

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ULUSLARARASI
ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARININ
BÜYÜME STRATEJİLERİ AÇISINDAN ANALİZİ VE
BİR UYGULAMA**

Nur ÖZKAN

Danışman
Prof. Dr. Mustafa TANYERİ

2010

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI




2007800152

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Nur ÖZKAN
Tez Başlığı : Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Bir Uygulama

Savunma Tarihi : 14.09.2010

Danışmanı : Prof.dr.Mustafa TANYERİ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.dr.Mustafa TANYERİ	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Semra AYTUĞ	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Özge ÖZGEN	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)
Oy Çokluğu ()

Nur ÖZKAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Bir Uygulama" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2010

Nur ÖZKAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Bir Uygulama

Nur ÖZKAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik Programı

1980'lerden itibaren dünyada yaşanan hızlı küreselleşme ile bilgi, iletişim ve haberleşme teknolojilerinin yaygınlaşması, dünya piyasalarını birleştirici etki yapmış, yabancı yatırımlar ve ortaklıklar bugün tüm ülkelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Önceden rakip olan şirketlerin artık araştırma ve üretimden satış ve servise kadar her aşamada birlikte çalışmaya başladıkları gözlenmektedir.

Şirketler arası birleşme ve satın almalar, son yıllarda uluslararası işletmecilikte yaygın bir duruma gelmiştir. Böylece işletmeler birbirlerinin teknolojik deneyim ve yönetim deneyimleri ile sermaye kaynaklarından yararlanarak rekabetçi güçlerini arttırmakta ve dünya piyasalarından daha büyük pay alabilmektedir. Bugün birçok ülkede şirketler, fırsatları değerlendirmek ve sinerji oluşturarak daha güçlü bir yapıya kavuşmak için birleşmelere yönelmektedir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde küreselleşme kavramı, küreselleşmenin temel dinamikleri ve şirketlerin küreselleşme karşısında uyguladığı temel stratejiler incelenmiştir. İkinci bölümde şirket birleşmeleri ve satın almaları kavramları tanıtılmış, birleşme ve satın almaların olası sonuçları ile dünyadaki ve Türkiye'deki uygulamalara değinilmiştir. Son bölümde ise birleşme ve satın almalar açısından organize gıda perakendeciliği sektörünün yapısı, küresel perakendeciler ve sektörde uluslararasılaşmanın boyutları araştırılmış; birleşme örneği olarak Tesco Kipa birleşme süreci değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Küreselleşme 2) Büyüme Stratejileri 3) Birleşme ve Satın Almalar 4) Küresel Perakendecilik 5) Türk Organize Gıda Perakende Sektörü

ABSTRACT

Master's Thesis

**The Analysis of International Mergers and Acquisitions in the Globalization
Process in Terms of Growth Strategies and a Research**

Nur ÖZKAN

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
International Business Administration Program**

As of 1980s, the existence of fast globalization and evolving of information and communication technologies unified the world markets; foreign investments and partnerships became the first involvement of most countries. Formerly rival companies today cooperate in all stages from the searching and production to selling and service.

In recent years, mergers and acquisitions between companies become widespread in international business. Companies increase their competitive strengths by benefiting each other's capital resources, technological and management experience. With this way, they also get larger share from the world markets. Today in most countries, companies tend to merge for assessing the opportunities and obtaining more powerful structure by creating synergy.

In the first section of this work, the globalization concept, the basic dynamics of globalization and the strategies of companies in this process are examined. Second section introduces the concepts of firm mergers and acquisitions, possible consequences of mergers and acquisitions, practices of Turkey and world. Last section searches the structure of organized food retailing sector in the name of mergers and acquisitions, global retailers and the internationalization of the sector. It is also assessed Tesco Kipa merger process as an example of merger.

Key Words: 1) Globalization 2) Growth Strategies 3) Mergers and Acquisitions
4) Global Retailing 5) Turkish Organized Food Retailing Sector

İÇİNDEKİLER

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ULUSLARARASI ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARININ BÜYÜME STRATEJİLERİ AÇISINDAN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xi
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME KARŞISINDA UYGULADIĞI TEMEL STRATEJİLER

1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE KAPSAMI	4
1.1.1. Küreselleşmenin Tanımı	4
1.1.2. Küreselleşme, Çok Uluslulaşma ve Uluslararasılaşma	6
1.1.3. Şirketlerin Küreselleşmesi	10
1.2. KÜRESELLEŞMENİN TEMEL DİNAMİKLERİ	12
1.2.1. Teknolojik Gelişmeler	13
1.2.2. İletişim ve Taşıma Maliyetlerindeki Azalma	14
1.2.3. Üretim Sürecinin Uluslararasılaşması	15
1.2.4. Sermaye Hareketlerinin Serbestleşmesi	16
1.2.5. Artan Dünya Ticareti ve Bölgesel Bütünleşmeler	17
1.2.6. Şirket Birleşmeleri ve İşbirlikleri	19

1.2.7. Küresel Rekabet	20
1.2.8. Diğer Dinamikler	20
1.3. ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME KARŞISINDA UYGULADIĞI TEMEL STRATEJİLER	22
1.3.1. Büyüme Stratejileri	23
1.3.1.1. İçsel Büyüme Stratejileri	23
1.3.1.2. Dışsal Büyüme Stratejileri	26
1.3.1.3. Büyümenin Yarar ve Sakıncaları	27
1.3.2. Küçülme Stratejileri	29
1.3.3. Durağan Stratejiler	31
1.3.4. Karma Stratejiler	32
1.3.5. Temel Stratejilerin Alt Grupları	33

İKİNCİ BÖLÜM

BÜYÜME STRATEJİSİ OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARI

2.1. BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN TANIMI VE KAPSAMI	36
2.1.1. Birleşme ve Satın Alma Tanımı	36
2.1.2. Birleşme ve Satın Alma Nedenleri	38
2.1.2.1. Stratejik Nedenler	39
2.1.2.2. Pazar Yapısına İlişkin Nedenler	40
2.1.2.3. Ekonomik Nedenler	41
2.1.2.4. Yöneticilerin Kişisel Nedenleri	41
2.1.3. Birleşme ve Satın Alma Türleri	42
2.1.3.1. Dikey Birleşme ve Satın Almalar	43
2.1.3.2. Yatay Birleşme ve Satın Almalar	44
2.1.3.3. İlişkisiz Birleşme ve Satın Almalar	44
2.1.4. Birleşme ve Satın Alma Taktikleri	44
2.1.4.1. Anlaşma Yolu İle Birleşme ve Satın Almalar	45
2.1.4.2. Tek Taraflı Arzu İle Birleşme ve Satın Almalar	45
2.1.4.3. Borçlanarak Birleşme ve Satın Almalar	46

2.2. BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN ETKİLERİ VE SONUÇLARI	46
2.2.1. Birleşme ve Satın Almaların Avantajları	47
2.2.1.1. Büyüme	47
2.2.1.2. Sinerji Elde Etme	48
2.2.1.3. Çeşitlendirme	49
2.2.1.4. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma	50
2.2.1.5. Küresel Rekabet Gücüne Kavuşma	51
2.2.1.6. Yeni Pazarlara Ulaşma ve Pazar Payını Arttırma	52
2.2.1.7. Yüksek Maliyeti ve Riski Dağıtma	53
2.2.2. Birleşme ve Satın Almaların Dezavantajları	54
2.2.2.1. Yönetim ve Kontrolün Kaybedilmesi	54
2.2.2.2. Kültürel Uyumsuzluk ve Çatışmalar	55
2.2.2.3. Mali Yapının Bozulması	57
2.2.2.4. Rekabetin Azalması	57
2.2.2.5. Diğer Olumsuzluklar	59
2.2.3. Birleşme ve Satın Almaların Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler	59
2.2.3.1. Şirketlerin Yapılarındaki Benzerlik	63
2.2.3.2. Ulusal Kültürel Mesafe	64
2.2.3.3. Finanse Etme Yöntemleri	66
2.2.3.4. Şirketlerin Büyüklüğü Ve Deneyimi	67
2.2.3.5. Birleşme ve Satın Alma Sonrası Stratejiler	67
2.2.3.6. İletişim ve Liderlik	69
2.2.3.7. Hedef Ülke Etkisi	71
2.2.4. Birleşme ve Satın Almalarda Başarısızlık Nedenleri	72
2.2.5. Birleşme ve Satın Almaların Önündeki Engeller	75
2.2.5.1. Şirket Dışı Engeller	76
2.2.5.2. Şirket İçi Engeller	77
2.2.6. Örnek Olay Analizi: Daimler-Benz ve Chrysler Birleşmesi	78
2.2.7. Örnek Olay Analizi: Hewlett Packard ve Compaq Birleşmesi	82

2.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YABANCI YATIRIMLAR İÇİNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR	87
2.3.1. Dünyada Sektörel Bazda Birleşme ve Satın Almalar	89
2.3.2. Türkiye'de Sektörel Bazda Birleşme ve Satın Almalar	103
2.3.3. Türkiye'de Birleşme ve Satın Almalarla İlgili Sorunlar	114

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARI AÇISINDAN ORGANİZE GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ VE TESCO KİPA BİRLEŞMESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. TÜRKİYE'DE ORGANİZE GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN YAPISI	118
3.1.1. Türkiye'de Modern Gıda Perakende Sektörünün Gelişimi	119
3.1.2. Günümüzde Türkiye Organize Gıda Perakende Sektörü	125
3.1.3. Türkiye'de Organize Gıda Perakendecileri	131
3.1.4. Sektörün Ekonomi İçindeki Yeri	137
3.1.5. Perakende Sektörüne İlişkin Yasal Düzenlemeler	139
3.1.6. Sektörde Yeni Trendler ve Sektörün Geleceği	142
3.2. ORGANİZE GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR	146
3.2.1. Küresel Perakendeciliğin Gelişimi	147
3.2.2. Günümüzde Dünya Organize Gıda Perakende Sektörü	153
3.2.3. Küresel Perakendecilerin Türk Perakende Sektörüne Etkileri	158
3.2.4. Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması	161
3.2.5. Dünyada Birleşme ve Satın Almalar	163
3.2.6. Türkiye'de Birleşme ve Satın Almalar	165
3.3. TESCO KİPA BİRLEŞMESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	169
3.3.1. Tesco ve Kipa Firmaları İle İlgili Genel Bilgi	169
3.3.1.1. Tesco PLC	169
3.3.1.2. Tesco'nun Uluslararası Yatırımları	176
3.3.1.3. Tesco Kipa ve Türk Perakende Sektöründeki Yeri	181

3.3.2. Tesco Kipa Birleşme Süreci	186
3.3.2.1. Kipa Hisselerinin Tesco PLC'ye Satışı	187
3.3.2.2. Tesco'nun Kipa'yı Satın Alma Nedenleri	189
3.3.2.3. Tesco'nun Birleşme Sonrası Hedefleri	191
3.3.3. Birleşme Sonrası Tesco Kipa Firmasındaki Değişimler	193
3.3.3.1. Büyüme Stratejileri	193
3.3.3.2. Pazarlama Stratejileri	196
3.3.3.3. Finansal Performans	200
3.3.3.4. Tedarikçilerle İlişkiler	205
3.3.3.5. Lojistik Ağı ve Dağıtım Kanallarının Yapısı	209
3.3.3.6. İnsan Kaynakları Politikaları	210
3.3.3.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri	214
3.3.4. Birleşmenin Tesco'nun Küreselleşme Girişimlerine Etkisi	216
SONUÇ VE ÖNERİLER	218
KAYNAKLAR	224

KISALTMALAR

- AB:** Avrupa Birliği
- ABD:** Amerika Birleşik Devletleri
- AMPD:** Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği
- APEC:** Asya ve Pasifik Ülkeleri Topluluğu
- AVM:** Alışveriş Merkezi
- B&S:** Birleşme ve Satın Alma
- BDT:** Bağımsız Devletler Topluluğu
- BM:** Birleşmiş Milletler
- ÇUŞ:** Çok Uluslu Şirketler
- DTÖ:** Dünya Ticaret Örgütü
- DYY:** Doğrudan Yabancı Yatırım
- EUREPGAP:** Avrupa Perakende Sektöründe İyi Tarım Uygulamaları Standardı
- GATT:** Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
- GM:** General Motors
- GSMH:** Gayri Safi Milli Hasıla
- HP:** Hewlett-Packard
- IBRD:** Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası
- IMF:** Uluslararası Para Fonu
- JIT:** Just-in-time Üretim
- NAFTA:** Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi
- OECD:** Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
- PL:** Private Label / Öz Marka
- PWC:** PricewaterhouseCoopers
- SSCB:** Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
- SİB:** Stratejik İş Birimi
- TL:** Türk Lirası
- TLT:** Tesco Kipa Ticari Hukuk ve Teknik Departmanı
- UNCTAD:** Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü
- YASED:** Yabancı Sermaye Derneği

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Küreselleşme Süreci	8
Tablo 2: Birleşme ve Satın Alma Dalgaları	88
Tablo 3: Sınır Ötesi B&S'ler (1 Milyar Dolar'ı Aşan İşlemler) (1987-2009)	94
Tablo 4: 2006 Yılı Başlıca Sınır Ötesi B&S Anlaşmaları	96
Tablo 5: 2007 Yılı Başlıca Sınır Ötesi B&S Anlaşmaları	96
Tablo 6: 2008 Yılı Başlıca Sınır Ötesi B&S Anlaşmaları	97
Tablo 7: Batı Asya: 2008 Yılı İlk 10 Sınır Ötesi B&S İşlemi	100
Tablo 8: Türkiye'de Başlıca Uluslararası B&S İşlemleri (2008) (100 Milyon Dolar ve Üzeri İşlemler)	109
Tablo 9: Türkiye'de Belli Başlı Hipermarketler ve Kuruluş Yılları	122
Tablo 10: Türkiye Perakende Sektörü Temel Göstergeleri	128
Tablo 11: 2004-2005 Yılı Bölgesel Ciro Payları (%)	130
Tablo 12: Türk Perakende Sektörünün Başlıca Firmaları	132
Tablo 13: Türk Organize Perakendecilerin Perakende Formatları	134
Tablo 14: 2005 Yılı B&S Öncesi Organize Perakende Pazar Payları	135
Tablo 15: 2005 Yılı B&S Sonrası Organize Perakende Pazar Payları	135
Tablo 16: Organize Perakendeci Ciroları (2005)	135
Tablo 17: 2008 Yılı İlk 10 Küresel Perakendeci Listesi	154
Tablo 18: Uluslararası Pazarda Faaliyet Gösteren Türk Perakendeciler	162
Tablo 19: Türkiye'de Gıda Perakendeciliğinde 2003 Sonrası B&S'ler	167
Tablo 20: Tesco'nun Mağaza Sayısı	173
Tablo 21: Tesco'nun Çalışan Sayısı	173
Tablo 22: Tesco'nun Uluslararası Operasyonları	179
Tablo 23: Tesco Kipa Ortaklık Yapısı	183
Tablo 24: Tesco Kipa Türkiye Geneli Yerleşim Tablosu (Kasım 2009)	184
Tablo 25: Tesco Kipa 2008-2009 Dönemi Satış Rakamları	185
Tablo 26: Tesco Kipa 2008-2009 Dönemi Yatırım Harcamaları	185
Tablo 27: Tesco Kipa Likidite ve Karlılık Oranları	186
Tablo 28: Tesco Kipa Finansal Durumuna İlişkin Temel Rasyolar (2008-2009)	201
Tablo 29: Tesco Kipa Karşılaştırmalı Gelir Tablosu (2008-2009)	202

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Sınır Ötesi Birleşme ve Satın Almalar (1997-2008)	93
Şekil 2: Gelişmiş Ülkeler Arasında En Fazla DYY Çeken 10 Ülke (2007-2008) (Milyar Dolar)	102
Şekil 3: Türkiye’de Yerel ve Uluslararası B&S İşlemleri (2003-2008)	107
Şekil 4: Türkiye’de B&S İşlemlerinde Yatırımcıların Menşei (2008)	110
Şekil 5: Türkiye’de B&S İşlemlerinde Sektörel Dağılım (2008)	111
Şekil 6: Türkiye’de B&S İşlemlerini Etkileyen Faktörler	115
Şekil 7: Organize Gıda Perakendeciliğinin Toplam Perakendeciliğe Oranı (%)	127
Şekil 8: Türkiye’de Hızlı Tüketim Ürünleri Pazar Dinamikleri	131
Şekil 9: Türkiye’de Temel Gıda Perakendecileri	133
Şekil 10: 2008 Yılı Organize Perakende Sektörü Şirket Payları	136
Şekil 11: Toplam Perakendeci Sayısına Göre Küresel Perakendeciler (2008)	155
Şekil 12: Toplam Satış Tutarına Göre Küresel Perakendeciler (2008)	156
Şekil 13: Tesco’nun Avrupa ve Asya’da Faaliyette Bulunduğu Ülkeler	178

GİRİŞ

1980'lerden itibaren yaşanan küreselleşme süreci ile birlikte gelişen teknoloji, üretimin küreselleşmesi, ticari ve mali küreselleşme gibi kavramlar hayatımızın bir parçası haline gelirken, bu gelişmelerin gerisinde kalan işletmelerin rekabet şansının olmadığı da birçok yerde dile getirilmektedir. Üretimin küreselleşmesiyle dünya, üretim alanı anlamında bir bütün olarak değerlendirilmeye başlanmış ve maliyet avantajı sağlayabilmek amacıyla üretim, optimum bölgelere dağılmıştır. Küreselleşme süreci öncesinde pek önemsenmeyen yabancı yatırımlar ve ortaklıklar bugün tüm ülkelerin ilgi odağı haline gelmiştir.

Son çeyrek yüzyılda, uluslararası iş ortamı şirketler için yeni fırsat ve tehditler ortaya koymuştur. Çok uluslu şirketler artık daha karmaşık ve dinamik bir iş ortamında rekabet etmektedirler. Uluslararası pazar yapısı, hedef müşteri kitlesine daha kaliteli ürün ve servis sunumunu gerekli kılmaktadır. Uluslararası rekabet nedeniyle firmalar ürün, fiyat, kalite, servis ve dağıtım gibi bütün müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir kapasiteye sahip değildir. Eskiden birbirlerinin rakibi olan şirketlerin artık araştırma ve üretimden satış ve servise kadar her aşamada artan şekilde birlikte çalışma gayreti içerisinde oldukları gözlenmektedir.

Yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet, şirketlerin yalnızca yerli pazarlara üretim ve satış yapmasını engellemekte, kaynaklarını ve yatırımlarını dış pazarlara yönlendirmelerine neden olmaktadır. İşletmeler belirli bir pazara girme kararı verdikten sonra, bu pazara en iyi giriş yolunun tercihini yapmak durumundadırlar. Nitekim işletmelerin uluslararası pazarlarda başarılı olmalarına etki eden faktörlerden biri de uluslararası pazarlara girişte seçtikleri giriş stratejileridir.

Farklı ülkeler arasında karşılıklı dış ticaret faaliyetleri olarak düşünülen uluslararası ekonomik ilişkiler, günümüzde üretim ve hizmet faaliyetleri açısından bir işbirliğine yönelik olarak yeniden tanımlanmaktadır. Bu değişim sürecinin ana sebeplerinden biri, üretim ve hizmet faaliyetleri açısından verimliliğin artırılması ve ölçek ekonomilerinin daha çok kullanılmasıdır.

Gittikçe daha karmaşık hale gelen iş ortamında faaliyet gösteren çok uluslu şirketler, bu küresel arenada yaşayabilmek için organizasyon yapıları kadar stratejilerini de yeniden ele almak durumunda kalmışlardır. Bu durum stratejik ittifakları, şirket evliliklerini ve şirket satın almaları şeklindeki yeni alternatif organizasyon modellerini uluslararası iş dünyasının gündemine taşımıştır.

Stratejik işbirlikleri ile şirket evlilikleri olarak adlandırılan şirketler arası birleşmeler ve satın almalar, son yıllarda uluslararası işletmecilikte yaygın bir duruma gelmiştir. Böylece işletmeler rekabetçi güçlerini arttırmakta ve dünya piyasalarından daha büyük pay alabilmektedir. Şirketler, sinerji yaratarak daha güçlü bir yapıya kavuşmak için birleşmelere yönelmektedir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde küreselleşme kavramı, küreselleşmenin temel dinamikleri ve şirketlerin küreselleşme karşısında uyguladığı temel stratejiler incelenmiştir. İkinci bölümde küreselleşen dünyada giderek önem kazanan bir konu olan şirket birleşmeleri ve satın almaları kavramları tanıtılmış, birleşme ve satın almaların olası sonuçları ile dünyadaki ve Türkiye'deki uygulamalara değinilmiştir. Son bölümde ise birleşme ve satın almalar açısından organize gıda perakendeciliği sektörünün yapısı, küresel perakendeciler ve sektörde uluslararasılaşmanın boyutları araştırılmış; birleşme örneği olarak Tesco-Kipa birleşme süreci tanıtılmış ve bu birleşme taraflar açısından değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME KARŞISINDA UYGULADIĞI TEMEL STRATEJİLER

Ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda yaşanan hızlı bütünleşme ve benzeşme sürecini ifade eden, çok yönlü bir süreç olan ve günümüz dünyasının temel niteliğini yansıtan küreselleşme olgusu, 20. yüzyılın sonlarından itibaren işletmecilik yaşamına damgasını vurmuştur. 1980’li yıllarda neoliberal iktisat politikalarının da katkısıyla hız kazanan küreselleşme süreci; dış ticaret, yabancı sermaye ve finansal akımların artmasında ve çok uluslu şirketlerin etkinlik alanının genişlemesinde önemli bir rol oynamıştır.¹ 21. yüzyılın başlarında uluslararasılaşma ve çok ulusluluk yerine küresel firmaların etkinliğinden; rekabette yerel nitelikli rakiplerden çok küresel özellik taşıyan rakiplerden söz edilmeye başlanmıştır.

Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla işletmenin faaliyet alanları, rekabet şekilleri, örgütsel yapıları ve yönetim anlayışları da değişmiştir. Artık sadece yerel ülke içerisinde veya çok sınırlı bir uluslararası çevrede gösterilen faaliyetlerin etkisiyle mücadele etmek yerine, küresel bir pazarda ve küresel rakiplerle mücadele zorunluluğu doğmaktadır. Bu sebeple küreselleşme sürecinin ve çok uluslu işletmelerin rolünün anlaşılması gerekmektedir.²

Güçlü sermaye ve mali yapıları, gelişmiş teknolojiye sahip alt yapıları ve faaliyet gösterdikleri alanın genişliği sebebiyle çok uluslu işletmeler, küresel alanda faaliyetlerini ve rekabet güçlerini kolaylıkla yürütebilmektedirler. Dünyanın çeşitli bölgelerine yayılmış faaliyetleri ile dünya ticaretinde önemli yer tutan çok uluslu işletmeler, küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla yakından ilgilidir. Dünyanın her yerinde yerel işletmeler, güçlü küresel firmalarla stratejik işbirliğine yönelmekte veya bu devler tarafından satın alınmaktadır.

¹ Fikret Şenses, “Neoliberal Küreselleşme Kalkınma İçin Bir Fırsat Mı, Engel Mi?”, **Economic Research Center**, Ağustos 2004, <http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series04/0409.pdf>, (03.11.2008), s.4.

² Hasan Tağraf, “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2002, s. 33-34.

Ülkeler arasında mal, hizmet, uluslararası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını, serbestleşmesini ve ekonomik gelişmeyi belirten küreselleşme, şirketlerin uyguladığı stratejilerde değişikliklere neden olmuştur. Varlıklarını korumak, riski en düşük düzeye indirmek, büyüme hızını yükseltmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinimini karşılayabilmek için kar sağlamak isteyen şirketler değişik stratejiler belirlemiş, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak en uygun stratejiyi seçerek küreselleşmeden etkilenmişlerdir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde küreselleşme kavramına, küreselleşmenin temel dinamiklerine ve şirketlerin küreselleşmesi konusuna değinildikten sonra, şirketlerin küreselleşme karşısında uyguladığı temel stratejiler ele alınacaktır.

1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE KAPSAMI

Küreselleşme konusu, 1940'lı yıllardan itibaren özellikle ABD'de gündeme gelmiş ve ilk ciddi çalışma 1968 yılında "*Uluslararası Sosyal Bilimler Ansiklopedisi*"nde yayınlanmıştır. Günümüzde çeşitli disiplinlerle ilişkilendirilen küreselleşme teriminin işletme faaliyetleriyle ilgili olarak ortaya çıkışı ise 1980'li yıllara dayanır. 1983 yılında Amerikalı akademisyen Theodore Lewitt'in "*Globalization of Markets - Pazarın Globalleşmesi*" başlıklı makalesiyle küreselleşme, bir kavram olarak literatürdeki yerini almıştır.³

1.1.1. Küreselleşmenin Tanımı

Küreselleşme; ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içerir. Kısaca ulusal boyutta yapılanların bütün dünya küresine taşınabilmesidir.⁴

³ Burak Kartal ve Canan Ay, "Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2004, s. 2.

⁴ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, "Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu", Ocak 1995, s. 1.

Küreselleşme, uluslar ötesine geçmektir. İşletmecilik açısından, bir ekonomik eylemin yerel özelliklerine bakılmaksızın dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır. Küreselleşme; sermaye, yönetim, istihdam, bilgi, doğal kaynaklar ve organizasyonun uluslararasılaştığı ve tam anlamıyla karşılıklı bağımlılaştığı bir ekonomik ve siyasal yapılanma olarak da tanımlanmaktadır.⁵

Küreselleşmenin yaygınlaşmasında siyasal gelişmeler de önemli rol oynamıştır. 1990'larda Sovyetler Birliği'nin dağılması ile iki kutuplu dünyadan tek kutuplu bir dünyaya geçilmesi, bu gelişmenin ana koşullarını hazırlamıştır.

Ekonomik anlamda küreselleşmenin üç boyutu dikkat çekicidir: Ticari küreselleşme, mali küreselleşme ve üretimin küreselleşmesi. Ticari küreselleşme, 1947'de kurulan GATT çerçevesinde gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılarak uluslararası ticaretin evrensel boyutlarda serbestleştirilmesi ile başlatılmıştır. Bugün GATT'ın yerine Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) geçmiştir.

Mali küreselleşme; 1980 sonrası dönemde ülkelerin kısa ve uzun vadeli sermaye akımlarıyla ilgili uyguladıkları engel ve kısıtlamaları kaldırıp yurtiçi piyasalarını dünya piyasaları ile bütünleştirmelerinin bir sonucudur. Böylece sermayenin uluslararası dolaşımı artarak dünya, tek bir mali piyasa durumuna dönüşmüştür.

Üretimin küreselleşmesi ise sınır ötesi üretimin yaygınlaşmasını yani dünya üretiminin önemli bir payının çok uluslu işletmeler tarafından ana ülke sınırları dışında gerçekleştirilmesini ifade eder. Bu anlamdaki küreselleşme de İkinci Dünya Savaşı sonrası döneme kadar inmektedir.⁶

Küreselleşmenin ekonomik boyutu, çok uluslu şirketler ve uluslararası ekonomik örgütler (BM, IMF, IBRD, GATT, DTÖ) tarafından şekillendirilmektedir. Bu örgütlerin öncülüğünde dünya ekonomisini düzenlemek amacıyla yürütülen

⁵ Ömer Köse, "Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 49, s. 4.

⁶ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2003, s.189-190.

girişimler, ticaretin ve üretim faktörlerinin dolaşımında karşılaşılan engellerin kaldırılmasına yöneliktir. Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni durumun temelinde, işletmelerin dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmesi çabası yatmaktadır.⁷

1.1.2. Küreselleşme, Çok Uluslulaşma ve Uluslararasılaşma

Çok uluslu şirketler, kritik kaynakları kendi başlarına temin etmek yerine bu ihtiyaçları karşılamak için dış çevreye yönelmektedirler. Geçmişte sermaye, yönetim ve teknik deneyim iç piyasalardan sağlanmaktaydı; fakat bugünün iş ortamı daha esnek ve daha az bir bürokratik yapıyı zorunlu kılmaktadır. Çok uluslu şirketler artık sıklıkla dış piyasalara açılıp bu piyasaları kendi avantajlarına kullanacak stratejiler geliştirmek durumundadır.⁸

Küreselleşme sürecinde en önemli dinamiklerinden biri, küresel işletmelerdir. Uluslararası işletme, merkezi bir tek ülkede olmak kaydıyla farklı ülkelerle ticari ilişkilerde bulunan işletmedir. Çok uluslu işletmeler, birden fazla ülkede ticaret ve üretim faaliyetinde bulunan işletmeler; küresel işletmeler ise tüm dünyayı bir iş sahası olarak gören işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Küresel şirketlerde büyüklük açısından sıralamada ilk sırada ABD, İngiltere ve Japonya gelmektedir. Bu şirketlerin dünya çapında dış yatırımları bulunmaktadır.⁹

Uluslararasılaşmak, ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşmasını ve çoğalmasını ifade eder. Yeni bir kavram değildir. Küreselleşme ise uluslararasılaşmanın çok ileri ve karmaşık durumunu yani bir şirketin dünya üzerine yayılmış ekonomik faaliyetlerinin entegrasyonunu ifade etmektedir. Yeni bir kavram olarak 1980'lerden sonra sosyal bilimler literatürüne girmiştir.¹⁰

⁷ Edwin D. Davison, "Multinational Management", **Research Starters Business**, Great Neck Publishing, USA, 2008, s. 1.

⁸ Ekrem Tatoğlu, "Uluslararası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri", **Çerçeve Dergisi Rekabet ve Kümelenme Dosyası**, Cilt: 51, Sayı: 24, Haziran 2009, s. 140.

⁹ Masum Türker ve Esin Okay Örerler. "Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları", **İstanbul Ticaret Odası Yayını**, Yayın No: 2004-60, İstanbul, 2004, s. 42.

¹⁰ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 325.

Çok uluslu işletmede üretim, yatırım ve pazarlama gibi faaliyetlerin ana ülke dışındaki yoğunluğu, uluslararası düzeydeki bir işletmeye göre oldukça fazladır. Küresel işletme ise uluslararasılaşması en üst seviyeye ulaşmış, yabancı pazar yerine küresel pazar bakış açısına sahip olan, iş stratejisi, örgüt yapısı ve personel sistemiyle ilgili uygulamalarında dünya çapında benzerlik, standardizasyon ve koordinasyonun ağırlık kazandığı işletmelerdir.

Çok uluslu işletme, ürün ve uygulamalarını faaliyette bulunduğu ülkelere uyarlar; küresel işletme ise tüm dünyayı veya en azından önemli bölgelerini bir bütün olarak görür ve herşeyi her yerde aynı şekilde satar. Küresel rakipler ülkeler arası benzerliklerden, çok uluslu rakipler ise ülkeler arası farklılıklardan yararlanarak rekabet avantajlarını arttırmaya çalışırlar.¹¹

Porter'a göre, rekabet artık çok ulusluluktan küresele doğru kaymıştır. Küresel bir sektördeki firmanın bir ülkedeki rekabetçi konumu, başka ülkelerdeki konumundan etkilenir. Porter bu durumun başlıca sebepleri olarak ölçek ekonomisinin artan önemini, uluslararası ticareti kısıtlayan engellerin azalmasını ve tüketici tercihlerinin benzeşmesini vermektedir.

