarlamacısı farklı işletmelerdir. Bu zincirdeki işletmelerden birinin diğer bir işletmeyi satın alması durumunda dikey büyüme gerçekleşmiş olur.
- Çapraz (Karma) Büyüme.* Bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse, çapraz büyüme gerçekleşmiş olur. Burada yatay ve dikey büyüme, bir iş genişletmesi şeklinde gerçekleşirken, çapraz büyüme iş zenginleştirmesi şeklinde olur. Örneğin ayakkabı üreten bir işletme ile kırtasiye malzemeleri üreten bir işletmenin birleşmesi çapraz bir büyüme şeklidir.
- Dairesel büyüme.* Dairesel büyüme genellikle faaliyette bulunan alandaki diğer işletme faaliyetlerinin kontrolünü ele alan bir büyüme şeklidir.



Tartışma

- Çevrenizde yeni şubeler, bayiler açmak suretiyle büyüyen işletmelerin yatay mı, dikey mi büyüdüklerini tartışınız.
- Düşüncelerinizi sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “tartışma forumu” bölümünde paylaşabilirsiniz.

İşletme Büyümeleri ve Birleşmeleri

İşletmelerin büyümelerinin diğer bir şekli işletme birleşmeleridir. İşletmeler tam rekabet ortamında rakipleriyle ya yoğun bir rekabete girişerek veya onlarla çıkar anlaşmaları yaparak büyüme gereği duyarlar. Çoğu kez işletmeler rekabetten kaçınmak için, büyüme yolunu seçerler.

İşletme büyüklüğünü etkileyen çeşitli faktörler vardır; bugünkü ve gelecekteki pazar durumu ve talep durumu, sermaye ve kredi tedarik durumu, işletme yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri, pazar şartları ve talep durumu, sermaye



İşletmeleri büyümeye iten neden öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmaktır. İkinci neden rekabet ve kâr edebilmek, üçüncü neden ise varlıklarını sürdürebilmektir.

ve kredi tedarik durumu işletmeleri farklı yöntemlerle büyümeye ve birleşmeye iter. İşletmeleri büyümeye iten neden öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmaktır. İkinci neden rekabet ve kâr edebilmek, üçüncü neden ise varlıklarını sürdürebilmektir.

İşletmelerin büyümeleri iki şekilde olabilir. Bunlar iç büyüme ve dış büyümedir.

İç büyüme yukarıda da üzerinde durulduğu gibi daha çok işletmelerin kendi imkânlarıyla yani oto finansman yoluyla büyümeleridir. Burada oto finansman, bir işletmenin kendi gücüyle sermaye yaratması anlamına gelir. Bu yöntemde işletme ihtiyaç duyduğu sermaye ihtiyacını kendi içinden karşılamaya çalışır.

İşletmelerin dış büyümeleri ise daha çok birleşme şeklinde olabilir. Bu ya başka bir işletmeyi satın almak veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olabilir. Konsorsiyum, kartel, konsern, tröst ve holding bu tarz büyüme örneğidir.

İşletmeler bazen ne iç büyüme, ne de dış büyüme yolunu seçerler. Örneğin centilmenlik anlaşması yapmak suretiyle birbirlerinin menfaatlerini korumaya çalıştıkları gibi, konsorsiyumlar kurmak yoluyla bir işi ortaklaşa yürütebilirler veya işletmeler bir holdingin çatısı altında birleşerek rekabetin yıkıcı etkisinden kendilerini koruyabilirler.

İşletmelerin büyümeleri yatay, dikey, çapraz veya dairesel olabildiği gibi, birleşmeleri de aynı yöntemlerle olabilir. Birleşmeleri yönü itibarıyla ele alan bu tür birleşme biçimlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

Dikey Birleşme

İşletmelerin pazarda rekabet gücünü artırmak, satın alma ve satış giderlerini azaltmak amacıyla yapılan birleşmedir. Dikey birleşme malların üretiminin ve dağıtımının farklı işletmeler tarafından yapılması durumunda meydana gelen birleşmedir.

Dikey birleşme iki şekilde gerçekleştirilir:

- *Geriye doğru dikey birleşme* Satın alınan işletmenin (tedarikçinin) çıktısı, satın alan işletmenin girdisini oluşturuyorsa, buna geriye doğru dikey birleşme denir. Örneğin halı mağazasının halı dokuma atölyesiyle birleşmesi gibi. Geriye doğru dikey birleşmede temel amaç, tedarikçi işletmenin yerine geçmektir.
- *İleriye doğru dikey birleşme.* Dikey birleşme yapan işletmenin çıktısı, birleşilen işletmenin girdisini oluşturuyorsa buna ileriye doğru dikey birleşme denir. İleriye doğru dikey birleşmede, işletme kendi mallarını pazarlayan firma ile birleşmiş olur. Konfeksiyon üreten bir firmanın konfeksiyon mağazalarıyla birleşmesi, ileri doğru dikey birleşme örneğidir.

Yatay Birleşme

Birbirinin aynı malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesidir. *Yatay birleşme genel olarak, işletmelerden biri diğer işletmeyi satın alarak kendi mülkiyetine geçirmek suretiyle olur.* Yatay birleşme, bir işletmenin, başka bir işletmenin kontrolünü ele geçirmesi şeklinde gerçekleşir. Pazar alanını genişletmek, ürün çeşitini arttırmak, üretimi arttırarak maliyetleri düşürmek, rekabette güçlü olmak veya



İşletmelerin pazarda rekabet gücünü artırmak, satın alma ve satış giderlerini azaltmak amacıyla yapılan birleşmedir.

rekabeti ortadan kaldırmak amacıyla yapılır. İki bankanın birleşmesi bir yatay birleşme örneğidir.