Tablo 1'de yerel, uluslararası, çok uluslu ve küresel olmak üzere küreselleşme süreci incelenmiş; rekabet düzeyleri, pazar ve ürün hizmet yapıları karşılaştırmalı olarak belirtilmiştir. Dördüncü aşama olan küresel yapıda küresel rekabetin ve ar-ge maliyetlerinin yüksek, rakiplerin etkili olduğu görülmektedir.

¹¹ Kartal ve Ay, s. 13.

Tablo 1: Küreselleşme Süreci

	I. AŞAMA	II. AŞAMA	III. AŞAMA	IV. AŞAMA
	YEREL	ULUSLARARASI	ÇOK ULUSLU	KÜRESEL
Rekabetçi Strateji	Yerel	Yerel ve Dışa Açık	Çok Uluslu	Küresel
Dünya Ticaretinin Önemi	Marjinal	Önemli	Çok Önemli	Baskın
Uyumlaştırmada Öncelik	Ürün/Hizmet	Pazar	Fiyat	Strateji
Ürün / Hizmet	Yeni, Tek	Daha fazla Standartlaşma	Tamamen Standartlaşmış	Toplu Özel Yapım
Teknoloji Vurgulanmış Patentli	Ürün Mühendisliği Vurgulanmış	Süreç Mühendisliği Paylaşılmamış	Fazla Paylaşılmış	Ürün ve Süreç ve Yaygın Paylaşılma
Ar-Ge Satışlar	Yüksek	Düşük	Çok Düşük	Yüksek
Kar Payı	Yüksek	Düşük	Çok Düşük	Yüksek
Rakipler	Yok	Az	Çok	Etkili
Pazar	Küçük, Yerel	Geniş, Yerel ve Dışa Açık	Geniş, Çok Uluslu	En Geniş, Küresel
Üretim Yeri	Yerel	Yerel ve Öncelikli Pazarlar	Çok Uluslu, En Az Maliyetli	Küresel, En Az Maliyetli
İhracat	Yok	Büyüyen ve Yüksek Potansiyel	Geniş ve Doymuş	İhracat ve İthalat
Yapı	Fonksiyonel Bölümleme Merkezi	Uluslararası Fonksiyonel Bölümleme Merkezileşmiş	İşletmenin Çok Uluslu Ağları Merkezi	Küresel, Birleşik, Farklı, Merkezileşme miş

Kaynak: Ömer AKAT, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Bursa, Ekim 2000, s. 60.

Küresel pazarlama açısından şirketler, ürünlerini yüksek maliyetlere katlanarak her ülkeye uyarlamak yerine bütün dünyayı bir bütün görüp her yerde yaklaşık aynı şekilde satışlarını gerçekleştirirler. Uluslararası stratejide standardizasyon/uyarlama tartışmasının özü, ulusal sınırların ötesine standart ürünlerin tasarım ve pazarlamasının ne ölçüde yapılmasının uygun olacağıdır.

Küresel satış yapmak isteyen işletmeler de ülkeler arası kültürel ve etnik farklılıkları dikkate almalıdır. Coca-Cola'nın Fanta'yı Almanya'da daha ekşi, İtalya'da ise daha tatlı olarak pazarlaması örnek gösterilebilir. Küresel stratejide ideal olan, minimum düzeyde yerel uyarlamayla başarılı olabilen standart ürünlerdir.¹²

Küresel strateji kavramı, farklı ulusal veya coğrafi pazarlar arasında ortak paydaların tespit edilmesi ve bu ortak paydada birleşen tüm kitleler için ortak stratejilerin uygulanması olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle ülkesel pazarlar arasındaki duvarları kaldıran küreselleşme, farklı uluslara mensup birçok işletmeyi ortak bir pazarda karşı karşıya getirdiği için, işletmeler açısından büyük tehdit ve fırsatlar yaratabilecek bir durumdur.¹³

Küresel stratejide pazarlama karmasının bazı elemanlarında değişiklikler gerekebilir. Örneğin Unilever, oyuncak ayı sembolü yumuşatıcıyla sadece ülkeden ülkeye ismini değiştirip, benzer konumlandırma ve reklam mesajıyla büyük başarılar elde etmiştir.

Küresel stratejinin yararları şöyle özetlenebilir:¹⁴

- Maliyet Düşürme: Ölçek ekonomisi imkanlarından yararlanma, üretim faktörlerini ucuz olarak elde edebilen ülkelere temin etme (outsourcing), standart seri üretime ulaşma, üretimi dünyanın başka bir bölgesine kaydırabilme esnekliği, tedarik ve satın alma maliyetlerini düşürme.
- Ürün ve programların kalitesini iyileştirme

¹² Kartal ve Ay, s. 15.

¹³ Ali Naci Karabulut, "Küreselleşmenin Ticari Hayat Üzerindeki Etkileri", **Mevzuat Dergisi**, Sayı: 76, Nisan 2004, s. 1-2.

¹⁴ Eren, s. 329-330.

- Müşteri tercih ve önceliklerini sağlama
- Rekabet kaldırıcını yükseltme

Küresel stratejinin sakıncaları şunlardır:¹⁵

- Yeni pazarlara girme, karlılığı arttırma amacına hizmet etmeyebilir ve firmanın ekonomik gücünü zayıflatabilir.
- Tüm dünya pazarlarına hitap edebilecek ürün standardı, hiçbir müşteriye uygun olmayabilir. Farklı kültürler, gelenekler, alışkanlıklar ve gelir düzeyleri nedeniyle standartlaştırılmış ürünler müşteriye tatmin etmeyebilir.
- Bazı endüstrilerde yerel müşterilere yeni ürün tasarımları yapma sonucunda küreselleşmeden beklenen maliyet düşürme ve ölçek ekonomisine ulaşma çabaları gerçekleşmeyebilir.
- Maliyet düşürme amacıyla aşırı standardizasyon, firmanın esnekliğini düşürerek müşteri ihtiyaçlarına düşük cevap verme sonucunu doğurabilir.
- Farklı ülkelerde elde edilen gelir ve giderler, bu ülkelerde uygulanan esnek kur politikaları nedeniyle beklenen kar tutarlarında değişmelere ve kazançların riske girmesine neden olabilir.
- Küresel firmaların faaliyette buldukları ülke pazarlarında tekdüze pazarlama uygulamaları yerel müşterilerin tepkisini çekebilir.

1.1.3. Şirketlerin Küreselleşmesi

Küreselleşme ile ortaya çıkan küresel işletmeler yenilikleri ve radikal yönetim tekniklerini de beraberinde getirmişlerdir. Bu süreç ile hantal ve çağdışı yönetim anlayışına sahip firmalar değişime zorlanmıştır. Küreselleşme, ulusal piyasaları yıkarken, pazardan pay alma yarışını da arttırmıştır.

Serbest rekabet karşısında şirketler, faaliyetlerini uluslararası niteliğe kavuşturmaktadır. Bu süreç, şirketlerin farklı kültürlere ve coğrafyalara ürün pazarlayabilecek işgücü, hammadde ve idari davranış tarzları açısından esnek yapıyı

¹⁵ Eren, s. 332-333.

oluşturmalarını zorunlu hale getirir. Değişen ve gelişen pazarların nabzını kavrayacak yönetim Şekilleri önem kazanmaktadır.

Pazarların küreselleşmesi taleple ilgili bir ifadedir; zevklerin, tercihlerin ve fiyatın evrensel hale gelmesi demektir. Arz ile ilgili olarak ise mal ve hizmetlerin standart hale gelmesi ve sektörler arasındaki rekabetin küresel bir ölçeğe ulaşmasıdır. Küreselleşme özellikle çok uluslu işletmeler ile ilgilidir.

Çok uluslu işletmelerin kendi pazarlama politikalarını ve kontrol sistemlerini oluşturmaya çalışarak küresel tüketiciler için küresel ürünün küresel rekabetinde kazanan olarak kalmaya çalışmasıdır. Küreselleşme dünya genelinde homojenleşmeyi ifade eden bir kavramdır. Bu homojenleşme çok uluslu işletme açısından arz ve talep boyutlarını kapsar.¹⁶

Artan küreselleşme beraberinde artan rekabeti de getirmektedir. Artan rekabet işletmeler için hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısalmalarla başa çıkmak demektir. Bu durumlar işletmelerin rekabet yapısını ve hayatta kalmalarını zorlaştırmaktadır.

Maliyetleri düşürmek için oluşan küresel rekabet baskısı, yüksek kalitede ürün ortaya koyma ve dağıtım esnekliği, rekabeti artırmak için örgüt tarafından oluşturulan baskı ve yerel pazarları aşarak küresel pazarlara hizmet vermek için oluşan pazarlama baskısı işletme yöneticilerinin yüz yüze kaldığı baskılardır. Çok uluslu işletmeler küresel alanlarda rekabet etmek için faaliyetlerini küreselleşme sürecine entegre etmek zorundadırlar. Çünkü küresel ortamda çok uluslu işletmenin bir ülkedeki rekabetçi yapısı, diğer ülkelerdeki rekabetten etkilenmektedir.¹⁷

¹⁶ Tağraf, s. 36.

¹⁷ Davison, s. 2.

Küresel şirketlerin sakıncalı tarafları ise şöyle sıralanabilir:¹⁸

- Ulusal işletmelere karşı haksız rekabete neden olmaları
- Ekonomik güçleri nedeniyle yerel unsurlar üzerinde haksız baskılar kurarak çeşitli üstünlükler elde etmeleri
- Spekülatif fiyatlama, muhasebe oyunları gibi yöntemler kullanmaları
- Çevreye, toplumsal ve kültürel değerlere duyarsız olmaları
- Çıkarıcı yaklaşım benimseyip ulusal kaynakları kullanmaya hevesli olmaları
- İleri teknoloji taşımaları sebebiyle ulusal rekabet üzerinde baskı kurmaları ve ulusal işletmelerin rekabet edemeyecek duruma gelerek işsizlik gibi sorunların artması
- Sermaye yetersizliği ve yönetim sorunları yaşayan ulusal işletmelerin uluslararası alanda bir marka yaratamayıp küresel işletmelerin gerisinde kalmaları.

1.2. KÜRESELLEŞMENİN TEMEL DİNAMİKLERİ

Küreselleşme; genişleyen uluslararası ticaret, sınırları aşan finansal kaynak aktarımı, artan dış yatırımlar, büyüyen çok uluslu işletmeler ve ortak teşebbüsler anlamına gelmektedir. Küreselleşmenin en önemli boyutu ekonomik düzeyde kendini göstermektedir. Dünyadaki yeni ekonomi düzeni, küresel ekonomi olarak adlandırılır. Küresel ekonomi; bir taraftan mal ve hizmetlerin, diğer taraftan da bilgi ve sermayenin ülkeler arasında serbestçe dolaşımıdır.

Bu gelişmeler, küresel ekonomik entegrasyon adı verilen olguyu gündeme getirmiştir. Küresel ekonomik entegrasyon, ülkeler arasında mal, emek ve sermaye hareketlerinin artması ve ülkelerin ekonomik işbirliği alanlarının genişlemesi demektir.¹⁹ Ulaşım ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle ekonomik serbestleşmenin ülkeler arası ilişkileri kolaylaştırması, küreselleşmenin temelini oluşturmaktadır.

¹⁸ Türker ve Örerler, s. 58.

¹⁹ Türker ve Örerler, s. 46.

1.2.1. Teknolojik Gelişmeler

Uluslararası ekonomik ilişkiler ağının ayrılmaz bir parçası, teknolojidir. Ekonominin küreselleşmesine hız kazandıran teknoloji, küreselleşmenin en temel dinamiğidir. Teknoloji, yeni bir mal ortaya çıkartan veya mevcut malların daha ucuz ve kaliteli bir biçimde üretimine imkan veren her türlü bilgi, beceri ve süreçlerdir; mal ve hizmet üretiminin yanında yönetim, pazarlama ve benzeri hizmet ve bilgi konularıyla da ilgili olabilir.²⁰

Teknoloji, tüm endüstriyel faaliyetler için gereklidir. Küresel ekonominin en önemli sektörü olan finansal hizmetler, elektronik araçlar ile yürütülmektedir. Teknolojik küreselleşme, bilişim teknolojilerinin küreselleşmesini kapsamaktadır. Bilişim ve iletişim teknolojileri bir yandan rekabet etmenin esaslarını, diğer yandan ise dünya genelinde bireylerin ve işletmelerin birbiriyle çalışma düzenini etkilemektedir.²¹

Teknoloji alanındaki gelişmelerin en önemlisi, bilgi teknolojisi ve yaygınlaşmasıdır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler özellikle küresel pazarlara yönelik ürün tasarımında ve üretiminde kullanılmaktadır. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, iş gücünde niteliğin önemini arttırmıştır.

Teknoloji, üretimde rekabet üstünlüğünü sağlayan temel girdi durumundadır. Teknolojik gelişme, ülkenin dış rekabet gücünü yükselterek ihracat kapasitesini arttıran ve ekonomik büyümeyi hızlandıran kaynakların başında gelir. Teknolojiyi üretenler ise gelişmiş sanayi ülkelerindeki büyük firmalardır, bu ülkelerden “*bilgi toplumu*” olarak söz edilmektedir.²²

Az gelişmiş ülkelerin, çok uluslu şirketlerce üretilen teknolojiye ulaşabilmeleri ancak “*teknoloji transferi*” yoluyla olabilmektedir. Uluslararası teknoloji transferi, bilginin uluslararasıındaki akışını ve yeni bir mal üretilmesini sağlayan teknik bilgilerin yenilikçi ülke dışına yayılmasını ifade eder.

²⁰ Giuseppe Gaburro and Edward J. O’Boyle. “Norms For Evaluating Economic Globalization”, **International Journal Of Social Economics**, Cilt: 30, Sayı: 1/2, 2003, s. 98.

²¹ Türker ve Örerler, s. 39-40.

²² Seyidoğlu, s. 781-782.

Teknoloji, sermaye mallarına dönüşmüş (embodied) veya yalın (disembodied) biçimde ithal edilir. Lisans, patent ve know-how anlaşmaları, yabancı yatırımlar, makine- ara mallar- hammadde ithalatı, ülkeler arası seyahatler, öğrenci ve uzman değişimleri, kongre ve seminerler, uluslararası teknik işbirliği ve yardım programları yoluyla uluslararası teknoloji transferleri gerçekleştirilmektedir. Ancak yabancı sermayedarın getirdiği teknolojiler bazen ülkenin ekonomik koşullarıyla bağdaşmamakta, teknoloji uyumsuzluğu ve ülkenin teknolojik bakımdan dışa bağımlı olması sonucunu da ortaya çıkarmaktadır.²³

1.2.2. İletişim ve Taşıma Maliyetlerindeki Azalma

İletişim olanaklarındaki gelişmeler, küreselleşme sürecini hızlandırmakta ve çok uluslu işletmelerde yönetime yeni fırsatlar sunmaktadır. Örneğin bilişim sektörünün önde gelen işletmelerinden HP, dünya üzerinde yayılmış binlerce şubesini bir intranet aracılığıyla koordine etmektedir. Büyük ölçüde merkezkaç bir yapıya sahip olan HP, kurduğu iletişim ağıyla dağıtık parçaları arasında işbirliği sağlayarak önemli bir esnekliğe ulaşmıştır.²⁴

Geçtiğimiz 30 yıl içerisinde taşıma maliyetlerinin düşmesi, bütün endüstrilerde küreselleşmeyi hızlandırıcı bir etki yapmıştır. Katma değeri düşük mallarda bile üretim tesisleri uzak mesafelere kurularak emek-yoğun imalatın faaliyet alanı genişlemiştir.

Örneğin önceleri tüketiciye yakın olmak için Amerika’da üretilen kesme çiçekler, yurtdışındaki düşük ücretlerden yararlanmak amacıyla Amerikan şirketleri tarafından şimdi Kolombiya’da üretilmekte ve buradan uçakla Amerikan piyasasına taşınabilmektedir. Aynı şekilde İsveç’te üretilen çikolata ve şekerler, İsveç’ten doğrudan taşımayla Amerika’ya taşınmakta, New York ve diğer şehirlerde özel pazarlara sunulmaktadır.²⁵

²³ Broc Romanec and Cynthia M. Krus. **Mergers And Acquisitions**, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002, ss. 25-27.

²⁴ Tağraf, ss. 44-45.

²⁵ Seyidoğlu, ss. 741-742.

Taşıma giderlerindeki düşüşler, kolayca bozulabilen veya kaba hacimli mallarda pazara yakın olmanın üstünlüğünü azaltmakta ve üretimin kaynağa yakın yörelere doğru kaydırılmasına olanak sağlamaktadır. Taşıma ve iletişim maliyetlerinin düşmesiyle, depolama maliyetleri de düşmüştür. JIT üretim, konteynır ve soğuk hava taşımacılığının gelişmesiyle, bozulabilir ürünlerin depolama maliyetleri de azalmıştır. Ürünlerin depolanmasında ve taşınmasındaki gelişmeler, malların okyanusları aşarak diğer kıtalara kolaylıkla ulaşmasını ve küreselleşmenin hızlanmasını sağlamıştır.

1.2.3. Üretim Sürecinin Uluslararasılaşması

Uluslar üstü firmalar hızla gelişerek, kuruldukları ülkenin fırsatlarından çok, dünya genelinde yayılmış oldukları ülkelerde uluslararası faaliyetlerinden kar elde etmeye yönelmişlerdir. Bu yüzden dünya pazarlarında rekabete girip farklı yerlere yatırım yapmışlardır.

Bir şirketin üretimini, kurulu bulunduğu ülkenin sınırlarının ötesine yaymak üzere ana merkezinin dışındaki ülkelerde üretim tesisi kurması veya mevcut üretim tesislerini satın alması, doğrudan yabancı sermaye yatırımdır. Uluslararası ticaret ve yatırımlara yönelik kısıtlayıcı politikaların azaltılması, uluslararası taşımacılık ve haberleşme maliyetlerindeki düşüşler, üretim ve pazarlama bilgi ve becerilerinde sağlanan ilerlemeler nedeniyle dünya üretimi içinde küresel üretimin payı artmıştır.²⁶

Küresel üretim; üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilerek, üretim maliyetlerini minimum edecek şekilde, üretim sürecinin farklı aşamalarının farklı ülkelerde gerçekleştirilmesi esasına dayanır. Üretimde küreselleşme; şirketlerin sınır ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır ötesi iştirak, fason imalat anlaşmaları ve başka yöntemlerle mal ve hizmet üretim faaliyetlerini kendi ülkeleri dışında yaymalarındır.

²⁶ Seyidoğlu, s. 718.

Çok uluslu şirketlerin firma içi ticaret hacimleri, dünya ticaretinin üçte biri kadardır.²⁷

Özellikle imalat sanayinde geçerli olan bu trende göre, firmalar uluslararası üretimlerini ürün veya üretim aşaması düzeyinde çeşitli ülkelere yayarak, maliyetlerini düşürmektedir. Uzmanlaşmanın yanı sıra düşük maliyetli bölgelerdeki birimlerinden sağladıkları ucuz üretim girdileriyle firmalar, küresel ölçekte üretim yapamayan rakiplerinin önüne geçmektedir.²⁸ Ancak düşük ücretle çalışan işgücünden yararlanmak için üretimin bazı aşamalarının gelişmekte olan ülkelere nakledilmesi sonucunda gelişmiş ülkelerde işsizlik artmaktadır.

1.2.4. Sermaye Hareketlerinin Serbestleşmesi

Küresel ekonomi; küresel üretim ile küresel finans tarafından oluşturulan bir sistemdir. Finansal piyasalardaki küreselleşme, tasarrufların ve yatırımların dünya genelinde etkin bir şekilde tahsis edilmesine imkan vermektedir. Çeşitli ülkelere giren sermaye hareketlerindeki artışlar, bu ülkelerdeki yatırımları artırarak büyümeyi olumlu şekilde etkilemektedir. Ancak bu akımların niteliğine bağlı olarak, girdikleri ülkelerde finansal istikrarsızlığa yol açabilme olasılığı da son yıllarda yaşanmış önemli tecrübelerdendir.²⁹

Ekonomik küreselleşmenin önemli bir boyutu, portföy yatırımlarının artışı ve finansal piyasaların bütünleşmesidir. Uluslararası piyasalardaki finansman ihtiyacı, finansal piyasaların birbiriyle daha yoğun ve bağımlı etkileşimine neden olmaktadır. Finans piyasalarının küreselleşmesi, İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan önemli bir gelişmedir.

²⁷ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, “Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu”, s. 10-12.

²⁸ Kartal ve Ay, s. 12.

²⁹ Muharrem Afşar, “Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Bankacılık Sektörü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1-2, Ocak-Temmuz 2004, s. 86.

1980'lerde mali piyasaların serbestleşmesiyle sermayenin sınır ötesine ulaşması sonucunda, ulusal finans piyasaları hızla bütünleşmiş ve aralarındaki sınırlar kalkarak finansal faaliyetlerin küreselleşmesi hızlanmıştır. Küreselleşme ile, fon fazlası olanlarla bu fonları kullanmak isteyenler arasındaki ilişkiler yoğunlaşmış, dışa yeni açılan ülkelerin iç mali piyasalarına giriş ve çıkışlar kolaylaşmıştır.³⁰

Sınır ötesi piyasaların gelişmesi için ön koşul, sınır ötesi fon akımları üzerindeki engellerin kaldırılmasıdır. Haberleşme ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, iç ve dış mali piyasalar arasındaki engelleri azaltarak dünyanın tek bir mali merkez durumuna gelmesine katkıda bulunmuştur. 1980'lerden itibaren döviz işlemleri, uluslararası tahviller, kredi kartları gibi araçlar yaygınlaşmış, sermaye piyasalar arası hızla akabilen bir yapıya bürünmüştür. Piyasaların entegrasyonu tek pazar anlayışını getirmiştir. 24 saat açık elektronik sistemler aracılığıyla yönetilen sermaye trafiği, kazançlı bir oyun haline gelmiştir.³¹

Mali küreselleşmeyle birlikte yatırımcılar en yüksek geliri sağlamak amacıyla ellerindeki fonları dünya piyasalarında değerlendirebilme imkanına sahip olmuşlardır. Şirketler ve hükümet kuruluşları fon bulmak için iç mali piyasalara bağlı kalma zorunluluğundan da kurtulmuşlardır. Ancak günümüzde yoğun kısa süreli sermaye akımları, giriş ve çıkış yaptığı ülkelerde ekonomik dengesizlikleri arttırmakta ve mali krizler ortaya çıkmaktadır.³²

1.2.5. Artan Dünya Ticareti ve Bölgesel Bütünleşmeler

Küresel ekonomik entegrasyonun önemli bir boyutunu, uluslararası ticaret oluşturmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan dünya ticaretini serbestleştirme çabaları, dünyayı tek bir pazar durumuna getirmektedir. Bu gelişme, ticaretin küreselleşmesi olarak da adlandırılır.

³⁰ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, "Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu", s. 22.

³¹ Türker ve Örerler, s. 38.

³² Seyidoğlu, s. 683.

Küresel ticaret, 1947’de kurulan GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) çerçevesinde gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılarak uluslararası ticaretin evrensel boyutlarda serbestleştirilmesi çabalarıyla başlamıştır. Bu çok taraflı ticaret sistemi üç temel ilkeye; ticaretin liberalizasyonuna, çok taraflılık anlayışına, karşılıklılık ve ayrımcılık yapmama esaslarına dayanmaktadır. Bugün GATT’ın yerine Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organization) geçmiştir.³³

Dünya ticaretinin %25’ini oluşturan firma içi ticaret, yani aynı firma birimleri arasındaki yarı mamul ticareti de küreselleşmeyle ilgili önemli bir göstergedir. ABD, Japonya ve İngiltere’nin ihracat ve ithalat toplamalarının yaklaşık %30’u firma içi ticaret ile ilgilidir. Bu tür ticaret genellikle gelişmiş ülkelere ait büyük firmalarca gerçekleştirilmektedir.³⁴

Dünya ekonomisinde dikkat çeken bir gelişme de bölgesel ekonomik birleşmelerin yaygınlaşmasıdır. Roma Anlaşması ile kurulan Avrupa Ekonomik Topluluğu, Maastricht Anlaşması ile ekonomik ve parasal birlik aşamasına geçmiş, ismini Avrupa Birliği olarak değiştirmiştir. ABD, Kanada ve Meksika Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi’ni (NAFTA) kurmuştur. Doğu Asya ve Pasifik ülkeleri, Asya ve Pasifik Ülkeleri Topluluğu olan APEC’i oluşturmuşlardır. Az gelişmiş ülkelerin kendi aralarında çok sayıda iktisadi birleşme hareketi ortaya çıkmıştır. Üç blok, dünya ekonomisindeki en büyük bloklardır.³⁵

Küreselleşmenin ekonomik boyutu çok uluslu şirketler ve uluslararası ekonomik örgütler (BM, IMF, IBRD, GATT, DTÖ) tarafından şekillendirilmektedir. Bölgesel yaklaşım, evrensel yaklaşımla çelişkili olmayıp onu desteklemektedir. Kendi aralarında iktisadi birlik oluşturan ülkelerin çoğu aynı zamanda DTÖ’ye de üyedir.

³³ Gaburro and O’Boyle, s. 114.

³⁴ Kartal ve Ay, s. 12.

³⁵ Seyidoğlu, s. 7.

1.2.6. Şirket Birleşmeleri ve İşbirlikleri

Ekonomik ve mali küreselleşme, şirket evliliklerini hızlandırıcı etki yapmıştır. Küreselleşen ekonomilerde şirketler artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için birleşme yoluna gitmektedirler. Böylece şirketler birbirlerinin teknolojik ve yönetim deneyimleri ile sermaye kaynaklarından yararlanarak rekabetçi güçlerini arttırmakta ve dünya piyasalarından daha büyük pay alabilmektedirler.³⁶

Sınır ötesi şirket birleşmeleri yoluyla işletmeler; yabancı bir ülke içinde kısa bir dönemde faaliyete geçebilmekte, teknolojiyi içsel olarak geliştirmek yerine mevcut teknolojiye düşük maliyetle ulaşabilmekte, üretim hacimlerini arttırarak ölçek ekonomisi elde etmekte, yönetim- teknoloji- sermaye kaynaklarını birleştirerek rekabet güçlerini, karlılıklarını ve hisse senetlerinin piyasa değerini arttırmaktadır.³⁷

İşbirliği, hem gelişmiş büyük ölçekli işletmeler hem de teknoloji, pazar, finans, yönetim kısıtları olan ve dünya boyutunda çalışma imkanı olmayan işletmeler tarafından başvurulan bir yöntemdir. İşletmeler arası birleşmeler, küreselleşme süreci içinde dünya ekonomisine entegre olma yollarından biridir.

Küreselleşme ile birlikte küresel piyasalarda rekabetin yoğunlaşması, rekabete dayanamayan firmaların birleşmeler veya şirket satın alımlarıyla piyasadan çekilmek zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Küresel ekonomide büyük bir güce sahip olan ve yabancı yatırımlardan üretime kadar birçok alanda hakim duruma gelen çok uluslu şirketler, birleşme ve satın alma faaliyetleri yoluyla bu güçlerini ve başat pozisyonlarını pekiştirmektedirler.³⁸

³⁶ Serhan Oksay, “Küreselleşmenin Mali Hizmet Sektörleri Üzerindeki Etkileri”, **Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Bilim Kurulu Onaylı Eserler**, s. 49.

³⁷ Davison, s. 3.

³⁸ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Vural, “Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler”, <http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf>, (09.11.2008), s. 12.

1.2.7. Küresel Rekabet

Rekabetin yoğunlaşması, hem küreselleşmeyi ortaya çıkarmış hem de küreselleşme eğiliminin artışı sonucunda güçlenmiştir. Küresel rekabet sürekli yenilik yapmayı zorunlu kılmaktadır. Küresel rekabetin kritik unsurları; teknoloji, iletişim, verimlilik, kalite, işbirliği, insan ve finansal kaynakların yönetimidir.

Küreselleşme olgusu içerisinde işletmelerin ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı olabilmeleri için belirli ürün ve hizmet alanlarında rekabet gücüne sahip olmaları ve rekabetçi üstünlükler yaratmaları gerekmektedir. Artan serbest rekabet karşısında şirketlerin faaliyetlerini uluslararasılaştırmaları, farklı kültür ve coğrafyalara ürün pazarlayabilecek esnek yapıyı oluşturmaları zorunludur.³⁹

Küreselleşme, ulusal piyasaları yıkarken pazardan pay alma yarışını da arttırmıştır. Küresel strateji izleyen bir firma, faaliyette bulunduğu ülkeler arasında rekabet bağımlılığı yaratabilir ve bu rekabet avantajını yerel ve ulusal boyuttan, bölgesel ve uluslararası boyuta taşıyabilir. Eğer bir endüstri, faaliyette bulunduğu ülkeleri işletme fonksiyonları ve faaliyetleri açısından birbirine bağlarsa, maliyetleri düşürebilme imkanı elde ederek küreselleşme potansiyelini hızlandırabilmektedir.⁴⁰

1.2.8. Diğer Dinamikler

Çeşitli endüstrilerdeki küreselleşmeyi teşvik eden önemli çevresel faktörler arasında; ülkeler ve bölgeler arasında talep özelliklerinin benzeşmesi, ar-ge maliyetlerindeki artış, artan ölçek ekonomisi ve maliyet baskısı, hükümet politikalarının rolü, dünya genelindeki faktör maliyetlerindeki değişim ve yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkışı sayılabilir.⁴¹

• *Ülkeler ve Bölgeler Arasında Talep Özelliklerinin Benzeşmesi:* Küreselleşmeyi hızlandıran en önemli faktörlerden biri, dünya genelindeki çeşitli bölgelerde yeni mal ve hizmetlerin farkına varılması ve gelir düzeyinde meydana

³⁹ Türker ve Örerler, s. 62-63.

⁴⁰ Eren, s. 335.

⁴¹ Tağraf, ss. 39-44.

gelen artıştır. 1970'lerden itibaren Brezilya, Şili, Güney Kore, Tayvan, Singapur, Güney Afrika, Suudi Arabistan, Yunanistan ve Türkiye gibi ülkelerde refah düzeyinin artışı, yeni ürünler için harcanabilir gelirdeki miktarı önemli ölçüde artırmıştır.

Gelişmekte olan ülkelerde yeni orta sınıfın yükselişi, Sony walkmenleri, Levi's kotları, Mc Donald's restoranları, Coca-Cola ve Motorola cep telefonları için yeni pazarların ortaya çıkmasına sebep olmuş, yeni ürünlerin tasarlanması ve satışı için işletmelere önemli fırsatlar sunmuştur. Bazı endüstrilerde talep küreselleşmiş yani zevkler, tercihler ve arzular homojen pazarlara yönelmiştir.

Benzer olarak üretilen ürünler, kullanımda bir başkası yerine parça olarak kullanılabilir şekilde değiştirilebilir özelliklerine sahiptirler. Yazılım gibi uygulama standartlarının homojenleşmesi, endüstrideki küreselleşmeyi artırıcı bir etkiye sebep olmaktadır.