Çapraz (Karma) Birleşme

Adından da anlaşılacağı üzere bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse çapraz birleşme gerçekleşmiş olur. Yatay ve dikey birleşmede, bir iş genişletmesi şeklinde gerçekleşirken, çapraz birleşme iş zenginleştirilmesi şeklinde olur. Örneğin ayakkabı üreten bir işletme ile kırtasiye malzemeleri üreten bir işletmenin birleşmesi çapraz bir birleşmedir. Çapraz birleşmede üretim ve pazarlama yöntemleri farklı olduğu için, bu tür birleşmede yönetim becerisi daha fazla önem taşır.



Adından da anlaşılacağı üzere bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse çapraz birleşme gerçekleşmiş olur.

İşletme birleşmeleri iki veya daha fazla işletmenin büyüme amacı ile faaliyetlerinin ekonomik ve hukuksal açıdan tek bir birlik hâline getirilmesi veya iş birliğine gitmeleridir. İşletme birleşmeleri işletmelerin dışsal büyüme yöntemlerindendir. Birleşme farklı şekillerde olabilir. Birleşme iki şekilde olabilir:

- En az bir şirketin, ortaklarının başka bir şirkete alınması karşısında, mal varlığı veya işletmesini aktif ve pasifleriyle bir bütün olarak o ortaklığa devrederek, tasfiyesiz dağılması (devralma yoluyla birleşme)
- En az iki şirketin, ortaklarının yeni kurulan bir şirkete alınmaları karşılığında, işletmelerini aktif ve pasifiyle birer bütün olarak, bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılması (yeni ortaklık kurulmasıyla birleşme) sonucunda iki veya daha fazla ortağın tek bir ortak durumuna gelmesidir.

İşletmeler pazara daha fazla egemen olma ve daha çok kâr sağlama amacıyla, aralarında gizli veya açık anlaşmalar yaparlar. *İşletmeler arası birleşmelerin temel amacı; işletmelerin pazara daha çok egemen olma, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri ortaklaşa gerçekleştirme, daha fazla olanaklara kavuşma ve nihayet daha yüksek kâr sağlama amacıyla aralarında gizli veya açık anlaşmalar yaparlar.* Birleşme anlaşmalarından açık olanlar işletmelere yeni bir hukuksal yapı kazandırır. Gizli olanlar ise, ilgili mevzuatı göz ardı ettikleri için, bu birleşme şeklinde yeni bir hukuksal yapı söz konusu olmadığı gibi, bu tür bir birleşme, hukuksal sistemin tanıdığı bir birleşme değildir.

İşletmelerin Birleşme Nedenleri

Büyümek zorunda olan işletmeler farklı nedenlerle birleşme yoluna giderler. Bu nedenlerin sayısı ve önem derecesi, ülkelerin sosyo-ekonomik koşullarına, işletmelerin özelliklerine, ait olunan toplumun özelliklerine ve zamana göre farklılık gösterir. Birleşme aynı zamanda firmalar açısından bir büyüme aracı olduğu için firmaları büyümeye iten faktörler, birleşme için de geçerlidir. *Birleşmede temel neden büyüme olmakla birlikte, büyüme gerçekleştirilirken başka amaçlara da ulaşılmaktadır.*

Birleşme sonucunda ulaşılan yeni ekonomik güç, doğal olarak sinerjik bir etki yarattığı için, birleşen firmaların ekonomik değeri, varlıklarının tek tek toplamından daha yüksek olabilir. Eğer birleşme sonucunda birleşen işletmelerin değeri, tek tek firmaların toplam değerinin üzerinde ise, iki veya daha fazla firmayı birleştirmek için



Birleşme sonucunda ulaşılan yeni ekonomik güç, doğal olarak sinerjik bir etki yarattığı için, birleşen firmaların ekonomik değeri, varlıklarının tek tek toplamından daha yüksek olabilir.

bu durum teşvik edici olabilir. Katma değer yaratma isteği de, işletme birleşmelerini teşvik eder.

İşletmeleri birleşmeye yönelten nedenler şunlardır:

- Büyükülüğün sağladığı avantajlardan yararlanma
- Yetenekli yönetime sahip olma
- Birleşmenin iç büyümeye göre avantajlarının olması
- Finansal nedenler
- Vergi avantajı
- Değerli sınaî haklara sahip olma
- Büyük bir işletme yaratma
- Rekabetin azaltılması
- Psikolojik nedenler.

İşletmeleri birleşmeye iten bu özel nedenleri genel olarak ifade edersek, işletmelerin genellikle iki nedene bağlı olarak birleştiği görülür. Bunlardan biri; pay sahiplerinin elindeki pay senetlerinin piyasa değerini yükseltmek, diğeri de mevcut yönetim kademesinin refah düzey ve itibarını yükseltmektir.

İşletmelerin Hukuksal Birleşme Şekilleri

İşletmeler arası anlaşma aslında işletmelerin bir dış büyüme yöntemidir. İşletmeler bazen ne iç büyüme, ne de dış büyüme yolunu seçerler. Örneğin centilmenlik anlaşması yapmak suretiyle birbirlerinin menfaatlerini korurlar ve inisiyatiflerini genişletirler.

İşletmeler arası hukuksal *birleşme şekilleri* şunlardır: Centilmenlik anlaşmaları, Konsorsiyum, Kartel, Tröst, Holding, Merger (füzyon), Korner Konsern ve İşveren Birlikleri. Bunlar; hukuksal ve ekonomik bağımsızlığı kaybettirmeyen birleşmeler, Ekonomik ve hukuksal bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler ve hukuki bağımsızlığı koruyan ekonomik bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

Ekonomik ve Hukuksal Bağımsızlığı Kaybettirmeyen Birleşmeler

Ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkların korunarak gerçekleştirilen birleşmelerde işletmelerin tüzel kişilikleri, ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkları korunur. Bu tür birleşme şekilleri; centilmenlik anlaşmaları, konsorsiyum, kartel, holding, konserndir.

Centilmenlik anlaşması

İşletmeler genel olarak birleşmeyi ya iç büyüme veya dış büyüme veya birleşme şeklinde yaparlar. Ancak bazı durumlarda işletmeler ne iç büyüme, ne de dış büyüme yolunu seçerler. Centilmenlik anlaşması yaparak birbirlerinin menfaatlerini korurlar ve



Centilmenlik anlaşması yaparak birbirlerinin menfaatlerini korurlar ve inisiyatiflerini genişletirler.

inisiyatiflerini genişletirler. Centilmenlik anlaşmalarına taraf olan işletmeler, karşılıklı söz vermeye dayanan, tarafların çıkarlarının karşılıklı olarak korunduğu ve tarafların veya bunlardan birinin anlaşmadan vazgeçmesi durumunda hiçbir müeyyidenin (yaptırımın) söz konusu olmadığı anlaşmadır.

Centilmenlik anlaşmasının şekil şartı yoktur. Yazılı veya sözlü olabilir. Burada temel amaç içinde bulunulan şartları, anlaşmaya katılan işletmelerin lehine değiştirerek yarar sağlamaktır. Anlaşma ile iki veya daha fazla işletmenin, ham madde kaynaklarını veya pazarı paylaşmak ya da fiyat rekabetini kaldırarak gelirlerini artırmayı amaçlarlar. Böylece centilmenlik anlaşması ile satıcılar, alıcı veya diğer rakipler karşısında daha güçlü duruma gelirler.

Konsorsiyum

Konsorsiyumlar iki veya daha fazla işletme, sınırlı bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetler için bir araya gelerek birleşmeleridir. Burada temel amaç, işletmelerin teknik, finans ve yönetim imkânlarını birleştirerek büyük projeleri gerçekleştirmektir. Konsorsiyumlar; baraj, köprü, liman, demir yolu gibi büyük miktarda sermaye gerektiren işler için kurulurlar. Hukuksal ve ekonomik bağımsızlık korunur ve iş birliği söz konusu projenin bitmesi ile son bulur. Konsorsiyum kuran işletmelerin amacı bir işletmenin yerine getiremediği büyük taahhütleri gerçekleştirmek için işletmeler böyle bir dış büyüme yoluna gider. Örneğin, Keban Barajı Ve Hidroelektrik Santrali, İtalyan ve Fransız işletmelerinin oluşturduğu bir konsern tarafından yapılmıştır.

Konsorsiyumlar genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde, ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmelerin finansal olanaklarını veya teknolojik ya da diğer üstünlüklerini birleştirip iş birliği yapmak için kurulurlar.



Örnek

- Bakü-Tiflis-Ceyhan petrol boru hattı BP, SOCAR, Unocal ve Statoil firmalarından oluşan bir konsorsiyum tarafından yapıldı. Türkiye'nin konsorsiyumdaki payı %6,5'tir.

Kartel

Karteller, *aynı iş kolunda faaliyet gösteren* iki veya daha fazla işletmenin, hukuksal ve ekonomik *bağımsızlıklarını kaybetmeden* gerçekleşen birleşmedir. Aynı malı üreten firmalardan oluşan karteğe *yatay kartel*, bir nihai malın üretimini için gerekli ara malları üreten firmalardan oluşan karteğe *dikey kartel* denir. Kartel oluşturmanın temel amacı, işletmelerin ortak çıkarlarını korumaktır. Bu işletmeler aralarındaki



Kartelin en önemli özelliği, tüketicilere veya rakiplere karşı örgütlü bir grup olarak ortaya çıkarak, kolektif bir satıcı grubu veya kolektif tekel olmasıdır.

rekabeti kaldırıp, bir grup oluşturarak tekel konumuna geçerler. Kartel oluşturmak serbest pazar ekonomisi kurallarına, iş ve işletme ahlâkına uygun olmadığı için çoğu kez gizli anlaşmalar ile gerçekleştirilir. Birçok ülkede karteller yasaklandığı için gizlice kartelleşme yoluna gidilir.

Karteller ulusal ve uluslar arası düzeyde gerçekleştirilebilir. Kartellerde ekonomik bağımsızlık korunduğu için işletmelerin sermayesi tamamen birleştirilmez. Burada sadece belirlenen amaç ve faaliyetler için sermaye birleştirilir. *Kartele giren işletmeler, ortak bir üretim ve fiyat politikasını kabullenmek zorundadırlar. Kartelde birleşen işletmeler, anlaşmalarına belirli bir süre için uymak zorundadırlar.* Yani, kartel anlaşması geçici bir nitelik taşır. Satışta olduğu gibi alımda da anlaşmaya göre hareket ederler. Anlaşmayı bozan kartel üyesi, büyük tazminat ödemekle yükümlü tutulur. Anlaşma yazılı olarak yapılır ve genellikle hangi amacı gerçekleştirmek için yapılmışsa kartel o isimle anılır. Kartelin en önemli özelliği, tüketicilere veya rakiplere karşı örgütlü bir grup olarak ortaya çıkarak, kolektif bir satıcı grubu veya kolektif tekel olmasıdır.