- *Ar-Ge Maliyetlerindeki Artış:* Bazı endüstrilerde Ar-Ge maliyetlerinin artması, bu endüstri içinde yer alan işletmelerin ürünlerini küresel pazarda satmalarını gerekli kılmaktadır. Örneğin uçak endüstrisinde şirketler sadece kendi yerel pazarlarında kullanmak için ticari bir yeni hat açamazlar veya yeni bir model geliştiremezler. Dünya genelindeki pek çok pazara bu ürünün satılması zorunludur.

- *Artan Ölçek Ekonomisi ve Maliyet Baskısı:* Günümüzde pek çok endüstrideki üretimde ölçek ekonomisi düzeyinin yükseldiği görülmektedir. Üretimdeki yüksek ölçek ekonomisi de diğer ülkelere ihracatı ve küresel faaliyetleri zorunlu hale getirmektedir, bu durum endüstrinin küreselleşmesini hızlandırır.

- *Hükümet Politikalarının Rolü:* Devlet yardımları ve ayrıcalıklı vergi uygulamaları gibi hükümet politikalarındaki birçok enstrüman ile ülke açısından önemli endüstrilerin küreselleşmeye doğru eğilimleri hızlandırılabilir. Örneğin Güney Kore hükümetinin sağladığı hükümet teşviği ve dolaylı yardımlarla Samsung,

Daewoo ve Lucky-Goldstar gibi elektronik şirketleri ihracat için büyük fabrikalara ve yeni malzemelere yatırım yapabilme şansını yakalamışlardır.

- *Dünya Genelindeki Faktör Maliyetlerindeki Değişim:* Farklı endüstrilerde küreselleşmeyi hızlandıran faktörlerden biri, dünyanın farklı bölgelerindeki kaynaklar ve işgücündeki düşük maliyetin yaygınlığıdır. Düşük işgücü maliyeti, diğer ülkelerdeki işletmeleri çekerek nihai ürünlerin rekabetçi bir fiyat ile oluşturulmasını sağlar. 1960 ve 1970’lerde General Electric, Westinghouse, Texas Instruments ve General Motors gibi pek çok ABD şirketi, otomotiv parçası ve elektronik eşya üretmek ve düşük işgücü maliyeti avantajından faydalanmak için, Uzak Doğu’ya üretim faktörlerini kaydırarak fabrikalar kurmuşlardır.

- *Yeni Dağıtım Kanallarının Ortaya Çıkışı:* Almanya ve diğer Avrupa ülkelerindeki hipermarketlerin artışı, daha önce sınırlı miktarda pazar payına sahip olan ABD yapımı ürünlerin varlığını arttırmıştır. Japonya’da Toys “R” Us zincirindeki artış yalnızca yerel tüketiciler için Japonya imalatı ürünlerin fiyatını düşürmekle kalmamış, aynı zamanda ABD ve diğer Uzak Doğu ülkelerindeki oyuncak üreticilerinden ithal edilen oyuncaklarla rekabeti de mümkün kılmıştır.

1.3. ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME KARŞISINDA UYGULADIĞI TEMEL STRATEJİLER

Temel stratejiler, işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gereken iş ve faaliyetlerle ilgilidir. İşletme, üretmekte olduğu mal ve hizmetlerde, faaliyette bulunduğu pazarlarda veya üretim işlev ve süreçlerinde değişiklik yapmak suretiyle işlerini büyütür, küçültür veya aynen sürdürür.

1.3.1. Büyüme Stratejileri

İşletmeler bir taraftan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürürlerken, diğer taraftan da büyümeye ve faaliyette buldukları alanlarda gelişmeye çalışırlar. Büyüme stratejisi, işletmenin karlılık ve piyasa payını arttırmaya yöneliktir.

Uzun dönemli ve değer yaratan büyüme için firmalar *3C Formülü*'nü (*Yön, Güç, İnanç / Course, Capability, Conviction*) benimsemelidir. Firmalar, başarılı büyüme için ürün-pazar portföyünü geliştirerek ve rekabetçi bir model yaratarak büyüme yönünü doğru belirlemelidir. Güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir değerlendirme temelinde anlayabilmeli ve bu yönde büyüme stratejilerini destekleyecek operasyonel modellerini oluşturmalıdır. Birçok şirket büyüme için mükemmel planlar yaratsa da, gerçekte başarılı büyüyenler üst düzey yöneticilerden çalışanlara kadar örgüt kapsamında inanç ve niyetleri faaliyete dönüştürenlerdir.⁴²

İşletme literatüründe büyüme, işletmede sayısal ve nitelik olarak bir gelişimi ifade eder. Sayısal büyüme ve gelişme; işletmenin özelliklerine göre satış getirilerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü), varlık büyüklüğünde (yatırımlarda artış) ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda niceliksel bir artışı ifade etmektedir. Nitelik olarak büyüme ise işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir.⁴³

Bu bölümde büyüme stratejileri, içsel büyüme stratejileri ve dışsal büyüme stratejileri olarak iki şekilde incelenecektir.

1.3.1.1. İçsel Büyüme Stratejileri

İşletmelerin mevcut faaliyetleri sonucunda yarattıkları veya dışarıdan temin ettikleri kaynakları yeni yatırım alanlarına doğru yatırdıklarında yaşanan büyüme, içsel büyüme özelliği gösterir. Bu durumda işletme kendi kaynaklarını kullanarak

⁴² Vivek Kapur, Jeffere Ferris, John Juliano And Saul J. Berman, "How Successful Companies Challenge Conventional Wisdom About The Limits To Growth", **Strategy & Leadership**, Cilt: 33, Sayı: 6, 2005, s. 5.

⁴³ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s. 201.

mevcut üretimini arttırmakta, yeni mamul veya yeni pazarlar geliştirebilmektedir. İçsel büyümede işletme, yeni işletmeler kurmamakta veya başka işletmelerle birleşmemektedir.⁴⁴

İçsel büyüme, işletmeye yeni likit ve aynı değerler getirilmesi, yedeklerin ve henüz dağıılmamış karların özsermayeye eklenmesi, alacaklılara alacakları karşılığında hisse senedi verilmesi ve kazanç paylarının hisse senedine dönüştürülmesi gibi şekillerde gerçekleştirilebilir.

İşletmenin kendi kaynaklarına bağlı olarak gerçekleşen işletme içi büyüme stratejileri, bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileri olarak iki grupta incelenmektedir.

- *Mevcut Mamul / Pazar Alanında Kalarak Büyüme Stratejisi (Bütünleşme):* İşletmenin mal ve hizmetlerine, mevcut pazarlarına, üretim ve operasyon faaliyetleri ile süreçlerine yenilerini eklemekten, faaliyetlerinin hızını ve etkililiğini değiştirerek büyüme stratejisi gerçekleştirmesidir. Bu durumda işletme, mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları geliştirebilir; yeni pazarlara girmeden mevcut pazarlarda daha etkin girişimler yapabilir; yeni üretim yatırımı ve süreçler eklemekten mevcut faaliyetlerinin kapasitesini arttırabilir. Bu stratejiler genellikle yeni yatırımlar ve eklemelerden çok, yeni açılımlarla gerçekleştirilmektedir.⁴⁵

Bu strateji daha çok tek bir sanayi dalında uzmanlaşmış işletmeler tarafından kullanılmaktadır. McDonald's hızlı yemek zinciri, Apple ve Hewlett-Packard bilgisayarları, Caterpillar inşaat makinaları gibi tek mamul, tek bir piyasa veya tek bir teknolojiye yoğunlaşmış işletmeler bu stratejinin başarılı örnekleridir. Bu strateji, piyasa payını ve satışları arttırmak için yeni fiyatlandırma ve tutundurma politikalarını gerektirebilir.

⁴⁴ Jonathan Reuvid. **Mergers And Acquisitions- A Practical Guide For Private Companies And Their UK And Overseas Advisers**, Kogan Page Limited, United Kingdom, 2007, ss. 7-8.

⁴⁵ Ülgen ve Mirze, s. 202.

Örneğin işletmenin ana ürünü olan ve yazı yazmak amacıyla kullanılan tükenmez kalemlerin küçük bir değişiklikle cep feneri olarak kullanılabilmesi, pazarda mevcut bulunan bir malın yeni bir ürün gibi algılanmasına neden olabilecek ve işletme niceliksel olarak büyüyecektir.

İç büyümenin bir başka şekli de mevcut mamuller için yeni piyasalar geliştirmektir. Honda otomobillerinin her yüzeyde gidebilen küçük ATV modelinin çiftlikler ve inşaat şantiyelerinde kullanılmak üzere tutundurma çalışmaları, yeni piyasa yaratma alt stratejisine örnek olarak verilebilir.⁴⁶

- *Yeni Mamul / Pazar Alanına Girerek Büyüme Stratejisi (Çeşitlendirme):* İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlere yeni mal ve hizmetler, faaliyette bulunduğu pazarlara yeni pazarlar, mevcut üretim-operasyon faaliyetleri ve süreçlerine yenilerini eklemesi suretiyle büyüme stratejisi geliştirmesidir.

Bir konfeksiyon işletmesinin, mevcut ana ürünü olan jean pantolon yanında gömlek üretimine başlaması; sadece İstanbul piyasasında faaliyette bulunurken Ege ve Akdeniz bölgelerine de yayılması veya jean pantolon üretiminde boya ve taşlama operasyonları ile ilgili yeni yatırımlar yapması çeşitlendirme stratejisine örnek olarak gösterilebilir.

Mevcut pazarlar için yeni ürün ve servisler geliştirmek, hızlı büyüme için seçilen yöntemler arasındadır. Vestel'in televizyon işinin yanında taşınabilir bilgisayar işine, Ülker'in bisküvi sektörünün yanında gazlı içecek sektörüne girmesi bu yaklaşıma örnektir. Ürün ve hizmetler için yeni dağıtım kanalları bulmak da işletmeler tarafından kullanılan bir büyüme stratejisidir. Eve servis hizmeti sunan birçok lokantanın www.yemeksepeti.com internet servisini kullanmaları bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir.⁴⁷

⁴⁶ Aykut Kerem Gülenç, "Şirket Birleşmeleri (Mergers)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996, s. 8.

⁴⁷ Yılmaz Argüden, "Büyüme Stratejileri", <http://www.arge.com.tr/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiGelistirme/BuyumeStratejileri.aspx>, (22.08.2009).

İç büyüme stratejileri, işletmenin kendi kaynaklarını değerlendirdiği ve fazla yatırım gerektirmediği için daha kolay uygulanabilir. İşletme için yavaş ancak sağlıklı ve sürekli bir büyüme sağlar. Yeni mamul ve fikirlerin geliştirilememesi, uzun zaman alması, geç kalınması veya pahalı bir yeni mamul geliştirilmesi halinde ise işletmenin rekabetçi üstünlük sağlaması zorlaşır.

1.3.1.2. Dışsal Büyüme Stratejileri

Dışsal büyüme, bir işletmenin diğer işletme veya işletmelerin tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek ve yönetimini kontrol altına alarak büyümesidir. İşletme ihtiyaçları ve pazardaki istikrarsızlık piyasaya hızlı girişi önemli hale getirdiğinde, yeni endüstrilerde pazar payı istikrarlı bir duruma geldiğinde ve pazara yeni girişler zorlaştığında dışsal büyüme işletmeler için daha uygun bir büyüme şekli olmaktadır.⁴⁸

Şirketin gerekli üretim, yönetim, pazarlama ve finansman yeteneği kazanması için geçecek sürede pazar, rakipler tarafından ele geçirilmiş olabilir. Günümüz koşullarında işletmeler başka bir şirket ile birleşerek pazar açısından zaman kazanmaktadırlar.

Dış büyüme stratejisi, işletmenin başka işletmelerin kurulmuş ve çalışmakta olan tesislerini veya dağıtım teşkilatlarını satın alma veya onlarla birleşme yolunu tercih etmesidir. İşletmelerin dış kaynaklı büyüme stratejileri; birleşme, satın alma ve işbirliği stratejileri yoluyla gerçekleştirilmektedir.⁴⁹

- *Birleşme Yolu İle Büyüme (Mergers)*: Genel bir tanımla birleşme, birden çok işletmenin güçlerini ve varlıklarını yeni bir şirket kurarak biraraya getirmeleridir. Bu durumda birleşen işletmelerin tüzel kişilikleri sona ermekte, ortaya yeni bir işletme ve yeni bir tüzel kişilik çıkmaktadır.

⁴⁸ Reuvid, ss. 9-11.

⁴⁹ Eren, ss. 226-228.

- *Satın Alma Yolu İle Büyüme (Acquisition)*: Satın alma stratejisinde şirket, yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkinliğini arttırmak amacıyla bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil etmektedir. Satın alınan işletmeler, satın alan işletmenin kimliğine bürünür, yani satın alınan şirketler ortadan kalkar.

- *İşbirliği Stratejileri Yolu İle Büyüme (Strategic Alliances)*: İki veya daha çok işletmenin hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden finansal destek sağlama, satış artırma, maliyetleri düşürme, dağıtım kanallarından yararlanma gibi amaçlarla birlikte hareket etmek üzere anlaşmalarını içerir. Stratejik işbirlikleri; bölgesel acentelik ve bayilikler, know-how, lisans, kontrat, franchising, ortak girişim (joint ventures) gibi işbirliği modellerinden oluşmaktadır.

1.3.1.3. Büyümenin Yarar ve Sakıncaları

Uygulanan büyüme ve küçülme stratejileri, dengeli oldukları sürece işletmenin varlığını sürdürebilmesine ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yardımcı olurlar. Dengeli bir büyüme için, işletmenin karları ve varlıkları arasında dengeli bir ilişki olması gerekmektedir. Büyüme stratejilerinin uygulanması işletmelere bazı yararlar sağlarken, bazı yönleriyle de sakıncalı durumlar ortaya çıkarmaktadır.

Büyüme stratejilerinin yararları şöyle sıralanabilir:

- İşletmenin satışları, karlılığı ve piyasa payında artış
- Üretim açısından sermaye mallarının artan kapasitelerde kullanımı, kitlesel üretim ve uzmanlaşmanın sağlanması
 - Pazarlama açısından büyük hacim, düşük fiyatlar, kolaylaştırılmış satış ve araçların fonksiyonlarını üstlenerek müşterilere daha etkin biçimde ulaşabilme
 - Büyük miktarda satın almanın sağlayacağı tasarruflar, ilk kaynaktan direkt satın alma ve hammadde arzı üzerinde kontrol sağlanması
 - Finansman açısından fonların daha etkin kullanımı ve kredi maliyetinin düşürülmesi
 - Ölçek ekonomilerine sahip işletmelerin geniş pazar payı elde etmesi

- Tüketim malları grubunda markanın tanınması ile yeni ürünler ve ürün hattına yapılan ilaveler sonucunda tüketicilerin gözündeki riskin azaltılması
- Küresel ölçekte yeni yatırımların yapılabilmesi ve ortakların kurulabilmesi
- Çalışanların sorumluluklarının ve ücretlerinin artması
- Yöneticiler için mücadele hırsı, buldukları iş alanında dünyayı daha çok etkileme, kalıcı bir mal veya hizmet üretme şansının ortaya çıkması

Büyüme stratejilerinin sakıncaları şunlardır:

- İşgören tatmininin azalma eğilimine girmesi, işgören devir hızının artması ve işletmenin performansında düşüş
- İşletmede bürokrasinin artması sonucunda yeni ürün ve hizmetlerin başarılı ve hızlı şekilde geliştirilememesi
- Yöneticilerin kapasitelerinin sınırlı olması nedeniyle büyümenin sınırlanması
- Personel sayısı arttıkça personel arasındaki ilişkilerin zayıflaması
- İmalat ve idarenin yükünün artması
- Aşırı kapitalizasyon
- Karar verme sürecinin yavaşlaması
- Maliyetlerin artması
- Kamu önünde dikkatleri üzerine çeken bir şirket halini alarak eleştirilere konu olunması

Büyümenin işletmeye getirdiği yararlar ve sakıncalar karşılaştırıldığında, büyümenin işletme için kaçınılmaz olduğu ve yarar tarafının ağır bastığı görülmektedir.

1.3.2. Küçülme Stratejileri

İşletmelerin yaşamını sürdürmekte zorlanması veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesi durumunda yöneticiler ve stratejistler bazı mevcut işleri geçici veya sürekli olarak daraltmak veya tamamıyla terk etmek zorunda kalabilirler. Bu durumdaki işletmeler küçülme, daralma veya piyasadan çekilme stratejilerini uygulurlar. Küçülme (downsizing) uygulaması, örgütün daha etkin çalışmasını sağlamaya yöneliktir. Örgüt, giderlerini azaltmak, gelirlerini artırmak veya rekabet üstünlüğü sağlamak amacındadır.

Küçülme stratejileri arasında üst yönetim düzeyinde uygulanan tasarruf, kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileri sayılabilir. Tasarruf stratejisinin amacı, işletmenin olumsuz finansal durumunun düzeltilmesi için verimsiz faaliyetlerin verimli duruma getirilmesidir.

Daha çok dış ekonomik koşulların gerileme ve durgunluk dönemlerinde uygulanan bu strateji işletmenin iç etkinliğini artırma, maliyetleri düşürme, gelirleri artırma ve aktifleri azaltma yoluyla faaliyetleri geriletme amaçlıdır. Kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileri ise, işletmenin başarılı olamayan faaliyetlerinin veya bölümlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi yoluyla uygulanan stratejilerdir.⁵⁰

Küçülme stratejisi; işletmenin piyasa payı ve satışlarının yetersiz olduğu, daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu, yeni teknolojiler için yeterli kaynak bulunmadığı, birleşme sonrası uyumsuzluk gösteren bölüm veya birimlerin olduğu durumlarda başvurulan bir stratejidir.⁵¹ Örneğin Yaşar Holding 2003 yılında Türk Tuborg hisselerini Danimarkalı Carlsberg Breweries şirketine satarak bira sektöründen çekilme kararı almıştır.

⁵⁰ Serap Benligiray, "2008'e Damgasını Vuran Strateji: Küçülme", **Eskişehirce, Kobi Dostu Aylık Aktüel Ekonomi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 5, Aralık 2008.

⁵¹ Ülgen ve Mirze, s. 203.

Küçülme stratejileri iki şekilde uygulanır:⁵²

- *Mevcut İşin Tanımını Değiştirerek Küçülme*: Bu strateji işletmenin faaliyette bulunduğu mal, hizmet, pazar, üretim, operasyon faaliyetleri veya süreçlerinden bir kısmını veya tamamını geçici veya sürekli olarak terk etmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Örneğin pantolon ve gömlek konfeksiyonu alanında çalışan bir işletmenin, gömlek işini bırakıp sadece pantolon işinde uzmanlaşması bir küçülme stratejisidir.

- *Faaliyetlerin Hız ve Etkinliğini Değiştirerek Küçülme*: İşletme mevcut mal ve hizmetlerinde geliştirme yapmaması sonucunda pazardaki gelişimlere ayak uyduramaz ve göreceli olarak küçülmüş olur. Mevcut pazarların terk edilmeden faaliyetlerin azaltılması da pazar payının küçülmesiyle sonuçlanmaktadır. İşletmeler, üretim ve operasyon faaliyetlerinin kapasitesini düşürerek daralma veya küçülme uygulayabilmektedir.

Küçülme sadece zor durumdaki firmalar için bir kaçış yolu değil, başarılı ve kar eden örgütlerin de başvurduğu bir yönetim stratejisidir. İşletme, ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek başka bir alandaki bir fırsatı kullanmak ve yatırımlarını bu alana yönlendirmek amacıyla da mevcut işlerini küçültme yoluna gidebilir. Koç Grubu'nun Migros'u satın enerji sektörüne yoğunlaşması, bu amaçla yapılan küçülme stratejisine örnektir.

İşletmelerin küçülme kararlarında yeniden yapılanma (*re-organization*), değişim mühendisliği (*re-engineering*), dış kaynak kullanımı (*outsourcing*), şirket birleşme ve satın almaları ile bürokratik işlemleri azaltma gibi faktörler de etkili olmaktadır.⁵³ 2001 krizi döneminde küçülme stratejisi içinde İzmir-Torbalı'daki fabrikasını kapatma kararı ile gündeme gelen Opel, son 10 yıldır yapı ve işleyiş olarak ana işe (*core business*)⁵⁴ odaklanan ve yan hizmetlerini outsource (*dış kaynak kullanımı*)⁵⁵ olarak tedarik etmeyi tercih eden bir şirkettir. Avrupa'da yılda yaklaşık

⁵² Ülgen ve Mirze, s. 204-205.

⁵³ Şermin Şenturan, "İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri", *Kamu-İş*, Cilt: 8, Sayı: 3, 2005, s. 3.

⁵⁴ Core bussiness, işletmelerin ana faaliyet konusudur.

⁵⁵ Outsourcing, daha önce şirket içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir.

1.7 milyon araç satışını gerçekleştiren Opel-Vauxhall'un, Zürich'te toplam kadrosu 200 kişiyi geçmeyen bir merkez (*GM Europe*) tarafından yönetilmesi bunun bir göstergesidir.⁵⁶

Opel'de kadrolar genellikle kısıtlı tutulmakta ve elemanlar çok fonksiyonlu olarak görevlendirilmektedir. İhtiyaç duyulan yeni kadrolar için taşeron firmaların hizmetlerinden yararlanılır. Taşıma, eğitim, sağlık, bilgisayar hizmetleri, yemek, güvenlik, mali ve hukuki danışmanlık, halkla ilişkiler gibi tüm hizmetlerin "outsorce" edilmesi, yani başka firmalara yaptırılması, bu hizmetlerin etkinliğini artırdığı gibi maliyetlerin de kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır. Satış gelirlerinin azaldığı dönemlerde outsource edilen hizmetlere talep azaltılarak veya yeni pazarlıklarla harcamalar kısılarak istenen küçülme etkisi yaratılmaktadır.⁵⁷

Küçülme stratejisinin uygulaması sonucunda bürokrasinin azalması, karar verme süreçlerinin etkililiğinin artması, esnekliğin sağlanması, dış etkilere uyumun hızlanması, organizasyon içi iletişimin iyileşmesi, maliyetlerin azalması ve finansal anlamda büyümenin gerçekleşmesi mümkündür. Bazı organizasyonlar başarısızlığın asıl kaynağını tespit etmek ve yapısal iyileştirmeler yapmak yerine, kısa vadeli mali sonuçlarda iyileşme sağlamak amacıyla küçülme yoluna giderek küçülmeyi de sadece personel sayısını azaltma olarak algılayarak gelecekteki başarısızlıkları garantilemektedirler.⁵⁸

1.3.3. Durağan Stratejiler

Büyüyen piyasalarda işletmenin mevcut piyasa payını korumak için uyguladığı korunma amaçlı bir stratejidir. Mevcut durumun korunması, bu konuda hiçbir çalışma yapmamak değildir. Sürekli piyasa kontrolü yapılarak durumun korunmasına çalışılmaktadır. Hızla büyüyen piyasalarda deneyim (tecrübe) etkisi ve büyük ölçekten yararlanma söz konusu ise, mamul güçlü ve yaşam seyri gelişme aşamasında ise, işletmenin iç kaynaklarında belirli üstünlükler varsa ve piyasadaki

⁵⁶ Sedef Seçkin Büyük, "Sağlıklı Zayıfla!", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 1 Nisan 2001, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972, (29.08.2009).

⁵⁷ Büyük, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972, (29.08.2009).

⁵⁸ Benligiray, Aralık 2008.

lider firmalar atak bir strateji izlemiyorsa uygulanan bir stratejidir. Mal/hizmetleri yaşam seyirlerinin olgunluk döneminde olan güçlü piyasa payına sahip işletmelerde kullanılmalıdır.⁵⁹

İşletmeler durağan stratejilerde faaliyetlerinin hız ve etkisini değiştirme yoluyla aşağıdaki gibi küçük iyileştirmeler yaparak mevcut durumunu korur:⁶⁰

- Mevcut mal ve hizmetlerde, paket, desen, tasarım, tat gibi küçük değişiklikler yaparak,
- Pazarlarda tutundurucu ve hatırlatıcı reklam ve faaliyetlerde bulunarak,
- Mevcut üretim ve operasyonlarda güncel teknoloji ile uyum sağlayarak ve küçük iyileştirmeler yaparak durumunu sürdürür.

Dış çevrenin hızlı değişmediği, sanayi dalı koşullarının iyi olduğu, dış ekonomik koşulların durgun olduğu zamanlarda durağan stratejiler etkili birer strateji olarak görülmektedir. Durağan stratejilerde, içinde faaliyette bulunulan pazarın büyüme hızı kadar veya ondan daha düşük bir büyüme (yavaş büyüme) gerçekleşebilir. Ancak bu büyüme gerçek bir büyüme sayılmaz. Bu büyüme, pazarın büyümesi ile orantılı olan veya olmayan ve mevcut dengeleri sürdürmeye çalışan uyumcul bir büyümedir.

1.3.4. Karma Stratejiler

İşletmenin temel stratejilerin bir kaçını aynı zamanda izlemesi veya kullanmayı planlamasıdır. Değişik *Stratejik İş Birimleri*'ne (SİB) sahip olan işletmeler her SİB için onun o andaki özelliğine uygun olan bir veya birden fazla stratejik alternatif uygulayabilir. Üst düzeyde (holding düzeyinde) birleşme ve küçülme, Stratejik İş Birimlerinde (işletmelerde) ise iç büyüme, mal çeşitlemesi stratejileri birlikte kullanılabilir.⁶¹

⁵⁹ İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü Ders Notları, "Strateji Tipleri", http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogretim/hulgen/ders_verileri/strateji_tipler_ders_notu_slides.doc, (29.08.2009).

⁶⁰ Ülgen ve Mirze, s. 206.

⁶¹ Eren, s. 242-243.

İşletmenin bir iş biriminde küçülme stratejisi uygulanırken başka bir iş biriminde büyüme stratejisi uygulanabilir. İşletme mevcut mal ve hizmetlerinden bazılarının üretiminden vazgeçerken, bazı yeni mal ve hizmetleri faaliyet konusuna ekleyebilir. Bazı pazarlarda faaliyetlerini azaltırken yeni pazarlara girebilir.

İşletmenin içinde bulunduğu çevre, çevredeki değişim hızı, mal/hizmetlerin yaşam seyirleri, ekonomik konjonktürün farklı dönemleri bu tür bir stratejinin uygulanmasını zorunlu kılabilir.

1.3.5. Temel Stratejilerin Alt Grupları

Yukarıda tanımlanan temel stratejiler (büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler) işletmelerde değişik boyutlarda uygulanabilmektedir. Temel stratejilerin bu değişik boyutları; bağımsız ve bağımlı, ilişkili ve ilişkisiz, yatay ve dikey, aktif ve pasif olarak 4 alt grupta toplanabilir:⁶²

- *Bağımsız ve Bağımlı Temel Stratejiler:* Başka bir işletmenin desteği ve ilişkisi olmadan, bağımsız olarak yürütülen stratejiye “Bağımsız Temel Strateji”; dış çevreden başka bir işletmenin desteğiyle, onunla bağlantılı veya ilişkili olarak uygulanan stratejiye ise “Bağımlı Temel Strateji” denir.

Bir işletmenin faaliyet konusuna sadece kendi finansal imkanlarıyla yeni bir ürünü eklemesi, yeni üretim-operasyon süreçlerine veya yeni pazarlara girmesi bağımsız büyüme stratejisine örnektir. İşletme aynı ekleri bir dış firma ile işbirliği ve ilişki içinde uygularsa bağımlı büyüme söz konusu olmaktadır. Ortak girişimler, stratejik ortaklıklar, işletmeler arası birleşme ve satın almalar bağımlı büyüme stratejileri ile ilgilidir.

- *İlişkili ve İlişkisiz Temel Stratejiler:* İşletmenin kendi faaliyet sahası, sanayi dalı veya sektöründe, iş tarifinde bulunan benzer mal ve hizmetler, pazar ve üretim süreçleri ile ilgili olarak uyguladığı stratejiye “İlişkili Temel Strateji”;

⁶² Ülgen ve Mirze, ss. 208-214.

işletmenin kendi iş tarifi dışında farklı bir sahada veya sanayi dalında bir mal, hizmet, pazar ve üretim süreçleri ile ilgili uyguladığı stratejiye ise “İlişkisiz Temel Strateji” denir.

Koç Holding enerji grubunun 2002 yılı sonunda OPET firmasıyla ortaklığa başlayarak akaryakıt dağıtım sektörüne girmesi, bağımlı ilişkili büyüme stratejisine örnektir. Gıda ve meşrubat sektöründe faaliyet gösteren Ülker firmasının Çamlıca gazozlarını satın aldıktan sonra büyük bir reklam kampanyası başlatarak Cola-Turka markasıyla kola pazarına girmesi, ilişkili bağımsız büyüme örnektir.

- *Yatay ve Dikey Temel Stratejiler:* İşletmenin faaliyette bulunduğu ürün, pazar, üretim ve operasyon süreçlerine tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçleri eklemesi durumunda “Yatay Temel Strateji” oluşmaktadır. Örneğin pantolon üreten tekstil işletmesinin fermuar üretimine girmesi, yatay bir büyüme stratejisidir.

İşletmenin, fonksiyonlarında dikey olarak (ileriye/müşteriye doğru veya geriye/tedarikçiye doğru) uyguladığı strateji “Dikey Temel Strateji” olarak adlandırılır. Örneğin tekstil işletmesinin pantolon üretimi yanında pantolonun girdisi olan iplik veya kumaş üretimine girmesi, geriye yönelik dikey büyüme stratejisidir. Aynı işletmenin paketleme, kutulama gibi nihai ürün tamamlama sürecine yönelik işlevleri yerine getirmesi ise ileriye yönelik dikey büyüme stratejisi olmaktadır.

- *Aktif ve Pasif Temel Stratejiler:* Bu boyutlar, işletmenin iş tarifi değişimi ile ilgili olmayıp sadece stratejiyi uygulayan yöneticilerin strateji uygulamalarındaki tutum ve zamanlamaları ile ilgilidir. Dış çevreyi etkilemeye yönelik, atak ve proaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejiler “Aktif Temel Stratejiler” olarak adlandırılırken; dış çevreden gelen uyarılar nedeniyle uyumlu, yavaş, reaktif tutum ve davranışlarla uygulanan stratejiler “Pasif Temel Stratejiler” olarak adlandırılır.

İKİNCİ BÖLÜM

BÜYÜME STRATEJİSİ OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARI

1980'li yıllardan sonra artan küreselleşme hareketleri ve teknolojideki ilerlemeler sonucunda işletme faaliyetleri de değişmiştir. Yeni pazarlara hızla girme, pazarda mevcut durumunu koruma, teknolojik değişimlere ve küreselleşmeye uyum sağlayarak büyüme gibi hedefleri gerçekleştirmek isteyen şirketler için rekabetin anlamı değişmiş ve şirketler yeni çözüm arayışlarına yönelmiştir. Bu küresel pazarda şirketler için stratejik işbirlikleri, birleşme ve satın almalar alternatif çözüm yollarından en etkilileri haline gelmiştir.