Önemli kartel türleri şunlardır:

- *Miktar kartelleri.* Ortakların, üretim miktarını belli bir seviyede tutmak için anlaşarak mal arzını istedikleri düzeyde ayarladıkları, böylece fiyatın düşmesini engelleyerek, tekel kârı elde ettikleri kartellerdir (OPEC). Fazla üretimin elde kalmasını önlemek, üretim ve satışları kısarak öncekinden daha fazla kâr elde etmek amacıyla kurulan bu tür kartellere, kota ve kontenjan karteli de denilmektedir.
- *Fiyat kartelleri.* Fiyat rekabetini önlemek amacıyla kurulan, üye işletmelerin ürünlerini kartelin belirlediği fiyatın altında satamadıkları kartellerdir. Ürün aynı zamanda dış pazarlarda satılan bir ürün ise, kartel üyeleri yapacakları anlaşma ile sadece iç veya dış pazar için bir fiyat tespiti yapabilirler.
- *Pazarlama kartelleri.* Pazarlama kartelleri, üye işletmelerin ürünlerini tek elden satmaları amacıyla kurulur. Pazarlama kartellerinin hukuki yapısı karteli oluşturan üyelerin hukuki yapılarından farklı olabilir. Bu amaçla kurulan işletme (örgüt), malı, aracı işletmeler yoluyla satabileceği gibi, doğrudan kendisi de pazarlayabilir.
- *Pazarlama bölgesi kartelleri.* Bu tür kartelde üye işletmeler, ürünün satıldığı pazarı aralarında paylaşırlar ve her işletme ancak anlaşmada kendisi için belirlenen bölgede ürününü satabilir. Pazarın bölüşülmesi sonucunda kendi bölgesinde tek satıcı durumuna gelen üye işletme bu sayede malını daha yüksek fiyattan satabilir.

Kâr dağıtım kartelleri olarak da bilinen bu kartel türü, kartelleşmenin en ileri düzeylerinden biridir. Burada, siparişler pazarlama karteli tarafından alınır ve üye işletmelere üretmeleri için dağıtılır. Kâr ölçülerinin anlaşmayla belirlendiği bu kartelde, talebin yetersiz olması durumunda kimi üye işletmeler üretimi durdurabilir.

- *Satın Alma Kartelleri.* Aynı ham maddeyi kullanan işletmeler arasında kurulan bu tür kartelde amaç, mal alımlarında rekabeti oradan kaldırarak düşük fiyatla almaktır. Satın alma kartelleri, kartel türlerinin en zararlı şeklidir.
- *Uluslararası Karteller.* Uluslararası pazarlardaki rekabeti sınırlandırmak ya da kaldırmak amacıyla kurulan ve dış alım, dış satım ya da hem dış alım hem de dış satım yapmayı amaçlayan kartellerdir.

Kartellerin sermaye kârlılığını yükseltmek, rekabetin olumsuz etkisini ortadan kaldırmak, sermaye kullanım maliyetini düşürmek, üretimi istenildiği gibi ayarlayarak riskleri azaltmak, satışların düzenli olmasını sağlamak, çalışanlar için bir güven yaratmak gibi faydalarının yanında bazı sakıncalı yanları vardır. Kartellerin sakıncalı yanları; rekabetin olmaması üretimin akılcı yürütülmesini engeller, fiyatların yapay olarak yüksekliği verimsiz işletmeleri ayakta tutar, kartel dışında kalan işletmelerin yaşama olanağını ortadan kaldırır, niteliksiz mallar bile yüksek fiyatlarla satışa sunulur, tekel oluşturan karteller ülkelerin ekonomik, toplumsal yapısına zarar verir. *Kartellerin en önemli sakıncası çoğu kez haksız olarak elde ettikleri güçlerini siyasal bir güç unsuru olarak kullanmalarındır.*

Holding

Bir veya daha çok işletmenin pay senetlerinin denetimine sahip olan şirkete holding denir. Başka bir tanımla holding; bir veya birden fazla şirketin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen veya etkileyebilen şirkettir. Holdingler güçlü bir şirketin, diğer şirketlere ait hisse senetlerine sahip olduğu ve diğer şirketi finansal olarak kontrol altına aldığı birleşme türüdür. Bu sistemde denetlenen şirketlere *yavru şirket*, pay senetlerini elinde bulunduran ve denetleyen şirkete *ana şirket* adı verilir. *Holdinglerde yavru şirketlerin hukuki ve ekonomik bağımsızlıkları korunsa bile, gerçekte yönetim ve denetim ana şirketin (holdingin) elindedir.*

Holdingler, herhangi bir mal veya hizmet üretmek amacıyla değil, mevcut olan işletmelerin yönetim veya denetimini ele geçirmek amacıyla kurulurlar. Bir ana şirket yeteri kadar hisse senedini elinde bulundurarak, yavru şirketleri denetler. Holdingi oluşturan şirketler farklı alanlarda faaliyet gösterebilirler; ancak bunların denetimi, holdingin elindedir. Bazı holdingler sadece grubun denetimiyle ilgilenirler.

Holdingler açık olarak kurulurlar. Bunlarda kartel ve tröstlerde olduğu gibi gizli ve kanunlara aykırılık söz konusu değildir. Bu bakımdan holdingler kanunların itibar ettiği birleşme şeklidir. Holdinglerin esas amacı, rekabeti sınırlandırmaktan çok, bir şirkete ait çeşitli işlemlerin yönetimini kontrol altına almak, rasyonelleştirmek, daha iyi denetleyebilmektir. Holding dâhil olan işletmeler, üretim teknikleri ve satış faaliyetlerinde serbesttir. Ancak, iş programlarının kabulü, finansal yönetim ve denetim bakımından holdinge bağlıdırlar.

Holdingle işlevleri yönünden iki gruba ayrılır:

- *Saf holding.* Başka şirketlere katılma amacı ile kurulan holdinglerdir. İşlevleri katıldıkları şirketlerin yönetim ve denetimine katkıda bulunmak ya da egemen olmaktır.



Holding, bir veya birden fazla şirketin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen veya etkileyebilen şirkettir.



Holding dâhil olan işletmeler, üretim teknikleri ve satış faaliyetlerinde serbesttir.

- *Karma holding.* Çeşitli şirketlere katılmalarının yanı sıra doğrudan doğruya mal ya da hizmet üretme işlevini de üstlenen holdinglerdir.

Holdingler denetledikleri şirketler yönünden iki gruba ayrılır:

- *Tek aşamalı holding.* Ana şirket bir kez katılımda bulunur, katılımda bulunduğu şirketlerin başka şirketlere katılımı söz konusu değildir.
- *Çok aşamalı holding (salkım holding).* Aşamalı holdingde aşamalı şirketin de başka şirketlere katılımı vardır.

Holdingler karşılıklı katılımlar yönünden aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- *Yavru şirket aracılığıyla katılım.* Bu katılım biçiminde herhangi bir şirket herhangi bir holdingin çatısı altına girmekte ve böylelikle holdinge belli ölçülerde katılmış olmaktadır.
- *Ana şirket aracılığı ile karşılıklı katılım.* Bu katılımda ana şirketin ortak olduğu yavru şirketlerin birbiriyle karşılıklı ilişkileri ve katılımları söz konusudur.
- *Ana şirket aracılığı ile ortaklaşa katılım.* Bu tür bir katılımda ana şirket her bir yavru şirkette pay sahibi olmakta, yavru şirketler arasında ortaklaşa katılım bulunmaktadır.

Sonuç olarak işletmeler; öz kaynakların kârlılığını artırmak, riski dağıtmak, büyük işletmelerin sahip oldukları tüm üstünlüklere sahip olmak, sermayenin büyümesini ve sermaye pazarlarının gelişmesini sağlamak gibi avantajlar için holdingleşme yoluna gidebilirler. *Ancak holdingleşmenin önemli sakıncaları vardır.* Bu sakıncaların en önemlileri; güç ve denetim belli kişi ve kümelerin ellerinde toplanır, yavru şirketler ana holdingin çıkarı doğrultusunda kullanılırlar, işletme varlıklarının değerinin olduğundan daha yüksek gösterilebilir, pazarda tam rekabet koşullarının oluşmasına izin vermezler, yönetimde azınlıkta kalan ortaklar etkinliklerini yitirirler, çeşitli ayrıcalıklar holdinglere yarar sağlarken devlet gelirlerinin azalması sonucunu doğurabilmesidir.

Ekonomik ve Hukuki Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler

Bu tür birleşmeler yukarıda ifade edilen birleşme şekillerinin aksine, işletmelerin ekonomik ve hukuki bağımsızlıkları tamamen ortadan kalkarak işletmeler yeni bir tüzel kişilik altında faaliyette bulunurlar. Bu tür birleşmelerin başlıcaları; tröstler, tam birleşmeler (Merger-Füzyon)dir.

Tröst

İki veya daha fazla işletmenin ekonomik çıkarları için, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirerek, sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleri şeklinde gerçekleşen birleşmedir. Tröstleşme sonucunda işletmeler önceki tüzel kişiliklerini kaybederler ve yeni bir tüzel kişilik altında faaliyette bulunurlar. Tröstte işletmeler bir yönetim çatısı altında toplanırlar. Tröstün olduğu bir pazarda, işletmeler pazarın önemli bir bölümünü ele geçirerek tekel durumuna gelir. Bu da pazarda serbest

rekabet koşullarını ortadan kaldıran bir durumdur. Bu nedenle ülkemizde olduğu gibi, birçok ülkede tröstler yasalarla engellenmiştir.

Tröstlerde işletmeler her bakımdan birbirleri ile bağımlı olarak tek bir yönetim altına girerler. Tröstler kartellere benzeseler de aralarında bazı önemli farklılıklar vardır.

- Kartellerde süreklilik söz konusu değilken tröstlerde süreklilik vardır.
- Karteller aynı iş kolunda çalışan işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşurken, *tröstler aynı iş kolunda olabileceği gibi farklı iş kolundaki işletmelerin birleşmesiyle de oluşturulabilir.*
- Kartele üye işletmeler hukuki ve *ekonomik bağımsızlıklarını korurken, tröstü oluşturan işletmeler bağımsızlıklarını tümüyle yitirirler.*

İşletmelerin dikey, yatay veya diğer şekillerde bir araya toplanması ve tek bir yönetim altında gruplaşmaları sonucunda tröstler ortaya çıkarlar ve aşağıdaki gibi farklı tröst türleri vardır:



İşletmelerin dikey, yatay veya diğer şekillerde bir araya toplanması ve tek bir yönetim altında gruplaşmaları sonucunda tröstler ortaya çıkarlar.

- *Ünit tröstleri.* Bu tröstler borsadan aldıkları hisse senetlerini ve tahvilleri verimlilik ve risk durumunda denge sağlayacak şekilde düzenleyip bu portföyü küçük hisselerle bölerler. Sonra bu küçük hisseler sahiplerine toptan veya perakende olarak satar. Bu parçaları satın alanlar, bunların gelirlerinden yararlanırlar. Ancak hissedar durumuna geçemezler. Diledikleri zaman hisselerini ünit tröste geri verirler.
- *Yatırım tröstleri.* Bunlar, bir tasarruf ve finansman kuruluşudur. Bu tröstler sermaye yatırımlarını amaçlarlar. Tröst tarafından sermayedarlardan toplanana fonlar, ülke içinde veya ülke dışındaki çeşitli şirketlerin hisse senetlerine ve tahvillerine yatırılır. Yani menkul kıymetler piyasasını ve sanayiye iyi bilen girişimciler kârlı işletmelerin hisse senetlerini veya tahvillerini satın alırlar. Bu hisse senetlerini veya tahvilleri kendi portföylerinde tutarak, küçük tasarruf sahiplerine daha az riskli olan ve her yıl kâr payı veren kendi hisse senetlerini satarlar. Böylece, bir taraftan küçük tasarruf sahiplerinin bankaların verdikleri faizden daha yüksek gelir elde etmeleri sağlanırken, diğer taraftan tasarrufların, sanayinin finansmanına katılması sağlanmış olur.
- *Oy tröstleri.* Bir teşebbüsün aynı iş kolunda veya farklı iş kollarında çalışan birçok işletmenin hisse senetlerini ele geçirmesidir. Yalnız burada hisse senetlerinin tröstü kuran ana işletme tarafından satın alınması söz konusu değildir. Hisseleri toplayan ana teşebbüs, tröste dâhil etmek istediği işletmenin hisse senetlerini elinde bulunduranlara, almakta olduklarından daha yüksek kazanç payı garanti ederek ellerindeki hisselerin hissedarlık haklarını bir vekâletname ile alır.