İşletme birleşmeleri ve satın almaları, Türkiye'de ve küreselleşen iş yaşamında oldukça sık rastlanan stratejik uygulama tekniklerindedir. 1990'lı yıllarda hız kazanan şirket birleşmeleri ve satın almaları, rekabetin küreselleşmesiyle birlikte özellikle çok uluslu şirketlerin tercih ettiği hayatta kalabilme stratejisine dönüşmüştür. İşletme dışı büyüme stratejileri ile firmalar büyümelerini yalnızca kendi kaynak ve çabaları ile sınırlamaktan kurtulma avantajının yanında uluslararası pazarlara açılma ve küresel faaliyet gösterebilme gibi rekabet üstünlüklerine de sahip olmuşlardır.⁶³

Bu bölümde uluslararası alanda rekabet edebilmeyi sağlamak için yaygın biçimde başvurulan bir yol olarak şirketler arası birleşme ve satın almaların (*mergers&acquisitions*) tanımları, nedenleri, özellikleri, türleri ve taktiklerine değinildikten sonra birleşme ve satın almaların etkileri, sonuçları, başarı ve başarısızlık faktörleri incelenecek olup Türkiye'de ve dünyada sektörel bazdaki gelişmeler ve örnek olaylar ele alınacaktır.

⁶³ Kobi Bilgi, "Şirket Birleşmesi Nedir?", http://www.kobibilgi.com/dosya_sbirl.asp, (30.08.2009).

2.1. BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN TANIMI VE KAPSAMI

Yeni teknolojiler sayesinde mesafelerin kısaldığı ve sınırların kalktığı günümüzde şirketler için pazar, tüm dünyadır. Bu dünya pazarından pay alabilmek ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek için şirketlerin büyümesi gerekmektedir. Büyümenin en kolay yolu ise şirketlerin birleşmesidir.

Sınır ötesi birleşme ve satın almalar, birleşme ve satın almaların küçük bir kısmını oluştursa da dünya ekonomilerini birleştirmeye yarayacak doğrudan yabancı sermaye aracı olarak önem kazanmaktadır. Aynı zamanda uluslararası şirketlerin büyümesi için de en önemli stratejik araç haline gelmektedir.

2.1.1. Birleşme ve Satın Alma Tanımı

Çok uluslu işletmeler, yatırım yaparken hedef pazardaki rekabet durumu, kabul edilebilir ortakların bulunurluğu, yasal kısıtlamalar, kontrol gereksinimi, yararmaliyet ilişkisi gibi etkenleri göz önünde bulundurarak yatırım stratejilerini belirlerler. Çok uluslu işletmeler kendi üretim tesislerini yabancı ülkede kendisi kurma yolunu tercih etmekte, başka bir işletmeyle birleşmekte veya başka bir işletmeyi satın almaktadır.⁶⁴

Şirket birleşmesi, birden çok şirketin güçlerini ve varlıklarını yeni bir şirket kurarak biraraya getirmeleri ve hedef şirketin tasfiye edilerek tüm aktif ve pasifinin yeni şirketin bilançosuna dahil edilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır. Şirket birleşmeleri kamuoyunda “*Şirket Evlilikleri*” olarak da adlandırılır.⁶⁵

Birleşmede iki veya daha fazla bağımsız işletme, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle yeni bir isim altında bağımsız bir işletme olarak faaliyete geçerler. Amaç, güçlerini eşit koşullarda birleştirerek daha güçlü bir duruma gelmek

⁶⁴ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s. 122-123.

⁶⁵ H. Bader Arslan, **Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, s.23.

ve böylece yaşamlarını devam ettirmek, büyümek, durumlarını korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamaktır.⁶⁶ Burada finansal kaynakların ve sorumlulukların da birleştirilmesi söz konusudur.

Şirket birleşmelerinin özellikleri şunlardır:⁶⁷

- Birleşen işletmeler, tüzel kişiliklerini ve eski işletme kimliklerini sona erdirirler. Yeni ve bağımsız bir işletme oluşur.
- Birleşmeler genellikle karşılıklı istek ve mutabakat dahilinde yapılır.
- Birleşme, göreceli olarak eşit koşullarda gerçekleşir. Buradaki eşit koşullar, hisselerin veya ortaklığın %50-50 eşit paylarda olması anlamında değildir. Eşitlik, payda değil, tarafların mutabık kaldıkları ve kabul ettikleri hakda olan göreceli eşitliktir.

İşletme satın almaları; bir işletmenin, başka bir işletmenin tamamı (%100) veya çoğunluk hisselerini satın alarak, o işletmeyi kontrolü altında kendine bağlı bir işletme haline getirmesidir. Burada birleşmede olduğu gibi, satın alan ve satın alınan işletmenin kimliği ve tüzel kişiliği sona ermez; iki işletme de faaliyetlerine devam eder. İşletme satın almalarında en önemli neden; satın alanın, satın alınan işletmenin varlık ve yeteneklerinden yarar sağlaması konusudur.⁶⁸

Şirket satın almalarındaki önemli özellikler şunlardır:

- Satın alınan işletmenin tamamı veya çoğunluk hisselerinin satın alınması gerekir.
- Satın alan ve satın alınan işletmenin eski kimlikleri ve tüzel kişilikleri devam eder. Satın alınan işletme, satın alanın portföyündeki işletmelerden biri (bağlı işletme) olarak, satın alanın (ana işletme) yönetim kontrolünde faaliyetlerine devam eder.

⁶⁶ Ülgen ve Mirze, s. 311.

⁶⁷ Andrew J. Sherman And Milledge A. Hart, **Mergers And Acquisitions From A To Z**, Second Edition, American Management Association, New York, 2006, ss. 11-12.

⁶⁸ Ülgen ve Mirze, s. 312.

- Satın alma genellikle satın alan işletmenin isteğiyle tek taraflı olarak gerçekleşir. Bazı durumlarda bu tek taraflı niyet, düşmanca ve agresif bir biçimde olabilmektedir.

Birleşme ve satın almaların gelişimi, zaman içerisinde dalgalar halinde olmuştur. 1960'lar holding tipi birleşme ve satın almaların gerçekleştiği bir dönemken, 1970'lerle beraber aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların arasındaki birleşme ve satın almalar hızla yükselmiştir. 1980'lerde düşmanca satın almalar tırmanışa geçmiş, 1990'larda da belli alanlarda odaklaşmaya yönelik sınır ötesi satın almalar önem kazanmıştır. 1980'lerden beri gerçekleşen uluslararası birleşme ve satın alma sayısı her yıl kendini üçe katlamıştır.⁶⁹

2.1.2. Birleşme ve Satın Alma Nedenleri

Şirketleri birleşme ve satın almaya götüren nedenler incelendiğinde; makroekonomik konjonktürün, ülkelerin birleşme, vergi ve diğer yasal konulardaki düzenlemelerinin ve sektörel etkenlerin önemli olduğu görülmektedir.⁷⁰ Birleşme ve satın alma, şirketler açısından bir büyüme aracıdır. Bu nedenle şirketleri büyümeye iten etmenler, birleşme ve satın almaların da nedenleri arasında yer alır. Ancak büyümek her zaman birleşmelerin birincil güdüsü değildir. Bunun dışında da şirketleri birleşmeye yönelten dürtüler mevcuttur.

Son yıllarda gerçekleşen birleşmeler değerlendirildiğinde, paylaşımın pazarda yaratılan değerler üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bu değerler bilançoda görünmeyen kalemler olan; müşteri değeri ve müşteri portföyü, pazar payı ve karlılık, pazar konumu, marka değeri, işletmenin ekonomik değeri (*Economic Value Added / EVA*) ve işletmenin pazardaki değeridir (*Market Value Added / MVA*).

⁶⁹ F. Zeynep Bilgin ve İrem Eren Erdoğan, "Birleşme ve Devralmalarda Uluslararası Boyut ve Pazarlama Yansımaları", **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 433-434.

⁷⁰ Necdet Sağlam ve Salim Şengel, "Şirket Birleşmeleri ve Muhasebeleştirilmesi", **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 306.

İnsan kaynakları, patent, know-how, marka, müşteri ilişkileri, yeni fikirler (ürün-hizmet) ve entelektüel mülkiyet denilen insan, bilgi ve yönetim becerisinden oluşan varlıklar, şirket birleşmeleri ve satın almalarda uyumun sağlanmasında önem arz etmektedir.⁷¹

Bu bölümde birleşme ve satın almaların arkasında yatan nedenler; stratejik, pazar yapısına ilişkin, ekonomik ve yöneticilerin kişisel nedenleri olarak 4 grupta incelenecektir.⁷²

2.1.2.1. Stratejik Nedenler

Stratejik nedenler; yeni oluşum sayesinde sinerji yaratarak, temel üstünlükler (*core competence*) üzerine yoğunlaşarak, pazar gücünü arttırarak ve firmaya tamamlayıcı kaynak, ürün ve güç sağlayarak firmanın gücünün iyileştirilmesidir. Sinerji ile iki firma bir araya gelerek birbirlerinin güçsüz oldukları alanlara güçlerini aşırlar.

Birleşme ve satın alma işleminin arkasındaki stratejik gerekçeler önemli rol oynamaktadır. Örneğin bir satın alma işleminde finansal performansın arttırılması için, alıcı veya hedef şirketin stratejik konumunun geliştirilmesi gerekmektedir. Burada kastedilen, iş birimlerinin pazar ekonomisinin (pazardaki karlılık, büyüklük) veya rekabetçi konumlarının (görelî farklılaştırma, görelî maliyetler) geliştirilmesidir. Stratejik konum ve finansal performans arasındaki bağlantı, anlaşmanın değer yaratma potansiyelini açıklamaktadır.⁷³

Firmalar birleşme ile temel üstünlüklerini, becerilerini, bilgi birikimlerini ve deneyimlerini rekabet avantajı sağlayabileceklerini düşündükleri diğer alanlara yaymayı veya ilave ürünler elde edip müşteriye sunumlarını ve pazar paylarını arttırarak pazarda güç elde etmeyi hedefleyebilirler. Pazar payının arttırılmasının yanı

⁷¹ Sahavet Gürdal, "Pazarlamanın Yarattığı Değerler", **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 493-494.

⁷² Bilgin ve Erdoğan, ss. 437-440.

⁷³ Eric Armour, "How Boards Can Improve The Odds Of M&A Success", **Journal Of Strategy & Leadership**, Cilt: 30, Sayı: 2, 2002, s. 15.

sıra fiyat belirleme gücü de birleşme ve satın almaların arkasında yatan neden olabilir. Bütün bu faktörler, birleşme ile oluşan yeni yapılanmanın pazarda verimli bir şekilde rekabet etmesinin yolunu açacaktır.⁷⁴

Pazarda rekabet şiddetini azaltmanın en etkili yolu, rakiplerle birleşme veya onların satın alınmasıdır. Anti-tekelleşme ve rekabetin engellenmesini kısıtlayan yasaların izin verdiği ölçüde işletmeler rakipleriyle birleşerek veya onları satın alarak sektördeki rekabetin şiddetini düşürmeye çalışırlar.⁷⁵

2.1.2.2. Pazar Yapısına İlişkin Nedenler

Pazar yapısına ilişkin nedenler özellikle uluslararası birleşme ve satın almalarda önemli rol oynamaktadır. Fazladan kapasite arttırımına gitmeden bir pazara giriş yapmak, pazar pozisyonunu büyütme ve geliştirmek esastır. Birleşme ve satın almalar, diğer uluslararası pazara giriş yöntemlerine göre firmalara daha fazla kontrol sağlamaktadır.⁷⁶

Yabancı pazarlar hakkında bilgi sahibi olmayan firma için %100 sermaye ile bir yatırıma girmektense pazarda mevcut bir firma ile birleşme veya bu firmanın bazı hisselerini satın alma daha iyi ve güvenli bir yöntem olmaktadır. Bu yöntemle pazara giriş zorlukları aşılabılır ve kısa zamanda ürün veya girdi pazarına girilebilir.⁷⁷

Hedeflenen pazarda birleşme ve satın alma işlemi için seçilen firmanın pazarda deneyimli ve sektörde lider konumda olması başarı şansını arttıracak, pazara hakim olma daha hızlı gerçekleşecek ve yeni pazarda büyüme potansiyeli en üst düzeyde kullanılacaktır.

⁷⁴ Cary L. Cooper and Sydney Finkelstein. **Advances In Mergers And Acquisitions**, Cilt: 6, Elsevier JAI Press, USA, 2007, s. 87.

⁷⁵ Ülgen ve Mirze, s. 314.

⁷⁶ Cooper, s. 88.

⁷⁷ Ülgen ve Mirze, s. 313.

Sınır ötesi birleşme ve devralmalar; karşılıklı bilgi akışının yoğunlaşması, yenilikçi ve yaratıcı üretim yöneliminin artması, yeni ürün fikirleri ve ilgili teknolojilerin geliştirilmesi açısından tercih edilmektedir.

2.1.2.3. Ekonomik Nedenler

Birleşme ve satın almaların ekonomik nedenleri; nakit olanakları oluşturmak, ölçek ekonomisi yaratmak, atıl yani kullanılmayan kaynaklardan yararlanarak maliyetleri düşürmek, kaynak alışverişinde bulunmak, kapasite fazlasını doğru kullanmak suretiyle sinerji yaratmak, bilgi birikimi aktarımında bulunmak (*know-how transfer*), operasyonel verimlilik sağlamak ve ülkeler arasındaki ekonomik farklılıklardan yararlanmak olarak sıralanabilir.⁷⁸

Sıkıntı yaşayan kuruluşların yeniden canlandırılması veya ekonomik gelişme amacıyla resmi makamlarca birleşen ve satın alan işletmelere teşvikler verilebilmektedir. Vergi indirimleri, düşük maliyetli gayrimenkul sağlamak gibi teşvikler örnektir.⁷⁹

2.1.2.4. Yöneticilerin Kişisel Nedenleri

Birleşme ve satın almaların sağladığı büyüme, güven ve sektörel farklılaşma, yöneticilerin firma sahiplerine karşı güç kazanmalarını sağlamaktadır. Birçok birleşmenin başarısızlıkla sonuçlandığı göz önüne alındığında, bir birleşmeyi organize ederek yürütmek, yöneticilerin yeteneklerini firma sahiplerine göstermesi açısından önemli olmaktadır.

Birleşilen firmanın yakından tanınması, tarafların birbirlerine ve saygınlıklarına güvenmesi, çalışma yöntem ve yaklaşımlarının uyumunun hızlı sağlanması gibi unsurlar, yeni yapılanmanın gerçekleşmesinde ve başarısında önem taşımaktadır.

⁷⁸ Eren, ss. 228-230.

⁷⁹ Ülgen ve Mirze, s. 314.

Deneyimli, başarılı ve etkili yönetim kadrolarına sahip işletmeler, bu yeteneklerini yeni iş alanlarında da kullanarak ek yarar sağlamak isteyebilirler. Bu durumda kötü yönetim nedeniyle değerini yitirmiş işletmeler satın alınarak, satın alan işletmenin etkili yönetim kadroları bu işletmelere kaydırılır. Böylece satın alınan işletmeler yeniden canlandırılabilir.⁸⁰

2.1.3. Birleşme ve Satın Alma Türleri

Birleşme ve satın alma çeşitleri hukuksal, konumsal ve fonksiyonel olarak gruplanmaktadır. Hukuksal anlamda birleşme ve satın alma türleri üç grupta incelenir. Bunlar; iki şirketin birleşmesi (*merger/consolidation*), bir şirketin diğer şirket hisselerini alması ve bir şirketin diğer şirket varlıklarını almasıdır.⁸¹

Birleşme ve satın almalar, kuruluşların konumlanma yerine göre de sınıflandırılabilir. Konumsal anlamda birleşme ve satın alma türleri; yurtiçi firmalar arasında (Osmanlı Bankası ile Garanti Bankası), yurtdışı firmalar arasında (Chyron-Bayer, PricewaterhouseCoopers), yurtiçi ve yurtdışı kuruluşların birleşmeleri (Kent ile Cadbury Schweppes) şeklinde oluşmaktadır. Konumsallık penceresi, kültürel fark ve lojistik öğeleri ön plana çıkarmaktadır. İki firmanın dış çevre farklılıkları, insan kaynağına ve pazarlama yöntemine yansımıştır.⁸²

Fonksiyonel anlamda birleşme ve satın alma türleri ise dikey, yatay ve ilişkisiz birleşme ve satın almalar olarak üçe ayrılmaktadır. Bu bölümde fonksiyonel anlamda birleşme ve satın alma türleri incelenecektir.

⁸⁰ Ülgen ve Mirze, s. 314.

⁸¹ Mehtap Sümersan Köktürk ve Şirin Odabaş Kont, “Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları”, **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 557-562.

⁸² Köktürk ve Kont, s. 561.

2.1.3.1. Dikey Birleşme ve Satın Almalar

Aynı sektörde, pazarda ve tedarik zinciri içinde bulunan işletmeler arasındaki birleşme ve satın almalar, dikey birleşme ve satın almalar olarak adlandırılır. İleriye ve geriye dönük olarak uygulanabilmektedir. Tedarik zincirinde işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan birleşme ve satın alma, ileriye dönük birleşme ve satın almadır. İşletmenin girdilerini sağlayan tedarikçi pazarına yönelik tedarik faaliyetinde bulunan işletmelerle yapılan birleşme ve satın almalar, geriye yönelik birleşme ve satın alma olarak tanımlanır.⁸³

Pantolon üretimi yapan bir firmanın, fermuar üretimi yapan bir şirketi satın alması veya üretim yapan bir firmanın, dağıtım kanalını satın alması bu türe örnek olarak gösterilebilir.⁸⁴ Bu birleşmelerin amaçları arasında üretim aşamalarında meydana gelebilecek aksamaların giderilmesi; zaman, kalite ve sayısal açılardan ihtiyaçların üretim yapısına uydurulması; stoklama masrafları ve satış-dağıtım organizasyonlarından oluşan maliyetlerin düşürülmesi sayılabilmektedir.

Geriye yönelik birleşme ve satın alma durumunda diğer rakip üreticiler, pazardaki mevcut tedarikçilerini ve avantajlı konumlarını kaybederken, ileriye yönelik birleşme ve satın almalarda üretici, müşteri kitlesine yaklaşarak müşteri isteklerine optimum hizmeti sunma imkanını geliştirmektedir.

Ayrıca ürünün belli dağıtıcıların elinden temini nedeniyle dağıtım sınırlanabilir. Yeni oluşumda dağıtıcının daha çok birleşmenin gerçekleştiği üreticinin mallarını taşıması ve müşterilerin de dağıtım kanallarında alıştıkları malları bulamamaları durumunda, bu yeni ürün karmasına yönelmeleri ve tercihlerini değiştirmek zorunda kalmaları söz konusu olabilmektedir.⁸⁵

⁸³ Ülgen ve Mirze, s. 315.

⁸⁴ Köktürk ve Kont, s. 560.

⁸⁵ Bilgin ve Erdoğan, s. 433.

2.1.3.2. Yatay Birleşme ve Satın Almalar

Aynı sektördeki rakipler arası birleşme ve satın almalar, yatay birleşme ve satın almalar olarak adlandırılmaktadır. Aynı veya birbirini tamamlayıcı mal ve hizmetler üreten ve ürünlerini aynı coğrafi pazarlara sunan şirketlerin birleşmesini ifade etmektedir.

Pazar payını yüksek oranda arttırmaya yönelik ve bunun sonucunda pazarda rekabeti engelleyebilecek birleşme ve satın almalar, resmi makamların iznine bağlıdır. Çünkü birleşme veya satın alma yolu ile pazarda monopol veya hakim güç haline gelebilecek rakip işletmeler pazarda rekabeti engelleyebilmekte ve etkin hakim durumları ile pazar yapısını ve fiyat mekanizmasını bozabilmektedir. Serbest pazar ekonomisini zedeleyen bu tür yapılanmaya, çağdaş pazar ekonomilerinde izin verilmemektedir.

2.1.3.3. İlişkisiz Birleşme ve Satın Almalar

Farklı sektör ve pazardaki işletmeler arasındaki birleşme ve satın almalarıdır. İşletmeler, bilgi ve deneyimlerinin bulunmadığı ve kendileri için yeni olan pazarlara ortalamanın üzerinde getiri sağlamak amacıyla girmeyi isteyebilirler. Bağımlı bir çeşitlendirme stratejisi olan bu uygulamada farklı sektördeki işletmeler, karşılıklı arzu ve mutabakatla birleşebilir veya işletmelerden birinin tek taraflı arzusu ile farklı sektördeki kuruluş satın alınabilir. İlaç firmasının seyahat acentesini satın alması örnek olarak gösterilebilir.

Phillip Morris ile Kraft'ın; Pepsico ile Pizza Hut'ın; Türkiye'de Koç Grubu'ndaki Arçelik, Türk Elektrik Endüstrisi, Atılım ve Gelişim şirketlerinin birleşmesi bu gruba girmektedir.

2.1.4. Birleşme ve Satın Alma Taktikleri

Birleşme ve satın alma taktikleri, birleşme ve satın alma tekniklerinin uygulanması sırasında karşı tarafın veya rakiplerin olası karar ve davranışlarının

dikkate alınarak bir birleşme veya satın almanın nasıl sonuçlandırılacağı ile ilgilidir. Birleşme ve satın almalar, dostça veya düşmanca olabilir. Birleşmeler, tarafların karşılıklı arzu ve anlaşmasına dayanırken, satın almalar daha çok satın alanın arzusu ile tek taraflı olarak gerçekleşmektedir.⁸⁶

Birleşme ve satın almalar, ülkelerde geçerli olan rekabet yasaları dahilinde uygulanır. Piyasanın bozulmaması ve rekabetin engellenmemesi esastır. Birleşme ve satın alma uygulamalarında başvurulan taktikler aşağıda incelenmiştir.⁸⁷

2.1.4.1. Anlaşma Yolu İle Birleşme ve Satın Almalar

Satın alan ve satın alınan işletme üst yönetimleri, birleşme veya satın almanın kendilerine karşılıklı olarak yarar getireceğine inandıkları zaman görüşmelere başlarlar. Her iki tarafın finansal ve hukuki danışmanları anlaşarak, yasalara uygun biçimde birleşme veya satın almayı gerçekleştirirler. Bu yolla yapılan birleşme ve satın almaların daha başarılı sonuçlar verdiği görülmektedir. Karşılıklı arzu ile yapılan birleşme ve satın almalarındaki önemli konulardan biri, birleşme ve satın alma konusu hisselerin değeridir. Hisselerin değerlemesinde piyasada oluşan fiyat veya bu fiyatın üstünde veya altında bir değer belirlenebilir.

2.1.4.2. Tek Taraflı Arzu İle Birleşme ve Satın Almalar

Satın alan işletme, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için hedef seçtiği diğer bir işletmeyi satın almak üzere tek taraflı harekete geçer. Satın alınan işletme ise bu düşmanca tutuma karşı koymaya çalışır. Satın alan taraf, hedef işletmeyi belirlerken; bu işletmenin hisse senetlerinin fiyatlarını, nakit yaratabilme durumunu, finansal durumunun bozuk olmasına karşın yeteneklerinin yüksekliğini dikkate alır. Hedef işletme ise işletme ana sözleşmesine konulan maddeler ile veya başka işletmelere teklifler götürerek, satın alınmaya karşı korunma teknikleri geliştirebilir.

⁸⁶ Romanec and Krus, s. 6.

⁸⁷ Ülgen ve Mirze, ss. 321-324.

2.1.4.3. Borçlanarak Birleşme ve Satın Almalar

İşletmenin kendi finansal olanaklarıyla satın alma gerçekleştirilemediğinde, borçlanarak satın alma bir taktik olarak kullanılmaktadır. Bu durumda satın alma, bir yatırım projesine dönüşmekte ve finansal olanaklar araştırılarak fon yaratılmaya çalışılmaktadır. Borçlanarak satın almanın diğer satın almalarından farkı; satın alma işleminin borç alınan dış kaynak ile yapılması ve satın alınan işletmenin hisse senetlerinin sermaye piyasasından çekilerek özelleştirilmesidir. Borçlanarak satın alma, satın alan işletmede ağır bir borç yükü oluşturmaktadır.

Borçlanarak satın alma, işletmeler arasındaki satın almalarda uygulanabileceği gibi, işletmenin özelleştirilerek çalışanlarına (*employee buy-outs*) veya üst yöneticilerine (*management buy-outs*) satılmasında da kullanılabilir.

2.2. BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Modern iş yaşamının dinamik ortamı, hızlı değişen çevresel unsurlar, gelişen bölgesel ve uluslararası sermaye piyasaları, işletmeler arasındaki birleşme ve satın almaların sayısını arttırmıştır. Toplumda şirket evlilikleri olarak adlandırılan birleşme ve satın almalar son zamanlarda başarıya ulaştıran bir yol olarak düşünülmekte ve yararlı bir araçtan öte, nihai bir amaç olarak benimsenmektedir.

Bu büyüme tekniği bilinçsiz ve hesapsız bir şekilde uygulandığında ise beklenenleri vermemektedir. Birleşme ve satın almaların üretkenlik, pay sahiplerinin edineceği değer ve müşteri refah düzeyi üzerindeki etkileri yoğun bir tartışma konusudur.

Bu bölümde birleşme ve satın almaların avantajları, dezavantajları, başarılı olmasını sağlayan faktörler ve başarısızlık nedenleri satın alan ve satın alınan işletme açısından incelenecek olup, bu konudaki örnek olay analizlerine yer verilecektir.

2.2.1. Birleşme ve Satın Almaların Avantajları

Kuruluşlar arası tüm işbirliklerin temelinde, işletme kapasitelerinin ve yeteneklerinin genişletilmesi yatmaktadır. Amaçlanan, karşılıklı işbirliği ile her iki kuruluş için de verimlilik, pazar payı ve karlılığın artırılmasıdır.

Küreselleşmenin ve yaşanan değişimlerin işletmeler üzerindeki etkilerini inceleyen Sony Firmasının başkanlarından Akio Morita'nın gözlemi şöyle olmuştur: *“Hiçbir şirket, ada değildir. Firmaların birbirine muhtaç olduğu bir dünyada, eğer küresel pazarda yarışmak istiyorlarsa her firma başka firmalarla çalışmanın yollarını düşünmelidir”*.⁸⁸

2.2.1.1. Büyüme

Büyüme hedefleyen işletmeler, içsel büyüme ve dışsal büyüme seçenekleriyle karşı karşıyadır. Yeni projelere yatırım yaparak (yeni üretim birimleri kurmak, yeni sabit varlıklar satın almak, yeni ürünler geliştirmek, yeni dağıtım kanalları oluşturmak) gerçekleştirilecek içsel büyüme yavaş, belirsiz ve riskli bir süreç olabilir. İşletmeler büyüme hedeflerini dışsal büyüme ile, bir başka işletme ile birleşerek veya bir başka işletmeyi ele geçirerek de gerçekleştirebilir.

İşletme hızla gelişen bir talep artışı ile karşı karşıya ise, piyasada rekabet yoğunsa, yeni geliştirdiği ürün veya süreç ile avantajlı bir konuma sahipse, yeni piyasada kültürel veya yasal engeller varsa, bir başka işletme ile birleşmek daha hızlı ve ekonomik olabilmektedir. İşletme, birleştiği, satın aldığı veya ele geçirdiği işletmenin mevcut kaynaklarından, örgütlenmesinden, piyasa veya ülke hakkındaki bilgisinden, yasal kısıtlamaları aşmak konusundaki desteğinden yararlanır.⁸⁹

⁸⁸ Sony Corporation Of America, Press Release - Akio Morita: Biography, http://www.sony.com/SCA/press/morita_bio.shtml, (06.09.2009).

⁸⁹ Ayşe Gül Yılgör, “Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Satın Alma İşlemlerinin Finansal Çerçevesi”, **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 382-383.

2.2.1.2. Sinerji Elde Etme

Sinerjinin etimolojik olarak anlamı işbirliğidir. Bu kavram, stratejiyi belirleyen bir öge olarak işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir.⁹⁰ Sinerji; iki madde veya faktörün beraberce, bağımsız olarak faaliyet gösterdiklerinde hesaplanandan daha büyük bir etki yaratmalarıdır. Bir başka ifadeyle, rekabet gücünde artış ve iki işletmenin bağımsız olarak elde etmesi beklenen tutardan daha fazla nakit akımı elde edebilmeleridir.⁹¹

Birleşme sonrasında ortaya çıkan şirketin değerinin, iki işletmenin birleşme öncesi ayrı ayrı değerleri toplamından daha fazla olması durumunda birleşmeden kaynaklanan sinerjik bir etki vardır. Tek tek işletmelerin üretim, yatırım ve pazarlama güçlerinden daha büyük bir değer ortaya çıkması, sinerji etkisi ile (2+2=5) açıklanmaktadır.

Birleşme ve satın almadan kaynaklanan gelir sinerjisi elde edilmesi, hesaplanması ve tanımlanması zor olduğundan tartışmalı bir konudur. Gelir sinerjisi, yeni bir coğrafi pazar, müşteri segmenti veya müşteri kanalına giriş örnekleri ile açıklanabilir.

Cisco'nun Linksys firmasını satın alarak yeni bir müşteri segmentine girmesi, gelir sinerjisi elde etmenin iyi bir örneğidir. Bilgisayar sektöründe evlerde kullanılan ürünlere ait perakende pazarının, Cisco'nun geleneksel olarak hizmet verdiği kurumsal pazardan daha hızlı büyüdüğünü gören Cisco, denizaşırı üretimi ve müşteri hizmetleri kapasitesiyle sektörde tanınmış bir oyuncu olan Linksys isimli firmayı satın alma kararı vermiştir.

Bu kararın alınmasında, Cisco'nun bu ürünleri kendisinin tasarlaması, üretmesi ve test etmesinin 1 yıl kadar zaman alacağı konusu ile Cisco'nun sektörde kurumsal alanın dışında tanınmaması etkili olmuştur. Cisco'nun bu ürünleri kendisinin üretmesi sonucunda elde edilecek nakit akışı ile satın almadan kaynaklanan nakit akışı karşılaştırıldığında ortaya çıkan sinerji etkisi görülmektedir.

⁹⁰ Eren, s. 248.

⁹¹ Yılgör, s. 383.

Gelir sinerjisi aynı şekilde birleşme ve satın alma sonrasında ar-ge ve ürün tasarımı yoluyla da elde edilmektedir.⁹²

Birçok şirket birleşme sonrası entegrasyon faaliyetlerini, katma değer yerine işlevsel temelde organize etmektedir. Veritabanlarının bir araya getirilmesi, politika, prosedür ve bilgi teknolojileri sistemlerinin rasyonelleştirilmesi gibi birçok faaliyet birleştirilmelidir ancak bu bütünleştirme faaliyetlerinin hepsi eşit derecede kazanç sağlamayabilir. Birleşme ve satın alma sonrası entegrasyon sürecinde yaratılan değere odaklanılmalı, birleşme sonrası faaliyetlere, yarattıkları değere göre öncelik tanınmalıdır.