Bireysel Etkinlik

- Tanıdığınız bir iş yerine danışmanlık yaptığınızı varsayalım. Söz konusu işyerinin büyümesi için nasıl bir öneride bulunurdunuz?

Tam birleşme

Tam birleşmeler (İngilizce Merger, Fransızca Füzyon) genellikle büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın almasıyla gerçekleşen birleşme türüdür.

Uygulamada tam birleşme, küçük şirketlerin birleşerek, büyük şirketler hâline gelmesi şeklinde de ortaya çıkmaktadır. Şirket evliliği olarak da adlandırılan tam birleşmelerde, işletmeler finansal ve teknolojik açıdan daha güçlü hale gelmek için hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını ortadan kaldırarak birleşirler.

Füzyonda bir işletme diğerini satın alarak kendisine katabileceği gibi, bunların yeni bir işletme olarak kurulmaları da mümkündür. İki küçük işletmenin birleşip büyük bir işletme olması veya iki büyük işletmenin birleşerek dev bir işletme hâline gelmesine iş hayatında sık rastlanır.

Aynı endüstri dalındaki firmaların yeni rakip firmalarla birleşmelerine *yatay birleşme*, birbirinin müşterisi olan yani birbirlerine ara malı veya yarı mamul sağlayan firmaların birleşmesine *dikey birleşme* adı verilir. Tam birleşme üç şekilde ortaya çıkabilir:

- Bir A şirketin bir B şirketinin tüm mal varlığını satın alması
- A şirketi, B'nin hisse senetlerini satın alarak onun holding şirketi olur. Bu durumda B ayrı olarak faaliyetini sürdürür.
- A şirketi, B şirketinin bütün mal varlığını ve borçlarını devralarak, B'nin kişiliğine son verirken, B'nin sahiplerine yeni senedi ihraç eder. Böylece ödeme kısmen veya tamamen hisse senetleriyle yapılmış olur.

Tam birleşmeler, günümüzde şirket evliliği olarak da bilinen şirket birleşmelerinin bir şeklidir. Bunların ayırıcı özelliği, işletme mülkiyetindeki birleşme olmasıdır. Bu özellik onu kartel ve tröstlerden ayırmaktadır. Buna göre, bir kaç ticaret şirketinin birleşerek örneğin bir anonim şirket kurmaları, bir kaç ufak bireysel girişimin bir tek şirket oluşturmaları bir anonim şirketin başka bir anonim şirketin hisse senetlerini satın alması şeklindeki birleşmeler füzyon sayılır.

Hukuki Bağımsızlığı Koruyan, Ekonomik Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler

İşletme birleşmelerinden bir kısmı hukuksal ve ekonomik bağımsızlıkların korunduğu birleşmeler iken, bir kısım birleşmeler ise hukuksal ve ekonomik bağımsızlığın ve tüzel kişiliğin kaybedildiği birleşmelerdir. Konsern ve kornerlerde



Tam birleşmeler genellikle büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın almasıyla gerçekleşen birleşme türüdür.



Konsern iki veya daha fazla işletme *hukukî bağımsızlıklarını kaybetmeden* ekonomik bağımsızlıklarını *kaybettikleri* birleşme türüdür.

olduğu gibi bir grup birleşme vardır ki burada hukuksal bağımsızlık korunurken, ekonomik bağımsızlık ortadan kalkar.

Konsern

Konsern bir işletmeler arası birleşme şeklidir. Bu tür birleşmede iki veya daha fazla işletme, finansal ya da teknik yönden daha güçlü olabilmek amacıyla *hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden* ekonomik bağımsızlıklarını *kaybettikleri* birleşme türüdür. Konsernler genellikle üretim, pazarlama, araştırma geliştirme gibi fonksiyonlarda daha güçlü olmak amacıyla kurulurlar. Konsernlerde birleşme yapı itibarıyla kartele benzer, fakat konsernlerde daha az işletme daha yakın ilişki kurar. Diğer bir farklılık, konsernlerde hukuksal bağımsızlık korunsun da ekonomik bağımsızlık ortadan kalkar. Karteller ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkların korunduğu menfaat birleşmeleridir. *Konsernlerin kuruluşlarında temel amaç, maliyeti düşürerek kârlılığı artırmaktır.*

Korner

Kornerler, güç birliği ile sinerji oluşturmak amacıyla kurulur. Bunlarda hukuki bağımsızlık korunabilse bile, ekonomik bağımsızlığın kısmen veya tamamen kaybolur. Amaç finansal ve teknik yönden daha güçlü olmaktır. Kornerler daha çok menkul kıymetler borsasında faaliyet gösteren, hisse senedi, tahvil gibi menkul kıymetlerden spekülâtif kazanç hedefleyen ve işletmeler arasında resmî olmayan, sözlü anlaşmalarla kurulan birliklerdir.

İşletmeler arası birleşmenin diğer bir şekli de “pool”dür. **Pool**, Geçici ve gizli bir iş birliği ile kurulan ve işleyişi itibarıyla kartele benzeyen ekonomik birliklerdir. Pool genellikle fiyat kontrolünü elinde tutmak ve pazarları aralarında paylaşmak isteyen işletmeler tarafından oluşturulur.

İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ ÖLÇÜTLERİ

İşletmelerin optimum büyüklüğünü tespit etmek için önce büyüklüğün standartlarını belirlemek gerekir. İşletme büyüklüğünü belirlemede çeşitli ölçütler kullanılır. Bunlar *kantitatif* veya *kalitatif* büyüklük ölçütleridir. Kantitatif (niceliksel) büyüklük ölçütleri sayısal verilere dayalı, somut ve pratik ölçülerdir. Bu ölçülerin tek başına işletme büyüklüğünü belirlemede yeterli olmadığı durumlarda; kalitatif (niteliksel) ölçülerden yararlanılır. İşletmelerin optimum büyüklüğünü belirlemede hangi ölçütün esas alınacağı, işletmenin faaliyet alanına göre değişir. Örneğin; *sanayi işletmelerinde* üretim miktarı niceliksel ölçüt iken, *ticaret işletmelerinde* satış hâsılatı ölçüt olarak esas alınır. *Hizmet işletmelerinde* ise müşteri memnuniyeti bir kalitatif ölçüt olarak kullanılabilir.

İşletmelerde sayısal (Niceliksel) büyüklük ölçütleri olarak; çalışanların sayısı, belirli bir sürede çalışanlara ödenen ücret ve aylıkların tutarı, belirli bir sürede kullanılan ham madde ve enerji miktarı, arazinin ve binaların büyüklüğü, belirli bir dönemde gerçekleştirilen satış miktarı veya tutarı, üretim kapasitesi, kullanılan



İşletme büyüklüğünü belirlemede çeşitli ölçütler kullanılır. Bunlar kantitatif veya kalitatif büyüklük ölçütleridir.

makine ve tezgâhların sayısı ve gücü, öz sermaye tutarı veya bileşimi, toplam yatırım tutarı, doğal kaynakların miktarı gibi ölçütleri sayabiliriz.

Sayısal olmayan (niteliksel) ölçüler ise daha çok örgütün üretim yeteneğini belirten ölçütlerdir. Niteliksel ölçütleri aşağıdaki gibi sayabiliriz:

- **Yönetim biçimi:** Küçük işletmelerde yönetim işletme sahibindedir.

Büyük işletmelerde ise işletme sahipleri ile yönetim kadrosu birbirinden ayrılmış, yönetim profesyonel yöneticiler tarafından yürütülen bir meslektir.

- **Sermaye koyanların sayısı:** Küçük işletmelerde sermaye sahipleri bir kişi veya küçük bir gruptur (Adî şirket gibi). Büyük işletmelerde ise çok sayıda hissedar vardır (Anonim ve Limitet şirket gibi).

- **Pazar yapısı:** Küçük işletmeler genellikle kendi bölge ve çevrelerine yönelik faaliyetlerini sürdürürler. Büyük işletmeler ise sadece belli bir bölgeye değil, bütün ülkeye hatta uluslararası pazara yönelik faaliyette bulunurlar.

- **Hukuki şekil:** Bağımsız bir sınıflandırma ölçüsü olmamakla birlikte genellikle adî şirketler ticaret şirketlerinden, şahıs şirketleri sermaye şirketlerinden, limitet şirketler sermaye şirketi olan anonim şirketlerden daha küçüktürler.

- **İş kolundaki nispe (görelî) durum:** İşletmelerin işkolundaki durumları görecelidir. Kendi alanlarındaki en büyük işletmelerle karşılaştıklarında büyük olan bir işletme, başka bir iş kolunda küçük kalabilir.

Büyüklük ölçütünü belirlemek, enflasyon oranını belirlemek gibi ne kadar çok niceliksel ve niteliksel ölçüt esas alınır o kadar doğru olur. Mal üreten işletmelerde daha çok niceliksel büyüklük ölçütleri kullanılırken, hizmet üreten işletmelerde niteliksel büyüklük ölçütleri kullanılır.



Büyüklük ölçütünü belirlemek, enflasyon oranını belirlemek gibi ne kadar çok niceliksel ve niteliksel ölçüt esas alınır o kadar doğru olur.



Özet

- İşletmelerin temel amaçları; kârlılıklarını artırmaları, büyümeleri ve varlıklarını devam ettirmeleridir. Birçok işletmede büyüme temel amaçtır. Rekabet ortamında sürekli ve dengeli büyüyen işletmeler için büyük bir başarıdır. İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı büyüme gereği duyabilir. Yerel bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler, çok uluslu veya küresel işletmelerle rekabet edemez. Diğer çevresel koşullar, tüketici profiline değişmesi, rakip işletmelerin yeni teknoloji ile faaliyet göstermesi işletmeleri büyüme sürecine iter. Ayrıca büyüme, işletmenin çevre baskılarına karşı koyabilmesi yanında, çevreye uyma yeteneğini de sağlar. Büyüyen işletmeler rakiplerle daha kolay mücadele ederken, müşterilerine de kaliteli hizmet sunabilir.
- Büyüme işletmelerin finansal olanakların artırılması ve işletme çevresinde güç kazanması olanağı verir. Kredi kurumları ve borsada prim sağlama, fonları kullanmada etkinlik, büyüme ve karı artırma, rekabette finansal üstünlük sağlama büyümenin finansal gerekleridir. Ayrıca büyüme ile üretimde kalite artarken çok sayıda ürün piyasaya sürme imkânı, üretim maliyetlerini önemli ölçüde düşürür. Büyüme aynı zamanda üretimde Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırma imkânı vererek, teknoloji üretme olanağı sağlar. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri sayesinde büyük işletmelerin istedikleri kadar ham madde alma, stok yapma, üretim hacmini artırma, yan ürünler geliştirme gibi imkânları vardır.
- İşletmelerin büyümelerinin diğer bir yararı da pazarlama yeteneklerinde sağladığı artırıştır. Büyüme sayesinde işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda nitelik ve nicelik yönünden yeteneği artar. Araştırmaya daha fazla yatırım yaparak, rakiplere karşı etkili strateji geliştirebilirler. İşletmenin pazar stratejisi gelişir, pazarlama teknikleri daha verimli hâle gelir. Ulusal ve uluslararası pazarlara girmeleri kolaylaşır. Fazla ürünü pazarladıkları için satış maliyetlerinde tasarruf sağlayabilirler.
- Fonksiyonel açıdan büyümenin yaptığımız yararları, büyümenin işletmelerin temel amaçları olduğunu göstermektedir. Burada önemli olan husus, işletmelerin ne kadar büyüyecekleri ile ilgilidir. İşletmelerin büyümeleri bir yere kadar yararlı, ancak belli bir aşamadan sonra sakıncalı olabilir. İşletmelerin uygun büyüklük ölçütüne ulaşmaları gerekir. Buna optimum büyük ölçütü diyoruz. Optimum büyüklüğe ulaşan işletmelerin maliyetleri en düşük, karları ise en yüksek düzeyde gerçekleşir. İşletmeler açısından ideal durum optimum işletme büyüklüğünde faaliyette bulunmaktır.