Örneğin bir birleşmede en büyük değer, yeni ortak müşteri tabanına ek hizmetler satılması fırsatları yoluyla elde edilecekse, entegrasyon sürecinde müşteri bilgileri ve entegre hesap planlarının hızlıca transferi gerçekleştirilmelidir. Düşük değer yaratan faaliyetler ise ertelenmelidir. Değer yaratma hiyerarşisine dikkat edilmeden çeşitli fonksiyon ve işlerin saldırganca bütünleştirilmesi, değer yıkımına yol açabilmektedir.⁹³

2.2.1.3. Çeşitlendirme

Çeşitlendirme (*diversification*), işletmenin faaliyet gösterdiği alanın dışında büyümesini ifade etmektedir. Böyle bir büyüme, yeni üretim tesislerinin kurulması veya esas faaliyet alanının dışındaki işletmelerle birleşme ve onları satın alma yoluyla gerçekleştirilebilir.

İşletmeleri birleşmeler yoluyla çeşitlendirmeye yönelten amaçların başında, satın alan işletmenin daha karlı ve büyüme potansiyeline sahip bir endüstri kolunda faaliyet gösterme isteği gelmektedir. Ana işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin olgunluk düzeyine erişmiş olması, büyüme oranının yavaşlaması, bu endüstrideki

⁹² Kristin Ficery, Tom Herd And Bill Pursche, "Where Has All The Synergy Gone? The M&A Puzzle", **Journal Of Business Strategy**, Cilt: 28, Sayı: 5, 2007, s. 30.

⁹³ Ravi Chanmugam, Walt Shill, David Mann, Kristen Ficery And Bill Pursche, "The Intelligent Clean Room: Ensuring Value Capture In Mergers And Acquisitions", **Journal Of Business Strategy**, Cilt: 26, Sayı: 3, 2005, s. 44.

yoğun rekabetin karlılığı azaltması, işletmeyi çeşitlendirme yoluyla genişlemeye sevk edebilmektedir.⁹⁴

İşletmeler çeşitlendirme ile, kaynaklarını daha istikrarlı ve büyüme potansiyeline sahip bir endüstriye aktararak, karlarını ve nakit akımlarını istikrarlı hale getirebilir ve işletme riskini azaltabilirler. İşletmenin içinde bulunduğu sektörde dönemsel dalgalanmalar yaşanıyorsa, işletme bu durumdan kurtulmak için istikrarlı sektörlerdeki işletmelerle birleşme yoluna gidebilir.

2.2.1.4. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma

Bazı mallarda ortalama üretim maliyetleri, üretim ölçeğine (*economies of scale*) veya üretim hacmine bağlıdır. Eğer üretim ölçeği büyürken, ortalama maliyetler düşüyorsa üretimde ölçeğe göre azalan maliyetler veya artan getiri koşulları geçerlidir. Ölçek ekonomileri özellikle otomotiv, demir-çelik, eczacılık, kimya ve uçak endüstrileri gibi sabit giderleri yüksek üretim işletmelerinde önem kazanmaktadır.

İçsel ölçek ekonomileri (*internal scale economies*), firmanın kendi üretim ölçeği arttığında ortalama maliyetlerinin düştüğü durumlarda oluşmaktadır. Örneğin yılda az sayıda otomobil üreten ufak bir fabrikanın maliyetleri GM, Toyota, Opel gibi dev firmaların yanında çok yüksek kalır. Firmanın bağlı bulunduğu endüstride üretim hacmi genişledikçe onun ortalama maliyetleri düşme gösteriyorsa üretimde dışsal ölçek ekonomileri (*external scale economies*) söz konusudur. Bilgisayar endüstrisi ve yarı geçişken çip imalatı bunun örnekleridir.⁹⁵

Birleşme ve satın alma yoluyla firmalar, ürün ve parçalarının üretimini, kaynak maliyetinin düşük ve rekabet avantajının en yüksek olduğu düşük maliyetli üretim bölgesine kaydırır. Bu üretim bölgesinde üretim miktarı daha fazla olacağından, ölçek ekonomileri yoluyla ortalama birim maliyetlerde azalma

⁹⁴ Yılgör, s. 385.

⁹⁵ Seyidoğlu, ss. 86-87.

görülebilmektedir. İşbirliği ile birbirinin ölçek ekonomilerinden yararlanan firmalar ürün çeşitlendirmesine de gidebilmektedir.

Yatay birleşmelerde, birleşmeden önce ölçek ekonomisine ulaşmakta yetersiz düzeyde faaliyet gösteren işletmeler, birleşmeden sonra ölçek ekonomisine ulaşabilecek düzeyde faaliyet gösterebilirler. Dikey birleşmelerde ise endüstrinin farklı aşamalarında bulunan ve birbirinin tedarikçisi veya müşterisi olan işletmelerin birleşmesi, hammadde kaynaklarından nihai tüketiciye kadar genişleme olanağı sağlar ve bu süreçler daha etkin şekilde koordine edilebilir. Farklı endüstrilerde yer alan işletmeler arasındaki ilişkisiz birleşmeler ise, “alan ekonomileri” nin⁹⁶ elde edilmesine olanak sağlamaktadır.⁹⁷

2.2.1.5. Küresel Rekabet Gücüne Kavuşma

Rekabet; bir firmanın müşterilerinin isteklerini diğer firmalardan daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir. Rekabet gücünün artması; üretim ve ihracatın artmasını, karlılık artışıyla yatırımların gelişmesini ve istihdamın artmasını sağlamaktadır.⁹⁸

Küreselleşme sürecinde işletmeler için önem taşıyan rekabet standartları şunlardır: Ürün ve üretim kalitesi, maksimum tercih için çeşitlilik, uyarılma, erişimdeki hız ve kolaylık, yenilikte dakiklik, düşük maliyet ve küresel elde edilebilirlik. İşletmelerin, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için bu standartları oluşturmaları gerekmektedir. Birçok işletme bu standartları oluşturabilmek için stratejik işbirliklerine ve birleşmelere yönelmektedir.

⁹⁶ Alan ekonomisi (economies of scope); bir işletmenin belirli ürünleri üretebilme kapasitesini, ilgili diğer ürünleri de üretebilecek şekilde genişletmesidir. Belirli bir girdiyle daha geniş bir alanda ürün ve hizmet verebilme yeteneğidir. İşletme; ürün geliştirme, üretim süreci, dağıtım kanalları gibi avantajlarını kullanarak yeni ürün ve hizmetlerin üretimine başlar.

⁹⁷ Yılgör, ss. 383-384.

⁹⁸ Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2004, s. 28.

Küresel rekabetin ortaya çıkması, işletmeleri birleşmeye yöneltten önemli nedenlerden biridir. İşletmeler özellikle yeni ekonomi koşullarının geçerlilik kazanmasıyla birlikte, küresel rekabetin etkisini daha fazla hissetmeye başlamışlardır. İşletmeler teknoloji ve pazarlama yönetimi gibi birçok alanda daha esnek olmak zorundadırlar. Başarılı bir işletmeciliğin temelinde, esnek organizasyon ilkesi bulunur. Bu ilke aynı zamanda işletmelerin birleşmesi düşüncesine temel oluşturur. Küresel düzeyde rekabet stratejisini uygulama noktasında birleşmelere başlanmalıdır. Bu sürece “*girişimciliğin küreselleşmesi*” adı verilir.⁹⁹

2.2.1.6. Yeni Pazarlara Ulaşma ve Pazar Payını Arttırma

Bölgesel veya uluslararası pazar ve endüstrilere girmenin en kolay ve hızlı yolu, birleşme ve satın almalarla pazara girmektir. Yeni alanlara girmek isteyen, yeterli bilgi birikimi olmayan veya dağıtım ağı eksik olan bir şirketin yeni alanlara girmesi riskli ve maliyetli olacaktır. Çeşitlendirme stratejisinde işletmeler yeni ürün pazarlarına ve uluslararası pazarlara, bu konuda deneyim sahibi işletmelerle işbirliği yaparak girmektedirler.¹⁰⁰

Güç ve yeteneklerin beraberce kullanımı ile, taraflar birbirlerinin mevcut bilgi ve deneyimlerinden faydalanmakta, yeni ürün ve pazarlarda risklerini azaltmaktadırlar. Örneğin Motorola, Toshiba ile çip dizaynı ve üretimini paylaşarak Japon pazarlarına kolaylıkla girebilmiştir.

Pazardaki marka bağımlılığını önlemenin zor olduğu durumlarda, ticari ve ticaret dışı engellerle korunan bölgesel ve uluslararası pazarlarda, birleşme ve satın almalar yoluyla işletmeler, tanınan bir markaya sahip olabilir veya korunma duvarlarını aşabilirler.

⁹⁹ Nezihe Figen Balta, “Birleşme Sonucunda Yeni İşletme Misyonuna Uygun Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Stratejilerinin Geliştirilmesi”, **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 412-413.

¹⁰⁰ Richa S. Tiwary, “Mergers And Acquisitions”, **Research Starters Business**, Great Neck Publishing, USA, 2008, s. 2.

İşletme satışlarının, en büyük rakibin/rakiplerin satışlarına oranı olarak tanımlanan görece pazar payı, işletme performansının gerçek bir göstergesidir. Yatay birleşme yoluna giden işletmeler, yarattıkları ölçek ekonomileri sayesinde hedef işletmenin fiziksel varlıklarını (araç-gereç, ekipman, tesis vb.) piyasaya oranla daha ucuza mal edebilir. Azalan rekabetle birlikte şirketler sinerji nedeniyle pazar payını arttırabilme imkanına sahip olacaklardır. Çok sayıda firmanın faaliyet gösterdiği endüstrilerde birleşmeler, işletmelere pazar gücü sağlamaktadır.¹⁰¹

2.2.1.7. Yüksek Maliyeti ve Riski Dağıtma

Her yeni ürün veya alan, her yeni bölgesel ve uluslararası pazar, işletme için bir risk yaratır. Riski azaltmanın yolu, stratejik işbirliklerine gitmek veya o alanda veya bölgesel pazarda faaliyet gösteren bilgili ve deneyimli işletmelerle birleşmektir. Firmalar, üretim ve gelişim güçlerini, yeteneklerini birleştirerek yüksek maliyet ve riski dağıtmak için işbirlikleri yapmak isteyebilirler. İşbirlikleri oluşturarak çok uluslu şirketler çok sayıda ülke pazarlarına yatırımlarını yayarlar ve riski dağıtırlar.¹⁰²

Yeni ve farklı bir ürün geliştirmek, yeni üretim teknolojisi uygulamak veya yeni organizasyon şekillerini denemek için yapılan masrafların, belirsizliğin ve yatırımlarda zarar etme olasılığının yüksekliği, bazı durumlarda o pazara girmek için engel teşkil etmektedir.¹⁰³

İşletme bu masraflara kendi başına katlanmak yerine ürünü geliştirmiş, öğrenme eğrisi nedeniyle maliyetlerini düşürmüş işletmelerle birleşme ve satın almalar yaparak, ağır maliyet yükünü taşımadan yeni ürüne sahip olur. Birleşme sonucunda denenmiş ve gelir sağlama kapasitesi saptanmış üretim araçları ve üretim teknolojileri uygulanacağından risk daha az olmaktadır.

¹⁰¹ Gürdal, ss. 500-501.

¹⁰² Reuvid, s. 65.

¹⁰³ Tiwary, s. 3.

Riski dağıtma sadece farklı alanlarda değil, aynı alanlarda dikey entegrasyon yoluyla daha kontrollü olarak sağlanabilir. Örneğin bir PVC üreticisi, plastik şirketlerine yatırım yaparak hem ürünlerine hazır pazar yaratacak, hem de PVC fiyatlarının düşmesi durumunda karlılığı, sahip (veya ortak) olduğu plastik şirketlerindeki artan karlılıkla dengelenecektir.

2.2.2. Birleşme ve Satın Almaların Dezavantajları

Birleşme ve satın almalar taraflara birçok üstünlük sağlamakla birlikte, tarafları bazı olumsuzluklarla da karşı karşıya getirebilmektedir. İşletmeler arasında yapılan birleşme ve satın almalar, her paydaş kesim için yarar sağlamaya yönelik olmasına karşın, bu konu uygulamada her zaman gerçekleşmemekte ve çeşitli paydaş grupları için karşılıklı yarar sağlanamamaktadır.¹⁰⁴

Birleşme ve satın alma ile büyüme sağlanarak pay sahiplerinin, çalışanların ve genel olarak toplumun refahının arttırılmak istendiği şüphesizdir. Birleşme ve satın alma sonucunda içsel tasarruf ve sinerji yaratılarak kaynak israfı da önlenmektedir. Tüm bu niyetlere rağmen, çoğu birleşme ve satın alma uygulamaları arzulanan sonuçları verememekte ve olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir.¹⁰⁵

Bu dezavantajlar; yönetim ve kontrolün kaybedilmesi, kültürel uyumsuzluk ve çatışmalar, mali yapının bozulması, rekabetin azalması ve diğer olumsuzluklar olarak sıralanabilir.

2.2.2.1. Yönetim ve Kontrolün Kaybedilmesi

Satın alınan işletmenin yöneticileri, yeni yönetimin kendileri ile çalışmak istememesi veya yeniden yapılanma nedeniyle işlerini ve gelir kaynaklarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır.

¹⁰⁴ Michael E. S. Frankel, **Mergers And Acquisitions- Deal Makers- Building A Winning Team**, Second Edition, John Wiley&Sons Inc., New Jersey, 2007, s. 31.

¹⁰⁵ Ülgen ve Mirze, ss. 316-317.

Birleşme ve satın alma işlemi sonucunda taraf işletmelerin yöneticileri, işletmelerini yönetirken ve karar verirken artık eskisi gibi rahat olmayacaklardır. Önceleri yönetimi ve kontrolü kendilerinde olan işletmede kendi istedikleri yönde karar alabilmek mümkünken, birleşme sonrasında karşı tarafın da yönetimde belirli oranda söz sahibi olması nedeniyle işletme sahip ve yöneticileri işletme üzerindeki özgürlüklerinin kısıtlandığını düşünebileceklerdir.¹⁰⁶

Bir dezavantaj olarak hissedilen bu durum, işletmenin lehine sonuçlar da doğurabilmektedir. İşletmenin zor duruma düşmesini engellemek amacıyla birleşme ve satın alma sonrası kararlarda daha titiz davranılacaktır.

2.2.2.2. Kültürel Uyumsuzluk ve Çatışmalar

İşletmelerin küresel hale gelmesi ve daha fazla işletmenin, kültürleri ve etik şartları birbirinden çok farklı olan denizaşırı ülkelerde şirket birleşmesine yönelmesiyle, hangi ülkenin etik standartlarına uyulması gerektiği ve etiğe uygun olmayan davranışlardan kimin sorumlu olacağı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Eğer çalışanlar ve yöneticiler, olası psikolojik streslerden kaçınmak istiyorlarsa, işletme politikalarında açıkça ortaya konmuş bir etik rehber oluşturmak zorundadırlar.¹⁰⁷

Bir işletmeyi diğerlerinden ayıran kritik farklılıklardan biri, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü; bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kültür farklılıkları çeşitli milliyet, gelenek ve değerlere sahip örgütlerin birleşmelerini güçleştirici bir rol oynamaktadır.¹⁰⁸

¹⁰⁶ John G. Lynch And Barbara Lind, "Escaping Merger And Acquisition Madness", **Strategy & Leadership**, Cilt: 30, Sayı: 2, 2002, s. 6.

¹⁰⁷ Figen Dalyan, "Şirket Birleşmelerinde Karşılaşılan Etik Sorunlar ve Çözümüne Yönelik Bir Model Önerisi", **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 540-541.

¹⁰⁸ Cooper and Finkelstein, ss. 45-47.

Farklı kültürden iki şirketin birleşmesi sonucunda iş yapış tarzlarındaki farklılıklar, sürtüşme potansiyeli oluşturur. Yöneticiler arasındaki farklı anlayışlar, şirketin iş yapış biçimini ve gücünü olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar arasında uyum sorunu ortaya çıkabilir ve birleşmeye karşı direnç oluşabilir.¹⁰⁹ Örneğin Daimler-Chrysler vakasında Alman çalışanlar, Amerikalı yöneticilere daha fazla maaş verildiği için tepki göstermişlerdir.

Wal-Mart'ın Almanya'daki girişimlerinde hayal kırıklığına uğraması, işletmelerde kültürel yapının önemini göstermektedir. Wal-Mart Almanya pazarına satın almalar yoluyla girip büyüme planlamıştı. Bu amaçla 1998 yılında 21 mağaza ve 1999'da 74 birim satın aldı. Ancak bir süre sonra Wal-Mart'ın kültürü ile satın alınan mağazaların yönetim takımının inanç ve kanaatlerinin uyumsuz hale dönüştüğü görüldü.

Wal-Mart kültürü, sıkı maliyet kontrolleri üzerine kurulmuştu. Örneğin Wal-Mart geleneği olarak, iş seyahatindeki yöneticiler harcamaları düşük tutmak için otel odalarını ortaklaşa kullanırlardı. Bu, Alman yöneticiler için kabul edilemez bir durumdu. Aynı şekilde Alman yöneticiler, iş günü başlangıcındaki motivasyon uygulamalarını da anlamsız buluyorlardı. Bunun üzerine Alman yönetim takımının birçok üyesi, satın almanın hemen sonrasında Wal-Mart'ı Alman iş yapış tarzı hakkında yetersiz bilgiyle bırakarak işlerinden ayrılmışlardır.¹¹⁰

Birleşme sonrasında birleşen işletmelerden belirli sayıda personel azaltımı da olabilmektedir. Ancak işletmede kalan çeşitli kademelerdeki çalışanlar farklı çalışma tarzlarına alıştıkları için işletme içinde çeşitli yönlerde çatışmalar ortaya çıkabilmekte ve bu uyumsuzluklar önemli bir dezavantaj oluşturmaktadır.

¹⁰⁹ Seyidoğlu, s. 722.

¹¹⁰ Arthur Bert, Timothy Macdonald and Thomas Herd. "Two Merger Integration Imperatives: Urgency And Execution", **Strategy And Leadership**, Cilt: 31, Sayı: 3, 2003, s. 49.

2.2.2.3. Mali Yapının Bozulması

Birleşme sonrasında işten çıkarılacak olan elemanlara ödenecek olan yüklü tazminatlar, diğer yasal ödemeler, işletme içi ve işletme dışı sözleşmelerden kaynaklanan yükümlülüklerden doğan olan tazminatlar, basın kurumlarına verilen kurumsal reklamlar, organizasyonun yeniden yapılandırılması sırasında katlanılacaklar maliyetler gibi konular, birleşme ve satın almaların aslında önemli maliyetleri de getirdiğini göstermektedir.

Finansal açıdan iyi durumda olmayan bir işletmeyle bazı nedenlerden dolayı birleşme gerçekleştirilmişse, birleşme sonrasında mali yapıda bozulma kaçınılmaz olmaktadır. Yasal nedenlerden dolayı veya grup içi birleşmelerde zor durumdaki işletmeyi kurtarabilmek amacıyla karlı işletme ve zor durumdaki işletme birleştirilmektedir. Bu durum, birleşme sonrasında mali yapının bozulmasına yol açmaktadır. Özensiz ve bilinçsizce yapılmış bir birleşme ile beklenen değerler ortaya çıkmamakta ve sinerji oluşturarak $2+2=5$ 'e ulaşmak mümkün olmamakta, $2+2=3$ sonucu ile karşılaşılmaktadır.

Bazı firmalar, satın alma öncesindeki potansiyel yarar ve maliyetleri yeteri kadar analiz edememektedirler. Rakiplerden önde olmak için hızlı hareket etmekte ancak iyi yürütülen bir işletmeyi değil, sorunları olan bir işletmeyi satın aldıklarını sonradan fark etmektedirler. Bunu engellemek için, alınacak işletmenin faaliyetleri, finansal pozisyonu, yönetim kültürü iyi analiz edilmeli ve faaliyetleri bütünleştirme programı uygulanmalıdır.

2.2.2.4. Rekabetin Azalması

Pazarda rekabeti azaltma amaçlı birleşmeler müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri olumsuz etkilemektedir. Birleşme sonucunda pazara hakim olma söz konusu ise rekabet olumsuz yönde etkilenecek ve bu durum sektörden bazı işletmelerin elenmesine yol açabilecektir. Birçok ülkede özellikle rakip işletmeler arasında pazarda rekabeti azaltıcı veya engelleyici birleşmeleri yasaklayan antitröst yasalar çıkarılmaktadır.

Türkiye Rekabet Kurumu'na göre pazarda faaliyet gösteren firmaların birleşme veya devralma işlemleri ile güçlerini birleştirmeleri ürünlerin daha ucuza sunulması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve kalitenin artırılması gibi çeşitli faydaları beraberinde getirebilir.

Bununla birlikte bu tür işlemler hakim durum yaratmak veya hakim durumu güçlendirmek suretiyle pazardaki rekabeti de azaltabilirler. Tüketiciler bakımından fiyatları arttıran, çeşitliliği azaltan ve inovasyonu zayıflatan bu tür birleşme/devralma işlemleri 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 7. maddesi çerçevesinde yasaktır. İlgili madde aşağıda yer almaktadır.¹¹¹

“Bir ya da birden fazla teşebbüsün hakim durum yaratmaya veya hakim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır.”

Birleşme ve devralmalara ilişkin olan 7. madde hükmü, piyasa yapısını kontrol etmeyi amaçlayan bir düzenlemedir. Bu düzenlemenin altında yatan temel düşünce, ekonomik gücün belirli merkezler etrafında toplanmasının önüne geçilmesi ve piyasada yapısal değişime neden olan iktisadi yoğunlaşmanın engellenmesidir. Rekabet Hukuku bakımından önemli olan, piyasalarda çok sesliliğin korunması ve ticari karar alma inisiyatifinin belirli merkezlerde toplanmasının önlenmesidir.¹¹²

¹¹¹ Rekabet Kurumu, “Birleşme ve Devralmaların Kontrolü”, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfaicerikhtml&icId=53&detId=61&ustId=53>, (21.09.2009).

¹¹² Rekabet Kurumu, “Birleşme ve Devralmalar”, <http://www.rekabet.gov.tr/word/keremcem/12.2.Bolum.3.Kisim.doc>, (21.09.2009), ss. 315-316.

2.2.2.5. Diğer Olumsuzluklar

Birleşme ve satın almalarda ortaya çıkabilen diğer dezavantajlar şöyledir:

- Ulusal bir şirketin yabancı şirket içinde erimesi, ev sahibi ülkede olumsuz ekonomik, sosyal ve siyasal sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde birçok işletmenin çok düşük fiyatlarla yabancı işletmeler tarafından satın alınması, ülkede belirli sektörlerde kontrolün yabancı işletmelerin eline geçmesine neden olmaktadır.

- Prestij kaybı ve kamuoyu tepkisi, satın almalarındaki dezavantaj olarak değerlendirilmektedir. Bazı satın almalar, düşmanca yöntemlerle ele geçirmeler şeklinde olduğundan kamuoyunda tepkilere yol açmaktadır.

- Farklı milliyetlere mensup şirketlerin birleşmesi sonucunda işçi ücretleri ve toplu sözleşmeler yönünden bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Maliyet azaltımı amacıyla insan kaynaklarının bir kısmının işine son verilmesi sık görülen bir uygulamadır. Bu durum, istihdamı olumsuz yönde etkilemektedir.

- Satın alınan işletmenin personel ilişkilerinin zayıf ve tesislerin yetersiz olması, ve potansiyel pazarlar açısından yanlış yerde konumlandırılması nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır.

2.2.3. Birleşme ve Satın Almaların Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler

Birleşme işlemlerinin başarı ve başarısızlıkla sonuçlanmasında iki önemli süreç rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda birleşen firmalardan %30'u birleşme öncesi dönemin önemini vurgulamaktadır. Bu durumda asıl aşama olarak ise birleşme sonrası aşamaya dikkat çekilmektedir. Yapılan bir araştırmada örnek alınan 97 birleşme programından, her biri ilgili işlerden küçük firmalarla birleşen firmalardan yalnızca %45'inin başarılı olduğu görülmüştür. Eğer hedef, büyük ve

firma ile ilgisiz bir alanda ise başarı oranı %14'e düşmektedir. Çıkarılan sonuç ise, çeşitliliğin başarılı bir birleşme için motive edici olmadığıdır.¹¹³

Üst düzey yöneticilerin, birleşme ve satın almaların başarısını nasıl ölçtükleri hakkında yapılan bir araştırma, sadece %9'luk kısmın başarıyı, ödenen prime göre nakit akışındaki artış olarak tanımladığını; %40'ının ise başarıyı pazar payı veya portföy genişlemesi gibi finansal olmayan terimlerle ilişkilendirdiğini göstermektedir.¹¹⁴

Birleşmelerde başarının anahtarı; kültürel uyumun sağlanması, güçlü bir iletişimin kurulması ve kilit pozisyonlarda çalışanların elde tutulmasıdır. HP ve Compaq evliliği başarılı birleşme hikayelerine örnek olarak en çok gösterilen birleşmelerden biridir. Diğer bir başarı hikayesi olan BNP ve Paribas gruplarının birleşmesi, Avrupa'nın karlılık açısından en büyük finansal grubunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Mart 2000'de özelleşerek İş-Doğan (İş Bankası ve Doğan Grubu) ile birleşen Petrol Ofisi de başarılı bir örnek teşkil etmektedir.¹¹⁵

Yönetim bilimi alanında dünyanın önde gelen gurularından biri olan Harvard Business School'un tanınmış profesörlerinden Rosabeth Moss Kanter'ın başarılı ortaklıklarda belirlediği 8 önemli kriter (8I Formülü) şöyledir:¹¹⁶

- *Bireysel Üstünlük (Individual Excellence)*: İki taraf ortaklığa, zayıf yönlerini maskeleyerek yerine, güçlü yönlerini birleştirmek için girmelidir.
- *Önem (Importance)*: İlişkinin, şirketlerin stratejik amaçlarında önemli rolü olmalıdır ki, işleme için gayret gösterebilirler.
- *Karşılıklı Bağımlılık (Interdependence)*: İki taraf da birbirine ihtiyaç duyar, birbirlerini tamamlayan varlık ve becerileri vardır.

¹¹³ Serpil Altınırnak Gökbel, "Birleşmelerde Başarı ve Başarısızlık", **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 214-215.

¹¹⁴ Chanmugam ve diğerleri, s. 47.

¹¹⁵ Nuray Pozan, "Dış Büyüme ve Şirket Birleşmeleri", <http://www.kykonline.com/content/view/74/66/>, (27.09.2009).

¹¹⁶ Serkan Yazıcıoğlu, "Şirket Birleşmeleri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, İstanbul, ss. 59-60.

- *Yatırım (Investment)*: Firmaların karşılıklı yatırım yapmaları, kaynaklarını ortaklığın gelişmesi için kullanmaları, bu ilişkiye verdikleri önemin bir göstergesidir.

- *Bilgi (Information)*: Hedeflerden teknik bilgilere ve sorunlara kadar her türlü bilginin taraflar arasında değiş tokuş edilmesi ve açık bir iletişim, ilişkinin sürmesinin ön şartıdır.

- *Entegrasyon (Integration)*: Taraflar arasında ortak bir çalışma tarzının oluşması, bağlantının güçlenmesine yardımcı olur.

- *Kurumsallaşma (Institutionalization)*: İlişkinin resmi bir boyut kazanması, sorumlulukların ve karar alma sürecinin açıkça belirlenmesi, ortaklığın onu kuran yöneticilerin ötesinde bir boyut kazanmasına neden olur.

- *Bütünlük (Integrity)*: Taraflar birbirine saygılı ve karşılıklı güveni yansıtan şekilde davranmalıdır. Aldıkları bilgiyi suistimal etmemeli, karşı tarafın ayağını kaydırmaya çalışmamalıdır.

Bazı akademisyenlere göre, birleşme ve satın alma uygulamalarının başarısı, yönetimin önceliklerinin nasıl dengelendiği ve dağıtıldığı ile ilgilidir. Başarılı birleşmeler, bireyleri motive ederek onları birer takım oyuncusu haline dönüştürmeyi başaran liderler sonucunda gerçekleşmektedir. Doğru yöneticilerin seçimi ve onların yeteneklerinden yararlanılması ile birleşme sürecinden, şirketin uzun dönemde değerini arttıran sinerji elde edilebilmektedir. Nestle, Cisco Systems, Nations Bank ve General Electric gibi şirketlerin birleşme ve satın alma entegrasyonu sürecinde liderler aşağıdaki 7 kuralı benimsemişlerdir:¹¹⁷

- Liderlik ve yönetim kadrosunun hızlıca seçimi
- Kesin hedeflerin oluşturulması ve beklentilerin yönetimi
- Güçlü bir entegrasyon yapısının kurulması
- Açık, yaygın ve zamanlı iletişimin sağlanması
- Kültürel konulara etkin olarak değinilmesi
- Müşteriler üzerine odaklanması
- Risk yönetiminin ayrıntılı şekilde oluşturulması

¹¹⁷ Bert, Macdonald and Herd, ss. 44-49.

Birleşme işlemlerinde 5 aşamanın uygulanması mümkündür. Bu aşamalar; birleşme öncesi aşamanın yönetimi, adayların elenmesi, kalan adayların belirlenmesi, anlaşmanın müzakere edilmesi ve birleşme sonrası bütünleşmenin yönetimidir. Süreç boyunca her aşama dikkatle uygulanmalıdır. Süreç, satın alma öncesi aşama ile başlar. Bu aşama, firmanın içinde bulunduğu sektörle birlikte kendi bünyesini de incelemesini gerektirir. Birleşme sonrası bütünleşme ile süreç tamamlanır. Birleşme başarısı, hem birleşme öncesi karlı bir anlaşma yapmayı hem de uzun dönemde karlılığı, verimli çalışmayı ve sürekliliği ifade etmektedir.

Birleşme ve satın alma işlemlerinde başarı getiren önemli bir faktör de müşteri üzerine yoğunlaşmaya devam edilmesidir. Müşteri güvenini muhafaza etmek için yeni şirket, gelecekte yapılması planlanan ürün yol haritasını müşterileriyle olabildiğince hızlı şekilde paylaşmalıdır. Böylece müşteriler, satın alma kararlarında kendilerini güvende hissederler.

Yeni şirket müşterilerine servis, yardımcı personel ve satış personeli gibi hizmetlerine herhangi bir aksaklık olmadan devam edeceğini temin etmelidir. Örneğin sigortacılık gibi hizmet odaklı sektörlerde ürün, süreç ve hizmetlerin birleştirilmesi müşterilere ani ve ciddi vergiler olarak yansımaktadır, bu da müşteri memnuniyetini sonuç olarak karlılığı olumsuz şekilde etkilemektedir.¹¹⁸

Şirket birleşmelerindeki başarının ölçümü, farklı kriterlere göre yapılmalıdır. Maliyetleri azaltmak, satış gelirlerini arttırmak, hisse değerini yükseltmek, pazar payını arttırmak, teknolojiyi kullanmak ve bilgi transferi önde gelen kriterler olmakla birlikte, bu kriterler kendi aralarında çelişebilmektedir. Örneğin şirketin pazar payı artmış olmasına karşın, karlılığı azalmış olabilir. Satış gelirleri artmasına karşın, şirketin hisse değeri düşebilir. Bu nedenle şirket birleşmelerinde sürecin başarısını ölçmede bütün kriterler göz önünde bulundurularak optimal bir değerlendirme yapılmalıdır.¹¹⁹

¹¹⁸ Han Nguyen And Brian H. Kleiner, "The Effective Management Of Mergers", **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt: 24, Sayı: 8, 2003, s. 452.

¹¹⁹ Tiwary, s. 4.

Bu bölümde birleşme ve satın almaların başarılı olmasını sağlayan faktörler çerçevesinde şirketlerin yapılarındaki benzerlik, ulusal kültürel mesafe, finanse etme yöntemleri, şirketlerin büyüklüğü ve deneyimi, birleşme ve satın alma sonrası stratejiler, iletişim ve liderlik ile hedef ülke etkisi incelenecektir.

2.2.3.1. Şirketlerin Yapılarındaki Benzerlik

Birleşme ve satın almalar, benzer ürüne sahip veya aynı pazarda olan firmalar ve diğer benzer stratejik özelliklerdeki firmalar arasında olursa başarı ihtimali diğer birleşme ve satın almalara göre daha yüksek olmaktadır. Bazı yazarlar, benzer iş alanlarındaki şirketler arasındaki birleşme ve satın almaların yatay birleşme ve satın almalara göre, yatay birleşme ve satın almaların da dikey birleşme ve satın almalara göre daha başarılı olduğunu savunmaktadır.¹²⁰

Sıkı finansal kontrol, ortak düşük maliyet stratejisi ve disipline olmuş kültürler, iş alanlarının da benzeşmesine eklenerek birleşme ve satın alma sonrası başarıyı arttırmaktadır.

Pazarlama açısından, birleşme öncesinde iyi bir konumlandırmaya¹²¹ sahip olan işletmeler, birleştikten sonra da aynı konumu koruyabilmek için ürün/hizmetin özelliklerini, kullanıcılarını, sınıfını, fiyat/kalite dengesini ve rakipleri göz önüne almalıdırlar. Örneğin güvenli bir araba denildiğinde akla ilk olarak Volvo'nun, beyaz eşyada Arçelik'in, bluejean denildiğinde ise Levis'in gelmesi, konumlandırmanın iyi yapıldığının bir göstergesidir.

Günümüzde işletmelerin ekonomik ve pazar değerlerini oluşturan diğer önemli kavram da marka değeridir. Şirket birleşmelerinde bu durum daha net ortaya çıkmakta, markanın gücüne göre fiyatlar belirlenmekte ve bu da bilançoda yer alabilmektedir.¹²²

¹²⁰ Bilgin ve Erdoğan, s. 440.

¹²¹ Konumlandırma, müşterinin zihninde belirli bir yeri alacak ürün veya hizmet farklılıklarının benimsenmesi için geliştirilen ve uygulanan farklılaşma stratejileridir.

¹²² Gürdal, ss. 502-503.

ABD’de başarılı birleşme programı yürütmüş firmaların üst yöneticilerinin görüşlerine başvurulduğunda, firmaların merkez işten çok uzakta ve merkez işin gücünü çok aşan piyasalarda yeni müşteri kitleleri teklif edilse bile riske girmeyi göze alamadıkları görülmektedir. Bu firmaların yenilikçi olmalarına rağmen merkez işi aşan yepyeni alanlara karşı tutucu davrandıkları anlaşılmaktadır.¹²³

Karlılık açısından uygun görünen ancak alıcı işletmeyle bütünleşme açısından zayıf olan ve bu yüzden de başarısızlıkla sonuçlanan pek çok birleşmeye rastlanmaktadır. Uygunluk; aday işletmelerin sektördeki konumu, finansal ve fiziksel kaynakları, insan kaynağı, piyasadaki prestiji, ürün ve hizmet kalitesi, yönetim şekli gibi konularda genel bir değerlendirmeyle tespit edilmeye çalışılmalıdır.

2.2.3.2. Ulusal Kültürel Mesafe

Kültür; sonradan öğrenilen ortak davranışları içeren ve belirli bir topluma ait özgün yaşama biçiminin o toplumun bireyleri tarafından uygulanmasıdır. Bir toplumdaki bireylerin bilgi, inanç, sanat, ahlaki değerler, hukuk, gelenek, görenek, diğer davranış ve alışkanlıklarının bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık bir olgudur. Kültür, insanın aktarıcısıdır ve bireye kimlik verir.¹²⁴ Bir kültürün başka bir kültürü etkilemesi süreci (kendi sahip olduğu kültürden diğerine yapılan uyarılama, adaptasyon ve ortak bir kültürün yaratılması), uluslararası işletmecilikte başarılı olmanın bir anahtarı olarak görülmektedir.¹²⁵

Örgüt kültürü ise tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler. Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantaj kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip

¹²³ Altınırnak Gökbel, ss. 218-219.

¹²⁴ Mutlu, ss. 200-201.

¹²⁵ Çiğdem Sofyalıoğlu ve Rabia Aktaş, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, s. 76.

olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araçtır.¹²⁶

Örgüt kültürü; işbirliği, bütün kültürlerden insanlarla birlikte çalışma ve onlara saygı gösterme, yapıcı eleştiryi muhafaza etme ve bilgi paylaşımı üzerine odaklanan organizasyonel normlar ve değerler yaratmaya yardım etmektedir. Birleşmenin başarı şansının yükseltilmesi, birleşen şirketlerin kültürel farklılıklara hitap etmesine ve kültürel uyumu yaratmaya yönelik profesyonel bir tavırla yönetilmesine bağlıdır.

Ulusal kültürel mesafe, birleşme ve satın alma sonrası performansı etkileyen en önemli faktörler arasında sayılmaktadır. Ulusal kültürel mesafe ile kastedilen; örgüt yapısı, örgüt yönetimi ve yeni ürün geliştirme konularındaki normlar ve metotlar arasındaki farklılıklardır.¹²⁷

Sınır tesi birleşme ve satın almalar söz konusu olduğunda, ülkelerin kültürel norm ve repertuarlarının farklılığı arttıka, birbirinden öğrenme yaratıcılığı krklenebilmekte ve birleşme ve satın alma sonrası performans pozitif yönde etkilenebilmektedir. Birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşen iki şirket arasındaki kültürel farklılıklar ne kadar büyükse, bu şirketler yeni metotları uygulamaya o kadar yatkın ve açık olur.

Burada önemli bir olgu, yöneticilerin yaklaşımıdır. Doğu Avrupa pazarlarında gerçekleşen doğrudan yatırımlara ilişkin başarı kriterlerine bakıldığında, başarının anahtarı olarak şu tablo çıkmaktadır:¹²⁸ İki taraf da uzun iletişim süreçlerinden geçerek birbirinin beklentilerini öğrenme fırsatı bulmuştur. Yeni yatırımcı, eski yönetimi göz ardı etmemiş, yerel yapıyı anlamak, güven geliştirmek ve entegrasyon sürecini hızlandırmak için onların deneyimlerine başvurmuştur. Yerel yönetimlerle iyi ilişkilerin geliştirilmesine çalışılmıştır. Böylece karşılıklı öğrenme ile entegrasyon sürecinde bütünleşme yakalanabilmiştir.

¹²⁶ Cooper And Finkelstein, s. 41.

¹²⁷ Nguyen And Kleiner, s. 451.

¹²⁸ Bilgin ve Erdoğmuş, s. 441.

2.2.3.3. Finanse Etme Yöntemleri

Birleşme ve satın almalarla ilgili olarak üzerinde en çok durulan konu, işletme değerinin belirlenmesi olmaktadır. Yapılan araştırmalarda düşük başarının, birleşmeden beklenen sinerjinin gerçekleştirilememesinden daha çok, hedef firmaya yapılan fazla ödemedeki kaynaklandığı ortaya konulmuştur.¹²⁹

Birleşmelerde birleşilecek şirkete önerilecek fiyat, tasfiye değeri ile gerçek değer arasında bir yerde olmalıdır. Bir şirketin gerçek değeri; şirketin varlıkları, karlılık durumu, dağıtılan kar payları, sermaye yapısı gibi çeşitli değişkenlerin belirlediği değer olarak tanımlanmaktadır. Şirketin gerçek değeri, piyasa değerine oranla daha az değişen bir değerdir. Dolayısıyla bir şirketin gerçek değeri, zaman zaman piyasa değerinden düşük olabilmektedir. Tasfiye değeri ise şirkete önerilecek en düşük değerdir. İyi bir yatırım kararı verilebilmesi açısından birleşilecek şirketin gerçek değerinin araştırılması gerekmektedir.¹³⁰

Birleşmeden beklenen başarının sağlanması, şirketlerin maddi olmayan varlıklarının yani entellektüel sermayelerinin de doğru bir şekilde değerlendirilmesine bağlıdır. Sadece fiziki varlıkların tespiti, şirketin değerinin belirlenmesinde yetersizdir. Özellikle birleşecek şirketlerin müşteri portföyü, müşteri değeri, müşteri sadakati, pazarda sahip oldukları imaj, marka değeri, beşeri yetenekler, patentler, know-how ve ticari sırlar rekabet üstünlüğü yaratmada önemli kriterlerdir. Hedef şirketlerin doğru ve gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi yapıldıktan sonra şirketin beklentileri doğrultusunda en uygun ve fiyatı en optimal olan aday seçilmelidir.

Birçok çalışma, ödeme yöntemi olarak nakit kullanmanın, hisse senedi kullanmaya göre daha iyi sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur. Kullanılan finansman yöntemi, birleşme ve satın almanın dostça veya düşmanca olması ile ilgilidir. Nakit genellikle düşmanca satın almalarda kullanılırken, hisse senetleri dostça birleşme ve satın almalarda kullanılır.

¹²⁹ Nurhan Aydın, "Birleşme ve Satın Almalarda İşletme Değerlemesi", **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 194.

¹³⁰ Sherman And Hart, ss. 144-146.

2.2.3.4. Şirketlerin Büyüklüğü ve Deneyimi

Birleşme ve satın almalarda rol alan işletmelerin büyüklüğü ve deneyimi de önemli bir başarı faktörüdür. Birleşilecek veya satın alınacak işletmenin brüt ve net kar marjları, satış giderlerinin satışlara oranı, işçilik giderlerinin satışlara oranı, likidite (işletme sermayesi) oranları, özsermaye karlılığı, hisse senetlerinin fiyat/gelir oranı ve bu oranların geçmişte gösterdiği gelişme eğilimi analizde dikkate alınacak temel noktalardır.

Birleşmeye giden işletmelerin mali açıdan ve büyüklük açısından denk kuvvetler olması, birleşmeyi başarıya götürmektedir. İşletmelerden birinin mali yapısının bozuk olması veya belirlenmiş hedefleri gerçekleştirecek güce sahip olmaması, birleşmenin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Sürekli olarak birleşme ve satın alma ile ilgili olan firmalar, bir seferlik bu işe kalkışan firmalardan daha başarılı olmaktadır.

2.2.3.5. Birleşme ve Satın Alma Sonrası Stratejiler

Firmaların en büyük hatası, anlaşmanın imzalanmasından sonra, zor olanın tamamlandığını düşünmeleridir. Oysa gerçek iş, bu aşamadan sonra başlamaktadır. Bir firma ile yüksek bir maliyet ile birleşilmişse, birleşme sonrası bütünleşme ile yatırımın maliyetinin telafi edileceği düşünülmektedir. Birleşme sonrası bütünleşme dikkatlice planlanmalı ve değer yıkımından kaçınılmalıdır.¹³¹

Özellikle sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerinde izlenecek stratejilerin kesinliği, bu işlemlerin başarı şansını da belirlemektedir. Dünyanın önde gelen bira üreticilerinden Heineken firması tarafından net bir strateji uygulanmıştır. Hollandalı şirketin geleneksel pazarlarından ABD ve Batı Avrupa'da genç nüfusun azalmasına bağlı olarak bira tüketimi de düşmekteydi.

¹³¹ Sherman And Hart, s. 8.

Doğu Avrupa ve Asya’da ise genç nüfus oranının arttığını gözlemleyen Heineken, Elbe’nin doğusu ve Çin’de bira fabrikaları ve dağıtım ağında satın alma stratejileri uygulayarak yerel markasını bu bölgelere yaymaya başlamıştır. Heineken, bu pazarlarda amaçladığı konumlandırma olan üst marka olma isteğini destekleyecek işletmeleri ve güçlü yerel markaları satın almıştır.¹³²

Birleşme ve satın alma sonrası performans, birleşme ve satın alma sonrası stratejilere yani firmalar arası birleşmenin yarattığı değer iki firmanın kaynaklarının birleşiminden mi yoksa sadece hedef firmadan mı ortaya çıktığına bağlı olarak entegrasyon, yeniden yapılanma ve bağımsızlık stratejileri ile tanımlanmaktadır.¹³³

- *Entegrasyon stratejisi*, iş alanları ve fonksiyonlarda ciddi değişimler demektir. Burada birleşme ve satın almanın yarattığı değer, iki şirketin ortak kaynaklarından ortaya çıkmaktadır.

- *Yeniden yapılandırma stratejisi*, hedef firmanın iş alanları ve fonksiyonlarında ciddi değişimler demektir ve birleşme ve satın almanın yarattığı değer esas olarak hedef firmadan kaynaklanmaktadır.

- *Bağımsızlık stratejisi*, birleşme ve satın alma sonrası ortaklar için çok kısıtlı bir iş alanı ve fonksiyon değişikliği demektir. Yazara göre bağımsızlık stratejisi, diğer stratejilere göre daha başarılı sonuçlar vermektedir.

Şirket stratejilerinin uzun dönemli karlılığı ve büyümeyi sağlayıcı, birleşmenin diğer anahtar konularını gerçekleştirmeye yönelik ve onlarla tutarlı olmaları gerekmektedir. Birleşmenin temelinde ayrıntılı ve ikna edici bir strateji olmalı, birleşmenin uzun dönemli şirket stratejisine ulaşmayı sağlayacak bir araç ve asıl hedefin her ne pahasına olursa olsun büyüme değil, karlı büyüme olduğu unutulmamalıdır.

¹³² Caroline Firstbrook, “Transnational Mergers And Acquisitions: How To Beat The Odds Of Disaster”, **Journal Of Business Strategy**, Cilt: 28, Sayı: 1, 2007, ss. 53-54.

¹³³ Bilgin ve Erdoğmuş, s. 442.

2.2.3.6. İletişim ve Liderlik

Kalıcı ve başarılı bir biçimde kaynaşmalar yaratmış olan işletmelerin birleşme taslaklarına bakılacak olursa, iletişim ve liderliğin önemli bir role sahip olduğu görülecektir. Birleşme sürecinde içsel ve dışsal iletişim, merkezi yönetimin görevleri arasında yer almalıdır. Birleşme konulu iletişimde temel olan doğru bilgiyi, doğru zamanda, doğru dozda hedef grubuna uygun hazırlamak ve aktarmaktır.¹³⁴

Örgütsel iletişim; gerek işleyişi sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler ile, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi veya toplumsal bir süreçtir. Örgütsel iletişim, işletme içi (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim vb.) ve işletme dışı iletişim (halkla ilişkiler, satış, reklam vb.) olarak incelenmektedir. Günümüzde örgütsel iletişim yaklaşımında işgören konusu esastır. Bu konu, örgütte çalışanların duygu, düşünce ve bilgilerini iletişim kanalları ve araçları ile üstlerine veya arkadaşlarına iletmeleri anlamına gelmektedir.¹³⁵

Şirket birleşmelerinde birleşen ortaklar, bütünleşme sürecini kolaylaştıracak, birleşmeye yön verecek, güven inşa edecek ve personel üzerindeki belirsizliği ve stresi azaltacak etkin bir iletişim programı geliştirmelidir. Birleşme ve satın almalarda başarı için işletme içi ve işletme dışı iletişim olanaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılması gerekmektedir.¹³⁶

Çalışanlarda oluşabilecek işyerini kaybetme, yönetim, çalışma arkadaşı, değişim ve birleşme ortağının işletme kültürü korkusu profesyonel ve zamanında yapılan iletişim aktiviteleriyle silinebilir veya yok edilebilir. İyi ve zamanında bilgilendirilmiş bir çalışan, birleşmeye karşı yapıcı bir davranış biçimine yönelecektir.

¹³⁴ Randolph Fochler, "Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim", **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 471-472.

¹³⁵ Michael E.S. Frankel, **Mergers And Acquisitions Basics- The Key Steps Of Acquisitions, Divestitures And Investments**, John Wiley&Sons Inc., New Jersey, 2005, s. 239.

¹³⁶ Frankel, **Deal Makers**, ss. 40-42.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Yönetim ise bir amaca ulaşmak için insanların işbirliğini sağlama ve onları amaca doğru yürütme faaliyetlerinin toplamıdır. Yönetimsel beceriler arasında liderlik, erişilmesi en zor yeteneklerden biridir. Etkili bir lider, astlarını organizasyonun başarısına etki edecek şekilde yöneten kişidir.¹³⁷

Volvo ve Renault birleşmesi, sonuçlar ve yaratılan değer açısından başarılı bir birleşme örneğidir. Yapılan analizlerde liderlik faktörü, bu birleşmede kritik etken olarak belirtilmektedir. Yeni işletmenin İsveç, Fransa ve ABD’de 75.000 kişiyi istihdam ettiği düşünüldüğünde, işletmenin ölçeği ve uluslararası niteliği anlaşılabilir. Üst düzey yönetim takımının teknik becerileri önemlidir ancak başarıdaki tek etken olarak da görülmemelidir. Takım dinamikleri ve çok kültürlü çevrede yüksek performans gösterebilen kişiler de değerlendirilmelidir. Sonuç olarak bunlar da liderlik becerilerine bağlıdır.¹³⁸

Farklı kültürlere sahip şirketlerin birleşmesi, yöneticilere organizasyonel ve kültürel uyumu sağlama zorunluluğu getirmektedir. Bu uyum sağlanırken vizyonun başarılmasına da odaklanılması gerekir. Şirket birleşmelerinde çalışanların birleşme faaliyetine güven duyması, belirsizlikten kaynaklanan kaygının ortadan kaldırılması, birleşen şirketler arasında kültürel uyumun sağlanması, iletişim araçlarıyla çalışanların bilgilendirilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesi, görev yapılanmalarının yapılması, birleşme sonrası kurumsal entegrasyonun ve sinerjinin yaratılması için çalışanların ortak amaç doğrultusunda yönlendirilmesi, çalışma takımları arasında toplantı ve panellerin düzenlenmesiyle iletişim kanallarının açık tutulması liderin görevidir.¹³⁹

¹³⁷ Eren, s. 387.

¹³⁸ “Create Successful International Mergers And Alliances”, **Strategic Direction**, Cilt: 22, Sayı: 1, 2006, s. 25.

¹³⁹ Christine T. W. Huang And Brian H. Kleiner, “New Developments Concerning Managing Mergers And Acquisitions”, **Management Research News**, Cilt: 27, Sayı: 4/5, 2004, s. 58.

Liderin görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmesi ve çalışanları işletmenin tüm süreçlerine dahil etmesi, birleşmenin ve genel olarak da kurumun başarısını sağlayacaktır.

2.2.3.7. Hedef Ülke Etkisi

Ülkeler arası birleşme ve satın almalarla ilgili kararlarda göz önüne alınması gereken önemli bir faktör de hedeflenen ülkenin özellikleridir. Yabancı yatırımcılar için bir ülkeyi çekici kılabilecek özellikler; stabilite, yabancı yatırıma olumlu yaklaşım, fiziksel altyapının yeterliliği, yasal düzenlemelerin tamamlanmış olması, pazarın büyüklüğü veya büyük pazarlara yakın konumlanmış olmasıdır.

- *Stabilite:* Burada kastedilen, politik ve ekonomik dengenin kurulmuş olmasıdır. Bir ülkede yatırımların gerçekleşebilmesi için ihtiyaç duyulan nitelikler, temel ekonomik göstergelerdeki rakamların artı değerlerde olması, ülkenin geleceğe dönük ekonomik beklentilerinde olumluluk, politik durumda iniş çıkışların olmaması olarak sıralanabilir.

- *Yabancı Yatırımlara Olumlu Yaklaşım:* Bir ülkede yabancı yatırımlara ve yatırımcılara karşı olumlu tutum geliştirilmiş olması, bu ülkeyi yatırımcılar için çekici kılabilecek bir başka faktördür. Bu tutumun o ülkenin insanları, yöneticileri ve şirketleri yöneten kişiler tarafından benimsenmiş olması önemlidir.

- *Fiziksel Altyapının Yeterliliği:* Yatırım maliyetleri açısından fiziksel altyapının karar vermedeki yeri yadsınamaz. Burada bakılması gereken, iletişim teknolojilerinin gelişmişliği, enerji kaynaklarının varlığı ve kullanılabilirliği, taşımacılık açısından yollar ve üretim faaliyetleri için de fabrika ve kalifiye elemanlardır.

- *Yasal Düzenlemeler:* Evrensel standartlarda bazı yapılanmaların olması, işbirliği için gerekli ortamın kolayca hazırlanmasını sağlar ve ileride ortaya çıkabilecek çatışmaları engeller.

- *Pazarın Büyüklüğü:* Üretim için gerekli talebin yaratılması açısından yabancı yatırımcı için önem taşımaktadır.

Seçim kriterlerinde başarı daha çok girilen pazarın yapısı, birleşme için seçilecek firmanın stratejik yönelimlerinin gelişmişlik düzeyi, bu yönelimlerdeki uyumluluk ve yeterli kaynakların olup olmaması gibi faktörlere bağlıdır. En önemli olgu, değişik koşullara firmanın kendini uyarlamayı öğrenmiş ve yeni durumlarla karşılaştığında hızlı bir esneklikle hareket edebilme yeteneği geliştirmiş olmasıdır.

2.2.4. Birleşme ve Satın Almalarda Başarısızlık Nedenleri

Birleşme ve satın alma işlemlerinin başarısızlıkla sonuçlanması, stratejik uyumdaki eksiklik, gerekli özenin gösterilmemesi, bütünleşme çabalarının yetersiz kalması gibi birçok faktöre bağlı olabilmektedir. Oluşan yeni şirkette, müşteri taleplerini karşılayacak birim etkin olamıyorsa; müşteriler alışveriş yaptıkları firmayı bilmiyor ve yanıtıyorsa; maliyet, gelir, ürün, verimlilik gibi performans hedeflerine ulaşamamışsa; hisse senedi fiyatları düşüyorsa; entegrasyon projesinin aşamaları atlandıysa; görev ve sorumluluklarda ayırım yapılamıyorsa; değerli yönetici ve çalışanlar şirketten ayrılma kararı alıyorsa; şirket değerleri gösterilemiyorsa; yönetici ve çalışanlar “onlar ve biz” ayrımı yapıyorlarsa entegrasyon çabalarının yetersiz kaldığının işaretleri ortaya çıkmış demektir.¹⁴⁰

Yönetim danışmanlığı şirketlerinden Hay Group’un yaptığı araştırmaya göre şirket evlilikleri, kurum kültürleri ve organizasyon yapılarının doğru şekilde entegre edilememesi nedeniyle başarılı olamamaktadır. Şirketler birleşme ve satın alma öncesinde finansal ve sistemsel değerlemelere öncelik verirken, süreç için hayati önem taşıyan organizasyon kültürü, insan kaynakları, şirket yapısı ve kurumsal yönetim gibi finansal olmayan varlıkların değerlemesini göz ardı etmektedirler.¹⁴¹

¹⁴⁰ Timothy Galpin, “From The Deal World To The Real World: Maximizing M&A Value After The Deal Is Done”, **Business Strategy Series**, Cilt: 9, Sayı: 2, 2008, s. 62.

¹⁴¹ Milliyet İnsan Kaynakları Gazetesi, “Şirket Evliliklerinin Sonu Hüsrana Oluyor”, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020601/15230/5, (03.10.2009).

Birleşme ve satın almaların başarısızlığı, stratejik nedenlere değil, kötü yönetim uygulamalarına dayanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, birleşme ve satın alma süreci sonrasında belirlenen sorunların %58'inin yetersiz iletişimden kaynaklandığı görülmektedir. Finansal ve sinerji beklentilerinin gerçekçi ve belirgin olmaması, yeni organizasyon yapısında uzlaşmazlık, ana plan eksikliği, hız ve canlılıkta eksiklik, üst yönetimin taahhüt ve sorumluluklarında eksiklik, stratejik kapsamda belirsizlik, proje aşamalarında eksiklik ve teknolojik konulara değinilmesinde gecikme diğer sebeplerdir.¹⁴²

Şirketlerin asıl değerinin stratejik, insana bağlı ve kültürel faktörler olduğu vurgulanmıştır. Finansal olan ve olmayan varlıkları bir arada değerlendirip ele alabilen stratejik bir bakış ise birleşme ve satın almaların başarısında kritik rol oynamaktadır. Başarısız sonuçlar, birleşme ve satın alma tekniklerinin uygunsuzluğu veya yetersizliğinden değil, kötü ve etkisiz yönetim uygulamalarından kaynaklanmaktadır. İyi yönetildiği takdirde, bu teknikler işletmeleri stratejik amaçlarına taşımaktadır.

Yeni pazarlara giriş yapılırken kültürel çevrenin ve bu pazarların yapısının anlaşılabilmesi de birleşme ve satın alma işlemlerinde başarısızlığa sebep olmaktadır. 1998 yılında Alman Daimler-Benz otomotiv şirketinin Amerikalı Chrysler'i satın almasında önemli bir etken, her iki pazar için geliştirilen ortak modellerde yeni şirketin ürün geliştirme maliyetlerinin düşeceği varsayımıydı. Ancak bu varsayım, Avrupa ve Kuzey Amerika arasındaki yol altyapısı, sürücü alışkanlıkları ve müşteri tercihleri gibi temel farklılıkları tanımlamada yetersiz kalmıştır.¹⁴³

Birleşme ve satın alma işlemlerini başarısızlığa götüren nedenler şunlardır:

- *Berberce Yaşama ve Çalışma Zorlukları:* İşletmelerin farklı anlayış, değer ve yaklaşımları, iletişim eksikliği beraber çalışmayı engelleyebilmektedir. İşletmelerin birbiriyle uyumlu olmayan fiziki, finansal, üretim, pazarlama ve insan

¹⁴² Arthur, Macdonal and Herd, s. 45.

¹⁴³ Firstbrook, s. 54.

kaynakları sistemleri ile yönetim tarzları ve olayları ele alış ve çözüm süreçleri sorun yaratabilmektedir.¹⁴⁴

- *Vizyon:* Taraflar birleşme ve satın alma işleminin firmalarına sağlayacağı katkılar hakkında eksik fikirlere sahip olabilmekte, uzun dönemli vizyon ve gelecek için sağlam bir strateji oluşturamamaktadır.¹⁴⁵

- *Liderlik:* Firmaların liderliği devretmekte hızlı olmaması ve liderlik kaosunun görmezden gelinmesi, birleşme ve satın alma işlemini tehdit etmektedir. Ortaya çıkan zaman ve kaynak israfı, işgücü arasında moral bozukluğu ve belirsizliğe neden olur.¹⁴⁶

- *Hesapların Yanlış Yapılması:* Pazardaki iş hacmi, gerçekleştirilecek performans, yaratılacak sinerji, içsel tasarruflar, yapılan ödemeler, fizibilite çalışmaları gibi önceden yapılması gereken hesapların gerçekçi olarak yapılamaması başarısızlık nedenidir.

- *Büyüme:* Firmalar büyümeyi birleşmenin en önemli nedeni olarak görmekte ve ölçek ekonomisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak bu kısa dönem başarı, sürdürülebilir bir amaç olamamaktadır.

- *Ağır Borç Yükü:* Satın alma sonucunda satın alan işletmenin bilançosunda ağır bir borç yükünün ortaya çıkması, işletmenin finansal oranlarını bozmakta ve sermaye piyasasında hisse değerlerinin düşmesine neden olabilmektedir.

- *Sinerji Yaratılamaması:* İşletmelerin güç ve yeteneklerinin etkin şekilde birleştirilerek sinerji elde edilememesi ve piyasadaki değerlerinin arttırılamaması sonucu sorunlar yaşanmaktadır. Sinerjik birleşmeler, rakipler tarafından taklidin gerçekleştirilemediği durumlarda birleşen şirketlere rekabet avantajı yaratmaktadır. Ancak aynı karmaşık, entegrasyon sorunlarına da neden olabilmektedir.¹⁴⁷

- *Aşırı Çeşitlendirme:* Portföyde farklı ve çeşitli işletmelerin bulunması yani aşırı çeşitlendirme sonucu üst yönetim bazı işlerin idaresinde deneyimsiz ve yetersiz kalabilmekte, bu yönetim boşluğu da başarısızlığı getirmektedir.

¹⁴⁴ Ülgen ve Mirze, s. 317.

¹⁴⁵ Altınırnak Gökbel, s. 216.

¹⁴⁶ Nguyen And Kleiner, s. 448.

¹⁴⁷ Sayan Chatterjee, "Why Is Synergy So Difficult In Mergers Of Related Businesses?", **Strategy & Leadership**, Cilt: 35, Sayı: 2, 2007, s. 47.

- *Aşırı Odaklaşma:* Üst yönetimin, birleşme ve satın almaya aşırı odaklaşması ve zamanının tamamını bu işlere ayırması sonucu başka önemli işlere zaman kalmamaktadır.

Birleşme ve satın alma tarafların karşılıklı arzu ve niyetleri ile yapıldığında, amaçlara taraflarca mutabık kalındığında, pay sahiplerinin kazanç ve kayıpları açıkça hesaplandığında, üst yönetimin tam katılımı sağlandığında ve yetenek ve kaliteleri objektif kriterlerle ölçülerek belirlendiğinde, iki işletmenin varlık ve yetenekleri birbiriyle uyumlu olduğunda, üst yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı yaratıldığında, işletmeler arasındaki kültür farklılıkları ile ilgili önceden çalışmalar yapıldığında ve olumsuz sonuçlar engellendiğinde, tarafların finansal güçleri ve nakit akışlarının bozulmaması için girişimde bulunulduğunda birleşme ve satın alma uygulamalarının başarı olasılıkları güçlenmektedir.¹⁴⁸

Başarılı birleşmelerde çalışanlar, müşteriler, ortaklar, yatırımcılar ve medya ile iletişim olabildiğince erken kurulmaktadır. İletişim çabaları dürüstlük, tutarlılık, açıklık ve güvenilirlik simgesi olarak gerçekleştirilmektedir.¹⁴⁹

2.2.5. Birleşme ve Satın Almaların Önündeki Engeller

Birleşme ve satın almaların ülkemiz açısından henüz genele yayılmadığı, belirli sektörler veya belirli büyüklüğün üstündeki işletmelerle ve grup içi birleşmelerle sınırlı olduğu görülmektedir. Birleşen işletmede ise temel sorun, genişleyen kaynakların yönetimi ve denetimidir. Sorunları tanımlama ve çözmeye yönelme önem kazanmaktadır.