:Ödev

- Ülkemizde birleşme yoluyla büyüyen bankalar oldu. Bu bankaların hangi nedenle birleşme yolunu seçtiklerini araştırınız.
- Hazırladığınız ödevi sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “ödev” bölümüne yükleyebilirsiniz.

DEĞERLENDİRME SORULARI



Değerlendirme sorularını sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “bölüm sonu testi” bölümünde etkileşimli olarak cevaplayabilirsiniz.

1. Bir işletmenin mallarını satan ve dağıtan işletmeyi satın alması ne tür büyümedir?
 - a) Geriye doğru dikey birleşme
 - b) İleriye doğru dikey birleşme
 - c) Geriye doğru yatay birleşme
 - d) Yatay büyüme
 - e) İleriye doğru dikey büyüme
2. İşletmeler kendi iç kaynakları yeterli olmadığı zaman, dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderek büyüme gerçekleştirirse bu ne tür bir büyümedir?
 - a) Dış büyüme
 - b) Yatay büyüme
 - c) Dikey büyüme
 - d) İç büyüme
 - e) Geriye doğru dikey birleşme
3. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin büyüme nedenlerinden biri değildir?
 - a) Ham madde teminindeki kolaylık
 - b) Birim maliyette düşüklük sağlama
 - c) Çalışma tatminini artırmak
 - d) Teknik yenilikleri izleme kapasitesi yüksektir
 - e) Satış olanaklarında üstünlüklere sahiptirler
4. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin ileri doğru dikey büyüme nedenlerinden biri değildir?
 - a) Üretilen mallar için dağıtım kanallarını genişletmek
 - b) Pazarlama kanalı çok uzun ve yüksek fiyat artışına neden olması
 - c) Dağıtım kanallarında gecikmeler
 - d) İşletmenin ürettiği ürünlerin dağıtıcısı yoksa
 - e) İstihdam olanaklarını artırmak
5. Aşağıdakilerden hangisi kartel türlerinden biri değildir?
 - a) Miktar kartelleri
 - b) Fiyat kartelleri
 - c) Pazarlama kartelleri
 - d) Pazarlama bölgesi kartelleri
 - e) Maliyet karteli

Cevap Anahtarı

1.E, 2.A, 3.C, 4.E, 5.E

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aktepe, E.(1988). *İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı.
- Alpugan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon: Derya Kitabevi.
- Alpugan, O., Demir, M.H., Oktav, M., Üner, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Arkış, N. (1998). *Verimlilik ve Verimli Davranış Biçimi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, Y. (1996). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Yayıncılık.
- Ceylan, A. (2000). *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 6. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
- Dawson, T. (1998). *Introduction To Management*, England: Tudor Business Publishing Ltd.
- Demir, M.H., Gümüşoğlu, Ş. (1994). *Üretim Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Basım Tic. San. AŞ.
- Burrow ,J.L., Everard, K.E., Kleindl B. (1996). *Businees Principles and Management*, Tenth Edition, Ohio: South-Western Educational Publishing.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Luffman, G. ve Diğerleri (2000). *İşletme Politikası*, (çev. Anıl, İ.), İstanbul: Beta Yayınları.
- Mirze, K., (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Morden, T. (1999). *Business Strategy and Planning*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- Mucuk, İ. (1999). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, 15. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Chase, R.B., Aquilano, J.N. (1989). *Production And Operation Management: A Life Cycle Approach*, Fifth Ed., Usa: Richard D. Irwin Inc.
- Robbins, S.P. (1984). *Management Concepts and Practices*, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (1995). *İşletme-I (Temel Bilgiler)*, Bursa: Rota Ofset.
- Tuncer, D., Can, H., Ayhan, D.Y. (2009). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tutar, H. (2010). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Üner, N., Demir, H., Alpugan, O., Oktav, M. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yayınları.
- Üreten, S. (1997). *Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri*, Ankara: Gazi Üniversitesi İİBF.
- Weichrich, H. (1993). *Management: A Global Perspective*, International Edition, McGraw Hill Inc.
- Wever, H.G. (1996). *Strategic Enviromental Management Using TQEM and Iso 14000 for Cometitive Advantage*, USA: John Wiley and Sons Inc.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- Cemalcılar, B., Özalp A. (1991). *İşletmecilik Bilgisi*, Eskişehir: Özürlü Çocuklar Eğitim ve Geliştirme Vakfı Yayını.
- Karalar, R. ve diğerleri (2001). *Genel İşletme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Müftüoğlu, T. (1999). *İşletme İktisadı*, 3. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Önal, G. (1995). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik*, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Rachman, D., Mescon, M.H., Bovee, C.L.(1993). *Business Today*, International Edition, London: McGraw Hill Inc.
- Şimşek, M.Ş. (1998). *İşletme Bilimine Giriş*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tatar, T. (1992). *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Savaş Yayınları.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel Etkililik*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Yıldırım, V. (2000). *Genel İşletmecilik (I-II)*, Adapazarı: Değişim Yayınları.