Birleşme ve satın almaların önündeki engeller konusu, işletme büyüklüğü açısından da incelenmelidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendilerine özgü durumları vardır. KOBİ'lerin çoğunda işletmenin sahip yönetici tarafından

¹⁴⁸ Philippe Very, **The Management Of Mergers And Acquisitions**, John Wiley & Sons Limited, United Kingdom, 2004, s. 19.

¹⁴⁹ Vassilis Papadakis, "Growth Through Mergers And Acquisitions: How It Won't Be A Loser's Game?", **Business Strategy Series**, Cilt: 8, No: 1, 2007, s. 48.

yönetilmesi, yönetimin işletme içinde bile kimseyle paylaşmak istenmemesi ve bu işletmelerin sahip yöneticilerinin ortak iş yapma kültüründen uzak olmaları en belirgin engellerdendir.

KOBİ'lerin tamamlayıcı özellikler konusunda yetersiz kalmaları, kayıt dışı uygulamalar sonucunda doğru ve güvenilir veri eksikliği, yönetim sorunları, organizasyon eksikliği, finansal güçsüzlük, nitelikli insan kaynağı, tedarik, pazarlama ve dağıtım sorunları, yeni üretim teknolojilerini kullanma imkanlarının olmaması, coğrafi bağlılık, ölçekten kaynaklanan sorunlar, danışmanlık hizmetlerinden yararlanamama gibi faktörlerden kaynaklanan dezavantajları bulunmaktadır. Bu dezavantajlar, bu tür işletmelerin birleşme ve satın alma konusundaki temel engelleri olarak sıralanabilir.

2.2.5.1. Şirket Dışı Engeller

Şirket birleşmeleri ve satın alma eğilimlerine bakıldığında, bu konudaki en önemli şirket dışı engellerden biri, dünya ve ülke ekonomisindeki dalgalanmalar, bozukluklar ve olumsuz ekonomik koşullardır. Küreselleşme sonucunda işletmeler, dünya ekonomisindeki dalgalanmalardan direkt olarak etkilenmektedir.

Politik belirsizlik, birleşme ve satın almaları etkileyen bir diğer faktördür. Bir ülkedeki politik istikrarsızlık, ekonomik istikrarsızlığın tetikleyicisi olarak görülebilmekte ve işletmelerin yatırım kararlarını etkilemektedir. Hukuki ve yasal düzenlemelerdeki eksiklikler ve süreçler de birleşme ve satın almaları kısıtlamaktadır. Belirli büyüklüğü aşan ve pazarda rekabeti engelleyici sonuçlar doğurabilecek birleşme ve satın almalar konusunda ülkemizde de çeşitli yasal düzenlemeler bulunmaktadır.

Yabancı işletmeler açısından, ülkenin tanınmaması ve risklerin anlaşılabilmesi, yatırım kararlarında etkilidir. Yatırım yapılacak ülke hakkında sadece ekonomik, politik ve yasal veriler değil, sosyal, kültürel ve diğer veriler de

önem kazanmaktadır. Kayıt dışı işlemlerin yoğun olduğu sektörlerde verilerin yeterli ve güvenilir olmaması engel teşkil etmektedir.

Bu konudaki bir diğer engel de işletme dışı grupların, yani işletmenin müşterileri, tedarikçiler, sendikalar ve sivil toplum kuruluşlarının kamuoyunda birleşme aleyhinde oluşturduğu baskılardır. Pazar büyüme hızının yeterli ve tatmin edici olmaması, insan gücü temininde yaşanan güçlükler, ürünün teknolojik ömrünü tüketmesi, çeşitlenmiş işletmeyi besleyebilecek düzeyde gelişmiş yurtiçi pazarların olmaması gibi konular da dışsal sorunlara eklenebilir.

2.2.5.2. Şirket İçi Engeller

İşletmelerdeki kurumsal yapı eksikliği, birleşme ve satın almaların önündeki önemli bir sorundur. Kayıt dışı uygulamalar, resmi bilgiler ile gerçek bilgiler arasındaki tutarsızlık, gayri resmi kayıt sistemi, işlemenin performansına ilişkin veri yetersizliği, müşteri ve tedarikçi bilgilerinin eksikliği, finans, muhasebe ve insan kaynakları sistemlerinin düzensizliği, işletme içi engeller arasındadır.

Genişlemeyi yapacak yeterli sayı ve beceride yönetici olmaması, üst kademedeki yönetimin genişleme ve çeşitleme fırsatlarını görememesi, birleşen firmaların üst kademe yöneticileri arasında temel konularda görüş birliğinin sağlanamaması, büyüme ve gelişmeye karşı koyma gibi kültürel engeller, işletmenin değişen koşullara uymasını sağlayacak stratejileri kesinlik ve açıklıkla ifade etme ve uygulama yeteneğinin olmaması, örgütsel esnekliğin sağlanamaması, faaliyetleri sürdürecektir personel miktar ve kalitesindeki yetersizlikler de diğer engellerdir. Bunların yanında özellikle insan kaynaklarının birleşmenin başarısı üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, bu kitlenin birleşme ile ilgili olumsuz tavırları birleşme sürecinde taraflar arasında sorunlara neden olmaktadır.

2.2.6. Örnek Olay Analizi: Daimler-Benz ve Chrysler Birleşmesi¹⁵⁰

“Bugün, önümüzdeki yüzyıllarda da otomobil dünyasının hızını belirleyecek olan 21. yüzyılın lider otomobil endüstrisini kuruyoruz.” Daimler-Benz’in yönetim kurulu başkanı Jürgen Schrempp bu sözlerle, 7 Mayıs 1998 tarihinde Chrysler ile transatlantik DaimlerChrysler Konserni adı altında birleşmelerini duyurmuştu. Bu, her iki konsernin iletişim uzmanları tarafından kusursuz organize edilmiş, kamuoyunda ve otomobil endüstrisinde etkisini göstermiş olan bir medya olayıydı.¹⁵¹

Daimler-Benz ve Chrysler şirketleri, Mayıs 1998’de Londra’da imzaladıkları anlaşmayla, 1999 yılından itibaren faaliyetlerine tek şirket olarak devam edeceklerini duyurdular. 1994 ve 1995 yıllarında iki şirketin yöneticisi sekiz ay boyunca Amerika ve Asya’da ortak girişim olasılıkları üzerinde görüşerek birbirlerini tanıma ve bakış açılarını öğrenme fırsatı yakalamışlardır. Görüşmeler sonucunda iki şirket yöneticisi, yakın gelecekte karşılaşabilecekleri endüstri içi konsolidasyonlara dikkati çekmiş ve otomotiv endüstrisinde artan rekabetin verdiği rahatsızlığı dile getirmişlerdir.¹⁵²

DaimlerChrysler birleşmesi, tüm zamanların otomotiv endüstrisindeki en büyük endüstriyel birleşme olarak görülmüş ve bu birleşmenin etkileri büyük olmuştur. Özellikle otomobil üreticilerinin tüm dünyada atıl kapasite sorunu ile boğuştukları bir dönemde gerçekleşen bu birleşmenin endüstriyi yeniden şekillendireceği öne sürülmüştür. Bu şirketlerin birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu düşünülmekteydi, ancak şirketler farklı örgüt yapılarına, kültürlerine ve çalışma tarzlarına sahipti.¹⁵³

Tarihteki en büyük şirket evliliklerinden birisi olarak değerlendirilen DaimlerChrysler birleşmesi, küreselleşmenin durdurulamayacağına önemli bir işareti olarak da görülmektedir. DaimlerChrysler birleşmesi gibi sınır ötesi mega

¹⁵⁰ Bu bölümde, Daimler-Benz ve Chrysler birleşmesinin gerçekleşme süreci, birleşmeyle elde edilmek istenen amaçlar, birleşmenin otomotiv endüstrisine olası etkileri ve iş dünyasındaki rekabete getirdiği yeni boyut incelenmiştir.

¹⁵¹ Fochler, s. 470.

¹⁵² Muzaffer Aydemir, “Küreselleşme, Rekabet ve Sınır Ötesi Birleşmeler: Daimler-Benz ve Chrysler Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 3, 1998, s. 47.

¹⁵³ Romanec and Crus, s. 66.

birleşmeler uluslararası pazarlarda rekabete yeni bir boyut kazandırmış ve tüm pazarları kapsayan küresel rekabet kurallarının olmayışı, birleşmelerde anti-tröst endişesini gündeme getirmiştir.¹⁵⁴

Birleşme öncesi dönemdeki satışlar toplamı göz önünde bulundurulduğunda, DaimlerChrysler bu birleşme ile General Motors ve Ford'tan sonra dünyanın en büyük üçüncü otomobil üreticisi haline gelmekteydi. Dünyanın en büyük birleşmesi gerçekleştirildiğinde, 1999 yılı itibariyle faaliyete geçen ortak şirketin adının DaimlerChrysler AG olacağı ve bir Alman firması olarak tanınacağı duyuruldu.

Şirket, birleşme sonrası 1999 yılında 150 milyar euro satış ve 9.7 milyar euro vergi öncesi kara ulaşmıştı. Birleşme sonrası DaimlerChrysler Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika'da lojistik ve bayilik ağı açısından pazar lideri durumuna gelmiş ve pazardaki en geniş ürün yelpazesine sahip şirket ünvanını almıştı. Otomotiv sektöründe dünyanın en büyük kıtalar arası birleşmesi yaşanırken, ortaya 92 milyar dolar hacminde dev bir şirket çıkmıştı.¹⁵⁵

DaimlerChrysler birleşmesinin, otomotiv endüstrisinde yenilikçi bir şirket yaratacağı, teknoloji transferi, ortak satın alma ve dağıtım lojistiği sayesinde kısa dönemde tasarruf sağlanacağı öngörülmüyordu. DaimlerChrysler Japonya, Avrupa ve Amerika pazarlarında üstünlüklerini birleştirerek pazar paylarını arttırma olanağı bulacak ve motor, transmisyon ve diğer parçalarda ölçek ekonomisinin getirilerinden yararlanabilecekti. Chrysler'in tedarikçi ilişkileri, düşük maliyetli üretim ve ürün tasarımındaki uzmanlığı ve Daimler-Benz'in güçlü küresel kalite imajı bir araya geldiğinde önemli bir sinerji yaratılacaktı.

DaimlerChrysler birleşmesinde, küreselleşmenin getirdiği yeni sorunlara karşı ortak bir strateji geliştirme, ürün hattının ve dağıtım ağının genişletilmesi, ar-ge ve üretim sürecinin daha etkin hale getirilmesi, maliyetlerin kontrol altına alınması gibi etkenler rol oynamıştı. ABD dışında pek etkin olamayan Chrysler, Daimler gibi

¹⁵⁴ Aydemir, s. 47.

¹⁵⁵ Ülgen ve Mirze, ss. 495-496.

küresel bir şirketle birleşerek yeni pazarlar yaratmayı ve finansal destek sağlamayı amaçlamıştı.¹⁵⁶

Amerikan pazarı doyuma ulaşmaktaydı ve Chrysler için tek büyüme olanağı, uluslararası pazarlardaki faaliyetlerini arttırmak olarak görünüyordu. Chrysler'in pazar payı ABD'de giderek düşüyordu ve binek otomobilleri konusunda Avrupa'da çok az bir pazar payına sahipti. Birleşme öncesinde Chrysler'in Avrupa'da satış geliri oranı %1, Kuzey Amerika'da ise %89'du; Daimler-Benz'in Avrupa'daki payı %63, Kuzey Amerika'daki payı ise %21'di.

Daha çok lüks otomobiller ve büyük ticari araçlar üreten Daimler, yeni gelişmekte olan pazarlara kolay açılma imkanı bulmak için Chrysler'in deneyiminden yararlanmak istemişti. Chrysler, karlılığı yüksek olan lüks otomobil pazarındaki eksikliğini Daimler birleşmesiyle gidererek farklı hedef pazarlara erişecek, Chrysler markasının imajı gelişecek ve Daimler'in küresel dağıtım ağı Chrysler için kazanım olacaktı.

Daimler ise Chrysler'in hafif kamyonetler pazar dilimindeki üstünlüğünden ve niş pazarlama yeteneğinden yararlanmayı hedefliyordu. Daimler, birleşmeyle birlikte sektördeki en gelişmiş bilgisayar destekli tasarım sistemine sahip olan Chrysler'in bu yeteneğinden yararlanma imkanına kavuştu. Bu sistem sayesinde Daimler'in üretim süreci daha etkin hale gelecek ve maliyet etkinliği sağlanacaktı.

DaimlerChrysler gibi dev otomotiv firmalarının birleşmesi, aşırı kapasite kaynaklı sorunların giderek arttığını göstermiştir. Birleşme sonrası yaşanan ilk ciddi sıkıntılar, finansal hedeflerin uyuşmaması, üretim planlamasının koordine edilememesi ve kültürel bütünleşmede yaşanan sorunlardan kaynaklanmaktaydı. İki şirketin de güçlü geçmişi ve imajının olması, bu iki imajın nasıl kaynaştırılacağı, fizibilitenin hangi ölçütlere göre değerlendirileceği ve birleşme sonrası bütünleşmenin nasıl sağlanacağı konuları sorun yaratıyordu. Amerikan ve Alman

¹⁵⁶ Romanec and Crus, s. 68.

kökenli iki şirketin birleşmesi, ulusal kültür ve örgüt kültürlerinin kaynaştırılması sorunlarını beraberinde getirmişti.¹⁵⁷

İki şirketin gündemindeki konular birbirinden farklı ve çelişkiliydi. Örneğin ürün hattının genişletilmesi ve maliyetlerin kontrol altına alınması, Chrysler için en öncelikli sorunlardı. Ancak birleşmeyle gerçekleşmesi beklenen sinerji etkisi hayata geçirilemedi. Örneğin Daimler-Benz, Mercedes-Benz markasının imajının zedeleneceğini düşünerek, Chrysler'in ürettiği araçlara Mercedes parçaları koyulmasına karşı çıkmıştı.

Daimler'in mühendislik odaklı, yeni fikirlerin yukarıdan aşağıya doğru geliştiği, bürokratik yapıdaki tipik bir Alman şirketi olması nedeniyle Chrysler ile uyumlu bir iş görme kültürü gerçekleştirilemedi. Tipik bir Amerikan şirketi olan Chrysler ise ürün geliştirme odaklı çalışmakta, kararların hızlı alınmasına ve yalın organizasyon yapısına önem vermektedir. Birbirinden farklı bu iki örgüt yapısı ve çalışma tarzı, yeni şirket için ortak bir iş görme şeklini güçleştirdi ve örgüt yapısının entegrasyonu başarıyla sonuçlandırılmadı. Chrysler ruhunun yaratıcısı olan yöneticilerin firmayı terk etmesi, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemişti.¹⁵⁸

Birleşme sonrası finansal performans açısından, satışlardaki artış hızı yüzdesel olarak azalmıştır. Bu durum 2001 yılında reel bir düşüşe dönüşmüştür. Şirketin net faaliyet gelirleri de reel ve yüzdesel olarak gerilemiştir. Şirketin hisse senetlerinin değeri de düşmüştür. DaimlerChrysler'in ABD kolu Chrysler, özellikle son yıllarda zarardan bir türlü kurtulamayınca, karlı Alman Daimler'i de dibe çekmeye, yeni yatırımların önünü tıkamaya başlamıştı.

Otomotiv endüstrisi açısından ise, 2000'li yıllarda yaşanan küresel ekonomik sorunlar, otomotiv endüstrisine de yansımıştı ve sektörde özellikle Avrupa ve Uzakdoğu kökenli firmaların atağıyla yoğun bir rekabet yaşanmaktaydı. Yoğun

¹⁵⁷ Cengiz Arabacı, "Dünya Otomotiv Sanayiinde Yaşanan Gelişmeler Çerçevesinde Türkiye'deki Otomotiv Ana ve Yan Sanayi İlişkileri", **Uzmanlık Tezi**, Teşvik ve Uygulama Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı, Ankara, Mayıs 2006, s. 14.

¹⁵⁸ Glen R. Carroll and J. Richard Harrison. "Merging Cultures", May 2004, <http://web.mit.edu/sorensen/www/Mergerpaper.pdf>, (25.10.2009).

birleşme faaliyetlerine rağmen, küresel otomotiv endüstrisi uzun vadeli dengeyi sağlayamamıştı.

1998 yılında Alman Daimler-Benz'in 36 milyar dolara Amerika'nın üçüncü büyük otomotiv şirketi Chrysler'i bünyesine katmasıyla başlayan kıtalar arası mutsuz evlilik, Mayıs 2007'de Chrysler'in 7.4 milyar dolara satılmasıyla sonlanmıştır. Daimler-Benz, Chrysler'in %81.1'lik hissesini ABD'li yatırım fonu Cerberus Capital Management'a satarak dünyanın en büyük kıtalar arası evliliklerinden birini 10 yıl bile sürmeden bitirmiş oldu. Yapılan anlaşmaya göre Alman Daimler, Chrysler hisselerin %19.9'unu elinde tutacaktır, yeni kurumsal yapılanma sonrasında Daimler-Chrysler'in ismi Daimler AG olarak değiştirilmiştir.¹⁵⁹

Chrysler'in satışı, DaimlerChrysler'in eski CEO'su Jürgen Schrempp'in dokuz yıldır yapmaya çalıştığı küresel genişleme stratejisinin de sonudur. Schrempp, 1998'de kar ve üretim açısından en yüksek noktada olduğu dönemde, Chrysler'i satın alma anlaşmasıyla sektörü etkilemişti. "Eşitlerin birleşmesi" olarak değerlendirilen anlaşma, sinerjiyi sağlayamadı. Chrysler'in performansı zarara neden oldu. 2006 yılında, Chrysler 1 milyar doların üzerinde zarar etti. Başarısız birleşmelere örnek olarak gösterilen Daimler-Chrysler birleşmesi, birleşmenin adaptasyonundaki eksiklik nedeniyle sona ermiştir.¹⁶⁰

2.2.7. Örnek Olay Analizi: Hewlett Packard ve Compaq Birleşmesi

Eylül 2001'de bilgisayar devi ABD'li Hewlett Packard'ın (HP), Compaq Computer'ı 25 milyar dolarlık hisse senedi karşılığı satın almak için anlaştığı açıklanmıştır. HP'den yapılan açıklamada, iki bilgisayar devinin satışlardaki düşüş ve fiyat kırma rekabetinin zorlaştırdığı koşullarla daha iyi mücadele edebilmek için birleşeceği belirtilmişti.¹⁶¹

¹⁵⁹ Radikal Gazetesi, "Daimler, Chrysler'den Boşanıyor", 15 Mayıs 2007, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=221266>, (18.10.2009).

¹⁶⁰ Hürriyet Gazetesi, "Daimler, Chrysler'i 7,4 Milyar Dolara Sattı", 14 Mayıs 2007, http://www.hurriyetusa.com/haber/haber_detay.asp?id=11769, (18.10.2009).

¹⁶¹ Ntvmsnbc Ekonomi Sayfası, "HP, Compaq'ı Satın Alıyor", <http://www.ntvmsnbc.com/news/103995.asp>, (25.10.2009).

HP ve Compaq arasındaki birleşme süreci 3 Mayıs 2002 tarihinde tamamlandı, böylece “yeni HP” ortaya çıktı. HP’nin Compaq’ı satın alması, bilgisayar sektöründeki en büyük birleşmelerdendir. Bu birleşme, tüm ülkeleri ilgilendirir bir boyutta olmuştur.¹⁶²

Birleşmenin özeti şu şekildedir:

- *Birleşmenin Şekli:* Compaq hisseleri karşılığı HP hisseleri değişimi
- *Değişim Oranı:* Her 1 Compaq hissesine karşılık 0.6325 HP hissesi
- *Anlaşma Sırasındaki Değer:* Yaklaşık 25 milyar dolar
- *Yeni Şirketin Sahiplik Oranı:* Yeni şirketin %64’ü HP, %36’sı Compaq hissedarlarının elinde olacaktır.

HP, Compaq ile birleşmelerinin başlıca nedenlerini vurgulamıştır. İlk aşamada asıl öne çıkarılan konu, iki şirketin birleşmesinden sinerji doğacağı ve yıllık yaklaşık 2.5 milyar dolar oranında tasarruf elde edileceğiydi. Artık daha tüketici merkezli bir şirket olacaklarının, HP’yi hep beraber yenileyeceklerinin ve Compaq’ın tüm ürün, teknoloji altyapısı ve müşterilerinin yanında tecrübesini de getireceğinin altını çizen HP yöneticileri, IBM’in ilk defa bu kadar güçlü ve büyük bir rakibinin olacağını da dile getirerek çalışanlarından birleşme sona erene kadar yaptıkları işe konsantre olmalarını istemiştir. İki firmanın çalışanları da birleşme süreci boyunca müşteriye odaklanarak çalışmışlardır.¹⁶³

Bu birlikteliğin diğer artıları, maliyetlerin her açıdan azaltılması ve daha ucuza mal satın alıp daha çok üretme potansiyeli sayesinde lojistik avantajı yakalanmasıdır. İki şirketin aynı alanlarda mücadele etmeleri, birbirlerini tam anlamıyla bütünlemelerine de imkan tanımıştır. Sektör analistleri, HP-Compaq

¹⁶² Saumil P. Dixit, “The HP-Compaq Merger: Informations From The Options Markets”, May 2003, http://w4.stern.nyu.edu/emplibary/Saumil_Dixit_honors_2003.pdf, (26.10.2009).

¹⁶³ Haber Vitrini, “HP-Compaq Birleşmesi Tamamlandı”, 9 Mayıs 2002, <http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=26775>, (25.10.2009).

arasındaki iş anlaşmalarının birleşme sonrasında doğan yeni HP için sağlam bir zemin oluşturduğuna ve şirkete ciddi bir kaynak yarattığına dikkat çekmişlerdir.¹⁶⁴

Birleşmelerin özgün örneklerinden HP-Compaq, birleşme sürecinde HP ve Compaq bünyesinde değişime yönelik entegrasyon takımları oluşturmuştur. İki şirketin finans, insan kaynakları ve bilgi yönetimi sistemlerine dikkat çekilmiş, kültürel entegrasyon sağlanmaya çalışılmıştır. Bu takımlardaki yöneticiler, geçmişte gerçekleştirilen başarılı ve başarısız birleşme örneklerini incelemişler ve farklı konularda danışmanlık firmalarından da yardım almışlardır.¹⁶⁵

HP-Compaq, 3A isminde bir prensip de belirlemiştir. 3A'nın açılımı açık, adil ve anlaşılır olmaktır. Uygulamadaki süreçlerde benimsedikleri bu prensipten taviz vermemişlerdir. Bu birleşmede, farklılıkları çelişki olarak değerlendirmek yerine, güçlü taraflara odaklanarak sinerji yaratmanın önemine dikkat çekilmiştir.¹⁶⁶

HP'nin küresel açıdan güçlü olması ile Compaq'ın lokal anlayışı çelişki olarak görülmemiştir. HP'nin küresel yapısından kaynaklanan gücü, yani daha fazla kaynak, daha fazla yetkinlik, daha oturmuş iş prosesleri ile Compaq'ın yerel inisiyatifi ve yerel ruhu kaynaştırılarak yeni bir sistem başarıyla oluşturulmuştur.

Organizasyonun yeniden şekillenmesinde birçok çalışanın bölümleri ve yöneticileri değişmiştir. Birleşme ile sadece örtüşen pozisyonlarda eliminasyona gidilmiştir. Bu noktada HP'nin küresel yapısını kullanarak atamalar, terfiler ve farklı pozisyonlara kaydırmalar yapılmıştır. İşten çıkarılan kişilere, danışman bir firma ile anlaşarak işe yerleştirme aşamasında yardımcı olunmuştur. Fiziksel (bina ve iş süreçleri) birleşme altı ay sürerken, firmaların ruhsal birleşmesi için daha fazla zamana ihtiyaç duyulmuştur.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Charlotte L Hoopes, "The Hewlett Packard and Compaq Merger: A Case Study In Business Communication", <http://www.awpagesociety.com/images/uploads/HP-Compaq-case.pdf>, (25.10.2009), s. 5.

¹⁶⁵ Nick Forster, "Hewlett-Packard The New Way", **The Management Case Study Journal**, Cilt: 6, Temmuz 2006, s. 45.

¹⁶⁶ Carroll and Harrison, s. 6.

¹⁶⁷ Özgür Gözler, "Şirketler Evleniyor, Çalışana Ne Oluyor?", **Milliyet Gazetesi**, 1 Mayıs 2005, <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=432>, (25.10.2009).

Rakip firmalardan Dell firmasının sipariş üzerine imalat yapmasından dolayı düşük stokla çalışma stratejisi, HP ve Compaq'ın karşısındaki en büyük engel olarak ortaya çıkmıştı. Bu avantajından dolayı sürekli fiyat indirimine gidebilen Dell, PC'leri satıcılar aracılığıyla değil, müşterilerine direk satarak maliyeti daha da düşürebiliyordu. Kişisel bilgisayarları rakiplerine oranla daha ucuza üreterek, ucuza satan Dell karşısında HP-Compaq, PC üretim ve pazarlaması konusunda farklı stratejilerini birleştirip, Dell'in karşısına yeni stratejilerle çıkabilmiştir.¹⁶⁸

Yeni şirketin ürün hattı; hizmetler, görüntüleme ve basma, erişim cihazları ve bilgi teknolojileri altyapısından oluşan 4 temel grup olarak belirlenmiştir. HP-Compaq, kişisel ürün segmentinde rekabetçi konumunu devam ettirecek, bunun yanında donanım ve yazılımı çözümlerine entegre edip tam hizmet sağlayabilen bir teknoloji firması da yaratacaktır. Yeni şirketin büyüme için ana stratejilerinden biri, hizmet ve danışmanlık gibi karlı alanlarda birleşme ve satın alma fırsatlarının araştırılmasıdır.¹⁶⁹

HP ve Compaq evliliği, hedefe ulaşan başarılı birleşmelerden biri olarak değerlendirilmektedir. 2004 yılının sonuna gelindiğinde HP, karlılığını %45 oranında arttırarak cirosunu 80 milyar dolara çıkarmıştır. HP, borsada 1 milyar dolar kar payı dağıtan, patent sayısında dokuzunculuktan beşinciliğe çıkan, saklama ve yönetim yazılımları, Unix ve Linux sistemleri, yazıcı ve tarayıcı satışları, taşınabilir bilgisayarlarda satış büyüme alanında, cep PC'leri kategorisinde ve Microsoft tabanlı kullanıma hazır kurumsal hizmetlerde birinciliğe yükselen bir şirket konumuna gelmiştir.

Zorlu geçen Compaq birleşmesi sonrasında bir teknoloji devine dönüşen HP, Wall Street'in en çok kazandıran otuz şirketi arasına girmeyi başarmıştır. HP-Compaq'ın yönetim modeli, iş disiplini ve strateji değiştirmedeki başarısı, HP'nin değerini hızla arttırmıştır. HP büyümüş ve hantal yapısından kurtulmuştur.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Ntvmsnbc Ekonomi Sayfası, "HP, Compaq Birleşmesi Tepki Görüyor", <http://www.ntvmsnbc.com/news/104550.asp>, (25.10.2009).

¹⁶⁹ Hoopes, ss. 6-7.

¹⁷⁰ Akşam Gazetesi, "HP'de Fiorina Devrimi", 28 Kasım 2004, <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2004/11/28/ekonomi/ekonomi7.html>, (25.10.2009).

Birleşme sonrasında pazarlama masraflarında ise tasarruf sağlanmıştır. Özellikle tanıtım, satın alma, dağıtım kanalları, lojistik (taşıma, depolama, elleçleme), ar-ge, pazarlama araştırmaları, satış gücü (saha satış gücü: satış elemanları, bölge satış ve perakende sorumluları), servis, IT gibi kalemlerde pazarlama harcamalarının azaldığı görülmektedir.¹⁷¹

HP-Compaq birleşmesi, birleşme ve satın almalarla ilgili olarak stratejik değişikliklerin finansal performansı etkilediği gerçeğini de açıklamaktadır. Birleşme ile operasyonel giderlerde bir yıl içinde tahmin edilenin 500 milyon dolar üzerinde, yaklaşık 3 milyar dolar civarında tasarruf sağlanmıştır.¹⁷²

Birleşme öncesinde Compaq, hızlı hareket eden ve ürün piyasaya sunulduktan sonra üstünde gerekli değişikliklerin yapılması ihtiyacı duyulan bir marka olarak konumlandırılırken, HP bunun tam aksine yavaş ama sağlamcı bir şirket görüntüsü çizmekteydi. Tüm bu uç noktalar belirlendikten sonra aşırı hızlı, aşırı yavaş ve aşırı bürokrasi gibi noktalar mümkün olduğunca azaltılmıştır. HP-Compaq birleşmesindeki başarının ardında, dengelerin korunmasının da büyük payı vardır. Üst düzey yöneticilerin eşit dağılımı bu dengeyi sağlayan en önemli unsur olmuştur.¹⁷³

Sonuç olarak başarılı birleşme süreci ve şirket bünyelerinde gerçekleştirilen yeniden yapılandırma sonrasında HP, beklenenden daha kısa zamanda kendi faaliyet konularındaki birçok alanda liderliği eline geçirmiştir.

¹⁷¹ Gürdal, s. 495.

¹⁷² Armour, s. 18.

¹⁷³ Cumhuriyet Kuşçuoğlu. "Birleşmeler Nasıl Gidiyor?", Ntvmsnbc Ekonomi Sayfası, 2 Mart 2004, <http://www.ntvmsnbc.com/news/259709.asp>, (25.10.2009).

2.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YABANCI YATIRIMLAR İÇİNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR

Günümüzün artan rekabet ortamında “*Satın alıyorum, öyleyse varım*” sözü, birçok firma açısından genel bir kural haline gelmiştir. Birleşme ve satın almalar günümüzde patlama yaşansa da, kapitalizmin gelişimine tarihsel bir perspektifte bakıldığında, bu olgunun yeni olmadığı görülmektedir.

Sanayileşmenin başlangıç dönemlerinden itibaren 100 seneden fazla bir süredir güncelliğini koruyan birleşme ve satın almalar, belli dönemlerde yoğunluğunun azaldığı ve belli dönemlerde arttığı dalgalı bir seyir izlemektedir. Günümüzde ise birleşme ve satın alma dalgalarından beşincisini yaşadığımız ileri sürülmektedir.

Dikey birleşmelerin görüldüğü 19. yüzyılın sonundaki birinci dalga daha çok işletmelerdeki yeniliklerin bir sonucuydu. Bu dönemde firmalar ağırlıklı olarak içsel büyümeyi hedeflemişler, bununla birlikte ortaya çıkan aşırı kapasite ve pazar tikanlıkları nedeniyle merkezileşmeye yönelmişlerdir.

İkinci dalga ise 1920’li yıllarda montaj hattı ve Taylorizm’in üretim sürecine uygulanmasıyla birlikte oligopol firmaların ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. Üçüncü dalga, 2. Dünya Savaşı sonrasında firmaların uluslararasılaşmasına bağlı olarak, dördüncüsü ise 1980’li yıllarda daha keskin bir kar arayışının ürünü olarak ortaya çıkmıştır.

1960 ve 1970’li yılların birleşme ve satın almalarında esas amaç, şirketin faaliyet alanlarını çeşitlendirmeye (*diversification*) yönelik iken, 1980’li yıllardan itibaren bu eğilim tersine dönmüş ve faaliyet alanları azaltılmış, bir iki alanda daha güçlü ve daha yaygın pazara yönelik etkinlik hedeflenmiştir. Günümüzde içinde bulunduğumuz beşinci dalga, firmaların birleşme ve satın almalarla dünya çapında en büyük ilk üç firma arasında yer bulabilmek amacıyla stratejik bir yeniden yapılanma içine girdikleri döneme denk düşmektedir.

Tablo 2: Birleşme ve Satın Alma Dalgaları

	STRATEJİK AMAÇ
1897-1904: 1. Dalga	Tekeller için birleşme dönemi: Aşırı kapasite ve fiyat düşüşlerinin yatay birleşmelerle önlenmesi, çok büyük işletmelerin (tröstler) ortaya çıkışı (metal, metal ürünleri, taşımacılık ekipmanı, ağır sanayi)
1916-1929: 2. Dalga	Oligopoller için birleşme dönemi: Dikey bütünleşmelerin, piyasada hakim olması ve tüm ürün çevrimini denetlemeye yönelik çabalar (ağır sanayi, bankacılık, kimya, madencilik, gıda sanayi)
1965-1969: 3. Dalga	Özellikle ABD’de olmak üzere faaliyet alanı dışında, farklı sektörlerde hedeflenen şirketlerin portföye alınmasına (diversification) dayalı birleşmelerin (conglomerates) ortaya çıkması
1984-1990: 4. Dalga	Stratejik birleşme ve satın alma işlemleri, güçlü olunan alanlardaki faaliyetlere odaklanma (core bussiness), yeni sinerjilerin yaratılması amacı (petrol, tıbbi cihazlar, hava taşımacılığı)
1993- ?: 5. Dalga	Uluslararası, özellikle Avrupa Ortak Pazarı’na dönük büyük çaplı alımlar (mega birleşmeler), artan değer yönelimli firma stratejileri (bankacılık ve finans, telekomünikasyon, enerji, sağlık, ilaç, biyoteknoloji)

Kaynak: Kurtar TANYILMAZ, “Sanayi Şirketlerinde Birleşmeler ve Satın Almalar”, Şirket Birleşmeleri, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 689.

Uluslararası birleşme ve satın almalar, toplam birleşme ve satın almalar içinde artık dünya ekonomilerini birleştirmeye yarayacak doğrudan yabancı sermaye akımı olarak da önem kazanmaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkeler çoğu yabancı yatırımlarını, sınır ötesi birleşme ve satın almalar şeklinde gerçekleştirmektedirler. Burada en önemli faktör, ekonomik olarak gelişmişlik düzeyi yüksek ülkelerde gözlemlenen pazar doygunluğu ve beraberinde gelen ekonomik durgunluktur.

Son 20 yıl içinde dünya hasılasının yaklaşık iki kat artmasına karşılık, küreselleşmenin getirdiği ticaret serbestliği ve uluslararası girişimler sonucunda sayıları artan birleşen şirketlerin yarattığı hasıla yaklaşık 4.5 kat artmıştır. Bu bölümde, doğrudan yabancı yatırım aracı olarak dünyada ve Türkiye’de birleşme ve satın alma işlemleri sayısal veriler, sektörler ve çeşitli örnekler temelinde incelenecektir.

2.3.1. Dünyada Sektörel Bazda Birleşme ve Satın Almalar

Günümüzde birleşme ve satın almaları (B&S) belirleyen temel eğilimler şöyle sıralanabilir:¹⁷⁴

- B&S’ler doğrudan yabancı yatırımların en önemli biçimi durumundadır.
- B&S’ler genellikle büyük firmalar arasında gerçekleşmektedir.

Uluslararası birleşmeler ile oluşan şirket evlilikleri, dünya ticaretinin yaklaşık %70’ini oluşturmaktadır.

- B&S’lerin %90’ı ileri sanayileşmiş ülkelerde gerçekleşmektedir. Az gelişmiş ülkelerde de B&S’ler, toplam yabancı yatırımlar içinde en büyük paya sahiptir.

- B&S’ler içinde sınır ötesi B&S’lerin payı artma eğilimindedir.

- B&S’ler daha çok uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörler ile teknolojik gelişmelerden ve deregülasyon sürecinden etkilenen sektörlerde görülmektedir. Bunlar telekomünikasyon, bilgisayar ve yazılım, otomotiv, finansal hizmetler, sigorta, kimyasal ve ilaç sektörleridir.

- Sınır ötesi B&S’lerin %70’i aynı endüstride (yatay), %25’i farklı endüstrilerde (dikey) ve %5’i de müşteri ve tedarikçi sektörlerde yer alan şirketlerde gerçekleştirilmektedir.

¹⁷⁴ Kurtar Tanyılmaz, “Sanayi Şirketlerinde Birleşmeler ve Satın Almalar”, **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 693-694.

Şirket evlilikleri açısından en verimli yıl, yeni ekonomi hisselerine yoğun talebin yaşandığı ve 1.5 trilyon dolarlık B&S işleminin gerçekleştiği 2000 yılı olmuştur. 2000 yılında yeni ekonomi olarak adlandırılan internet ve teknoloji hisselerine olan yoğun talep, B&S işlemlerini rekor seviyeye çıkarmıştır. 2000 yılından sonra internet şirketlerinin cazibesi azalmaya başlamıştır. Yaşanan iflaslar ve Enron ve World.com gibi şirketlerdeki denetim skandalları, birleşme ve satın almaların hızını kesmiştir.¹⁷⁵

Dünyadaki birleşme ve satın almaların toplam değeri 2002 yılında %70 azalmış, işlem sayısı bazında ise yaklaşık %50 oranında azalma gerçekleşmiştir. 2005 yılına kadar olan süreyi borç azaltmak ve iç denetimlerini sağlamakla geçiren firmalar 2005'te tekrar atağa kalkmıştır. Dünyadaki B&S işlemleri 2001 ile 2003 yılları arasında azalma göstermiş ve 2004'ten itibaren artış trendine girmiştir.

Uluslararası doğrudan yatırım akımları 2007 yılında 1.2 trilyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Doğrudan yatırımların bu yüksek seviyesinde, sınır ötesi B&S'lerin önemli rolü olmuştur. 2005 yılında 716 milyar dolarlık sınır ötesi B&S işlemi gerçekleşmiş ve bu işlemler, 916 milyar dolarlık toplam uluslararası doğrudan yatırım hacminde %78 paya sahip olmuştur. 2006 yılında ise 1 trilyon doların üzerinde B&S işlemi gerçekleşmiştir.¹⁷⁶

Özellikle gelişmiş ülkelerdeki düşük faiz oranları ve artan finansal entegrasyon, yatırım fonlarının B&S işlemlerine yönelmesinde önemli rol oynamıştır. Sektörel olarak bakıldığında, sınır ötesi B&S işlemlerinin 2005 yılında %55'i, 2006 yılında ise %70'i hizmet sektöründe gerçekleşmiştir. En çok finans, telekomünikasyon, gayrimenkul ve enerji sektörlerinde birleşme hareketleri görülmüştür.

¹⁷⁵ KobiFinans, "Karlar Artıyor, Şirket Evlilikleri Hızlanıyor", http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020601/9994/5, (29.11.2009).

¹⁷⁶ YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, Temmuz 2007, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/istatistikler/tudyi/Documents/UDYRaporu-temmuz07.pdf>, (29.11.2009).

Finansal hizmet sektöründeki B&S operasyonlarında son yıllardaki hızlı artışın nedenleri; finansal serbestleşme (national deregulation), piyasaların uluslararası birleşmesi (international integration), kapasite fazlalığı/ finansal bozulma, demografik gelişmeler, piyasaya giren yeni katılımcılar, Euro ve teknolojik ilerlemelerdir. Bu faktörler, küresel finansal alanları hızlı bir şekilde değiştirerek ve rekabet baskısını yoğunlaştırarak B&S operasyonlarının artmasına neden olmaktadır. Bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almaların en yoğun olduğu ülkeler, Almanya ve İtalya'dır.

Sigortacılık sektöründe ise hayat sigortası işletmeleri son yıllarda talep azalması ile karşı karşıya kalırken, bankaların ve yatırım fonlarının yoğun rekabetine maruz kalmıştır. Sektörde kar marjları daralırken maliyeti düşürme konusunda zorlanmaları sonucunda konsolidasyon yoluyla yeniden yapılanma artmıştır.

Dünyanın en büyük şirketlerinden Microsoft, kurulduğu günden beri yaklaşık 110 adet satın alma gerçekleştirerek bu alanda öncülüğü üstlenen şirketlerdendir. Google ile rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen Microsoft'un, Şubat 2008'de Yahoo'yu satın almak üzere 44.6 milyar dolar teklif vermesi, şirketin izlediği inorganik büyüme politikasının uzantısı olarak görülmektedir. General Motors ise gerçekleştirdiği 76 adet satın almayla otomotiv sektörüne damgasını vurmuştur. Bu satın almalarla büyümesine ivme katmanın yanı sıra, kendisine rakip pek çok şirketi bünyesine katarak önünü açmayı başarmıştır.¹⁷⁷

2006 yılında B&S işlemlerinin % 72'si Amerika'da ve Batı Avrupa'da gerçekleşmiştir. İşlemler enerji, finansal hizmetler ve perakendecilik sektörlerinde yoğunlaşmıştır. B&S işlemlerinde en büyük payı, %22 ile enerji sektörü almıştır. Finansal hizmetlerin payı %20'dir. Enerji sektörü 2007 yılı itibariyle de B&S işlemlerinin yoğunlukla gözlendiği sektör olarak öne çıkmaktadır.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Şeyma Öncel Bayıksel, "Satın Alan Daha Hızlı Büyüyor", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=%204691, (29.11.2009).

¹⁷⁸ PriceWaterhouse Coopers Türkiye Çözüm Ortaklığı Platformu Raporu, "Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Şirket Değerlemeleri", <http://www.vergiportali.com/doc/21122006BIRLESME.pdf>, (01.12.2009).

2007 yılında toplam 4.5 trilyon doları aşan bir değer ile küresel B&S işlemleri yeni bir zirveye ulaşmıştır. Bunun 1.6 trilyon dolarlık bölümü, sınır ötesi işlemlerden kaynaklanmıştır. 2008 yılında ise sınır ötesi B&S işlemlerinde %28 düşüş yaşanmıştır. Krizin etkilerinin derinleşmesiyle, ilan edilen birçok anlaşma iptal edilmiş ve işlemlerin toplam değeri, 2005 yılından bu yana en düşük seviye olan 3 trilyon dolar seviyesine geri dönmüştür. Bu değer 1.2 trilyon dolarının sınır ötesi anlaşmalardan kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Sınır ötesi B&S işlemlerinin en çok gerçekleştiği ülkeler yine ABD ve İngiltere olurken, gelişmekte olan ülkelerdeki % 15 artışa karşılık, gelişmiş ülkelerde %33 düşüş yaşandığı gözlenmektedir.¹⁷⁹

İngiltere merkezli bir danışmanlık şirketi olan “Marsh, Mercer, Kroll” isimli şirketin sınır ötesi B&S işlemleriyle ilgili olarak yaptığı bir araştırma, dünyada B&S işlemlerinin daha çok gelişmekte olan ekonomilere yani Çin, Hindistan ve Güney Doğu Asya’ya yöneldiğini göstermektedir. Geçtiğimiz 18 ay içinde B&S hareketlerinin bölgesel olarak çekiciliği ise şöyledir: Çin-Hindistan-Güney Doğu Asya %57, Kuzey Amerika %43, Batı Avrupa %41, Doğu Avrupa %31, Latin Amerika %29, Orta Doğu %27, Avustralya-Japonya-Kore %25, Afrika %19’ dur.¹⁸⁰

Birleşme ve satın almalarda en aktif hedef ülkeler, BRIC ülkeleri (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin) olmaktadır. 2008 yılında bu ülkelerde yapılan B&S işlemi sayısı Çin’de 1393, Rusya’da 1333, Brezilya’da 609 ve Hindistan’da 540 olarak gerçekleşmiştir. Daha küçük bazı ülkelerde de yoğun faaliyet görülmüştür. Ukrayna’da 524, Polonya’da 432, Romanya’da 256 ve Arjantin’de 238 B&S işlemi olmuştur.

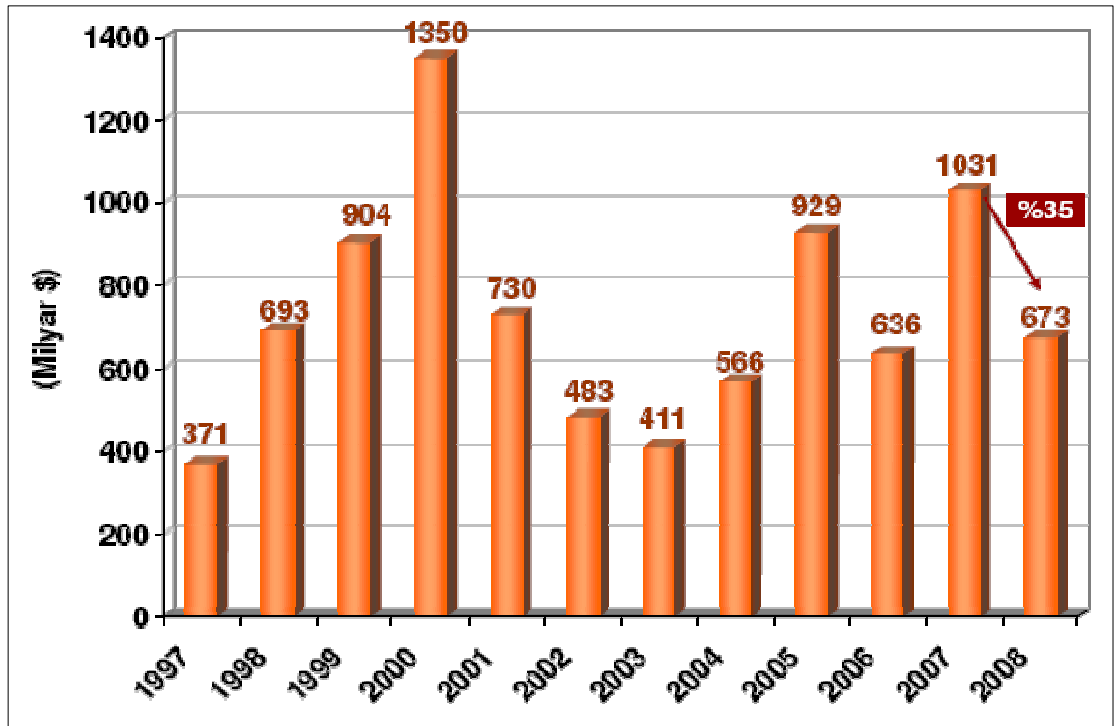
¹⁷⁹ YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, Mart 2009, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UDYRaporu-mar09-2008degerlendirme-rev.pdf>, (29.11.2009).

¹⁸⁰ Marsh, Mercer, Kroll. “M&A Beyond Borders: Opportunities And Risks”, Economist Intelligence Unit, http://www.kroll.com/library/pdf/BeyondBorders_excerpt.pdf, (01.01.2010), s.6.

Alıcı tarafların çoğu yine BRIC ülkeleri şirketleridir. 2008 yılında en çok faaliyet gösteren yatırımcılar 1255 satın alma ile Rusya merkezli şirketlerdir. Çin 1209 satın alma ile ikinci, Hindistan 549 ile üçüncü ve Brezilya 526 satın alma ile dördüncü sıradadır. ABD’li şirketler ise 515 satın alma işlemi gerçekleştirmiştir.¹⁸¹

Kuzey Amerika ve Avrupa’daki küçük şirketler alımlarını daha çok kendi ülkelerindeki yerel şirketlere yönelik gerçekleştirirken, büyük düzeydeki işlemlerde Çin, Hindistan ve Güney Doğu Asya etkisi görülmektedir. En cazip sektörler ise enerji, madencilik ve finansal hizmetlerdir.¹⁸²

Şekil 1: Sınır Ötesi Birleşme ve Satın Almalar (1997-2008)



Kaynak: YASED “UNCTAD Dünya Yatırım Raporu 2009”, 17.09.2009,

http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/haberler/basin_bultenleri/Documents/UNCTAD2009-tr-17-09-2009.pdf, (29.11.2009).

¹⁸¹ Ntvmsnbc, “Şirket Evlilikleri 3 Ayda Yüzde 40 Azaldı”, <http://wap.ntv.com.tr/id/24954498>, (01.12.2009).

¹⁸² Marsh, Mercer, Kroll, s. 7.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü'nün (UNCTAD) 2009 Raporu, uluslararası doğrudan yatırımlar içerisinde her zaman önemli bir yeri olan B&S işlemlerinin 2008 yılında krizin etkisiyle, gerilediğini ortaya koymaktadır. Dünyada uluslararası B&S işlemlerinin toplam değeri 2008 yılında, 2007 yılına göre %35 düşüş göstererek 673 milyar dolara gerilemiştir. Düşüş trendi 2009 yılında da devam etmiş ve ilk çeyrek itibari ile %77 oranında daha kesin bir düşüş yaşanmıştır. 2009 yılının ilk yarısında kaydedilen toplam düşüş, 123 milyar dolardır.

Tablo 3: Sınır Ötesi B&S'ler (1 Milyar \$'ı Aşan İşlemler) (1987-2009)

Year	Number of deals	Percentage of total	Value (\$billion)	Percentage of total
1987	19	1.6	39	40.1
1988	24	1.3	53	38.7
1989	31	1.1	68	40.8
1990	48	1.4	84	41.7
1991	13	0.3	32	27.0
1992	12	0.3	24	21.0
1993	18	0.5	38	30.5
1994	36	0.8	73	42.5
1995	44	0.8	97	41.9
1996	48	0.8	100	37.9
1997	73	1.1	146	39.4
1998	111	1.4	409	59.0
1999	137	1.5	578	64.0
2000	207	2.1	999	74.0
2001	137	1.7	451	61.7
2002	105	1.6	266	55.0
2003	78	1.2	184	44.8
2004	111	1.5	291	51.5
2005	182	2.1	569	61.3
2006	215	2.4	711	63.6
2007	319	3.0	1 197	70.4
2008	251	2.6	823	68.3
2009*	40	1.2	171	67.2

Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2009, “Transnational Corporations, Agricultural Production and Development”, http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf, (20.12.2009), s. 11.

* 2009 yılı, Ocak – Haziran arası dönemi kapsamaktadır.

2008 yılında sınır ötesi B&S'lerle ilgili olarak, 1 milyar doların üstündeki mega alımlarda sayı ve değer açısından küresel bir düşüş söz konusudur. Bu işlemlerin sayısında %21'lik, değerinde ise %31'lik azalma olmuştur. 2008 yılı B&S değerinde Avrupa'da %56, Japonya'da %43 oranında düşüş yaşanmıştır. Bu azalma, doğrudan yabancı yatırımları da önemli ölçüde etkilemiştir.¹⁸³

Gelişmiş ülkelerde mega işlemlerin sayısı 2007 yılında 274'ten 2008 yılında 203'e gerilemiştir. Gelişmekte olan ülkelerde ise B&S işlemleri 2008 yılında gücünü koruyarak 2007 yılında 35 adet mega işlemde 2008'de 41'e yükselmiştir. Asya ve Afrika'daki çok uluslu şirketler B&S işlemlerini genişletmişlerdir. Geçiş ekonomilerinde ise 2007 yılında 10 adet işlemde 2008 yılında 7'ye gerilemiştir. Değer açısından ise 2009 yılının ilk yarısında B&S işlemleri tüm dünyada azalma göstermiştir. Gelişmekte olan ülkelerde ve geçiş ekonomilerinde bu durum, ihracatın azalmasına ve enerji ve doğal kaynaklarda azalan fiyatlara bağlıdır.¹⁸⁴

B&S hareketlerindeki azalmanın sebebi, küresel finansal kriz sonucunda gelişmiş ülkelerin borsalarında ve hisse senedi fiyatlarındaki keskin düşüştür. Finansal kriz, B&S işlemlerinde tahvil, hisse senedi ve borç finansmanını zorlaştırmış ve pahalılaştırmıştır. Krizin diğer etkisi de, 2008 yılından önce B&S işlemlerinde temel finansman yöntemi olarak kullanılan nakit alımları azaltmasıdır.

Sektörel açıdan incelendiğinde 2008 yılında imalat ve hizmet sektöründe B&S işlemlerinde azalma olduğu, B&S alımlarının finans dışı hizmet sektörü ile yiyecek-içecek ve sigara alanlarına kaydığı görülmektedir. Yiyecek, içecek ve sigara sektörlerindeki artış, %125 oranında ve 112 milyar dolar değerindedir. Tekstil, giyim, plastik ürünler ve metal ürünler gibi sektörlerde düşüş %80, finansal hizmetlerde ise %73 olmuştur.

¹⁸³ UNCTAD World Investment Report 2009, "Transnational Corporations, Agricultural Production and Development", http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf, (20.12.2009), ss. 10-11.

¹⁸⁴ UNCTAD World Investment Report 2009, ss. 11-12.

Tablo 4: 2006 Yılı Başlıca Sınır Ötesi B&S Anlaşmaları

Satın Alınan Şirket	Ülkesi	Satın Alan Şirket	Ülkesi	Sektörü	Değer (Milyar \$)
1 Arcelor	Lüksemburg	Mittal Steel	Hollanda	Çelik	32.2
2 O2	İngiltere	Telefonica	İspanya	Telekom	31.7
3 BAA	İngiltere	Airport Development	İspanya	Havayolu hizmetleri	21.8
4 Falconbridge	Kanada	Xstrata	İsviçre	Madencilik (bakır ve nikel)	17.4
5 Inco	Kanada	Cia Vale do Rio Doce	Brezilya	Madencilik	17.2
34 Telsim	Türkiye	Vodafone	İngiltere	Telekom	4.6
57* Finansbank	Türkiye	NBG	Yunanistan	Finans	2.8
72 Denizbank	Türkiye	Dexia	Belçika	Finans	2.4
78* Finansbank	Türkiye	NBG	Yunanistan	Finans	2.3
160 Petrol Ofisi	Türkiye	OMV AG	Avusturya	Enerji	1.1

Kaynak: YASED, “UNCTAD Dünya Yatırım Raporu 2007”, 16.10.2007, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UNCTAD2007.pdf>, (01.12.2009).

Tablo 5: 2007 Yılı Başlıca Sınır Ötesi B&S Anlaşmaları

Satın Alınan Şirket	Ülkesi	Satın Alan Şirket	Ülkesi	Sektörü	Değer (Milyar \$)
1 ABN Amro Holding	Hollanda	RFS Holdings	İngiltere	Finans	98.2
2 Alcan Inc.	Kanada	Rio Tinto	İngiltere	Madencilik	37.6
3 Endesa SA	İspanya	Investor Group	İtalya	Enerji	26.4
4 Tyco Healthcare	ABD	Hissedarlar	ABD	Sağlık	22.8
5 Scottish Power	İngiltere	Iberdola	İspanya	Enerji	22.2
94 Turkcell	Türkiye	TeliaSonera	İsveç	Telekom	3.1
95 Akbank	Türkiye	Citibank	ABD	Finans	3.1

Kaynak: YASED, “UNCTAD Dünya Yatırım Raporu 2008”, 24.09.2008, http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/haberler/basin_bultenleri/Documents/UNCTAD2008-tr-24-09-2008.pdf, (08.02.2009).

Tablo 4'te görüleceği üzere, 2006 yılının en büyük sınır ötesi B&S anlaşmaları arasında, Hint orijinli ve Hollanda merkezli Mittal'in Arcelor'u satın alması ile İspanyol şirketleri tarafından yapılan satın almalar dikkat çekmektedir. Telekomünikasyon, finans ve enerji alanlarında Türk şirketleriyle gerçekleştirilen anlaşmalar da başlıca küresel işlemler arasındadır.

2007 yılında Türkiye'de gerçekleşen ve her biri 3.1 milyar dolar değerinde olan TeliaSonera'nın Turkcell payını %64.3'e çıkaran satın alma işlemi ve Citibank-Akbank anlaşması, küresel sınır ötesi B&S anlaşmaları arasında ilk 100'e girmiştir.

2008 yılında küresel olarak 3 milyar doların üzerinde değere sahip 73 adet uluslararası B&S işlemi gerçekleşmiştir.

Tablo 6: 2008 Yılı Başlıca Sınır Ötesi B&S Anlaşmaları

	Satın Alınan Şirket	Ülkesi	Satın Alan Şirket	Ülkesi	Sektör	Değer (Milyar \$)
1	Anheuser-Busch Cos Inc	ABD	InBev NV	Belçika	Malt içecek	52,2
2	Fortis Bank	Belçika Hollanda	Hollanda Hükümeti	Hollanda	Finans	23,1
3	Altadis SA	İspanya	Imperial Tobacco	İngiltere	Yatırımcılar	17,9
4	Reuters	İngiltere	Thomson Corp	ABD	Bilgi Hizmetleri	17,6
5	Imperial Chemical	İngiltere	Akzo Nobel	Hollanda	Kimyasallar	16,3
6	Intelsat	Bermuda	Serefin Holdings	İngiltere	Yatırımcılar	16,0
7	OCI Cement	Mısır	Lafarge SA	Fransa	Çimento	15,0
8	Scottish & Newcastle	İngiltere	Sunrise Acq.	Jersey	Yatırımcılar	14,9
9	Endesa	İtalya	E.ON	Almanya	Elektrik hiz.	14,3
10	Rio Tinto	İngiltere	Shining Prospect	Singapur	Yatırımcılar	14,3

Kaynak: YASED "UNCTAD Dünya Yatırım Raporu 2009", 17.09.2009,

http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/haberler/basin_bultenleri/Documents/UNCTAD2009-tr-17-09-2009.pdf, (29.11.2009).

Dünyadaki B&S işlemleri bölgesel olarak incelendiğinde; 2008 yılında Afrika'da 2007 yılında 8 milyar dolar olan sınır ötesi B&S işlemlerinin toplam değerinin 21 milyar dolara ulaştığı görülmektedir. B&S işlemlerinin çoğu imalat sektöründe, Mısır ve Güney Afrika'da yoğunlaşmıştır. 2009 yılında Afrika'da sınır ötesi alımların azalması beklenmektedir.

Marsh, Mercer, Kroll şirketinin yaptığı araştırmada Afrika, B&S girişleri açısından dünyadaki en riskli bölge olarak belirlenmiştir. Son yıllarda Johannesburg, Nairobi ve Angola bölgede dikkat çeken şehirlerdir. Bölge, modern işletmeciliğin gereksinimleri açısından sorunludur. Fiziksel altyapı, limanlar ve demiryollarının yetersizliği şirketleri yatırım konusunda endişelendirmektedir. Risk yönetimi, kurumsal yönetim, raporlama gibi işletmecilik altyapısı ile insan kaynağının kalitesi de zayıf görülmektedir. Siyasi ve ekonomik veriler de istikrarsızlığı arttırmaktadır.¹⁸⁵

Geçtiğimiz yıllarda doğrudan yabancı yatırım (DYY) akımında ev sahibi ülke olarak Çin ve Hindistan'ın önemli yeri vardı. 2008'de 108 milyar dolarlık yabancı yatırım girişiyle Çin, dünyada ABD ve Fransa'dan sonra DYY çeken 3. büyük ülke olmuştur. 2009 yılında ise Çin, Hong Kong ve Hindistan'da DYY girişi azalmaya başlamıştır. Bölgede sınır ötesi B&S işlemlerinin değeri 2009'un ilk yarısında hızlı bir düşüş göstermiş ve 16 milyar dolara gerilemiştir. Güney, Doğu ve Güney-Doğu Asya ekonomileri küresel finansal krizin etkisinden kaçamamışlardır.

2008'de bölgede yabancı yatırımlar ve sınır ötesi B&S işlemleri çoğunlukla hizmet sektöründe gerçekleşmiştir. 2009'da ise finansal hizmetlerde, özellikle bankacılıkta azalma yaşanmıştır. Bunun sebebi, Amerika ve Avrupa temelli banka ve girişim sermayesi şirketlerinin artık yatırım yapamaması olmuştur. Çin ve Hindistan'da altyapı ve perakende sektörlerinde B&S işlemlerindeki büyüme ise fazladır. Metro AG (Almanya) ve Wall-Mart (ABD) bu ülkelerde etkinliğini arttırmıştır.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Marsh, Mercer, Kroll, s. 15.

¹⁸⁶ UNCTAD World Investment Report 2009, ss. 49-54.

Latin Amerika ve Karayip bölgesinde DYY girişleri 2008 yılında %13 artış göstermiştir ancak 2009 yılında DYY ve B&S değerinde düşüşler olmuştur. Güney Amerika'da artış gözlenirken, Orta Amerika ve Karayiplerde azalma yaşanmıştır. Orta Amerika ve Karayiplerde B&S değerindeki azalma, Meksika'dan kaynaklanmaktadır.

Güney Amerika'da Brezilya, bölgeye toplam girişlerin yarısı olan 45 milyar dolar yatırım çekerek ilk sırada yer almıştır. Bu rakamın büyük çoğunluğu, metal ve mineral çıkarma endüstrisindeki B&S işlemlerine dayanmaktadır. Doğal kaynaklar ve bununla ilgili faaliyetler, bölgeye DYY girişlerinin temelidir. Metal madenciliği sanayisi bölgeye B&S çekerken, petrol ve doğalgaz sanayisi 2008'de negatif değerlerle sonuçlanmış ve yabancı firmalar bölgede yatırımlarını elden çıkarmaya başlamışlardır.

Batı Asya ekonomilerine DYY girişi 2008 yılında 90 milyar dolar ile %16 artış göstermiş, gelişmekte olan ülkeler arasında bölgenin payı %15 olmuştur. 2003 yılında beri Batı Asya bölgesinde DYY girişleri Suudi Arabistan, Türkiye ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde yoğunlaşmaktadır. 2008 yılı DYY girişlerinin %78'i bu üç ülkededir. Tablo 7'de de görüleceği üzere Türkiye bölgede DYY girişi çeken ikinci büyük ülkedir.

2008'in 3. çeyreğinden itibaren petrol fiyatlarındaki düşüş ve dünya ekonomisindeki kötüleşme sonucu bölge olumsuz etkilenmiş, ödemeler dengesi ve mali hesaplardaki açıklar artmıştır. Sektörel olarak bölgede gayrimenkul yatırımları %120 düzeyinde artarak 10 milyar dolar düzeyine gelmiştir. Petrol arıtma, petrokimya, yiyecek ve içecek sektörlerindeki alımlar artmış, hizmet sektörü gerilemiştir.

Tablo 7: Batı Asya: 2008 Yılı İlk 10 Sınır Ötesi B&S İşlemi

Rank	Value (\$ million)	Acquired company	Host economy	Industry of the acquired company	Ultimate acquiring company	Ultimate home economy	Shares acquired (%)
1	2 850	Oger Telecom	United Arab Emirates	Telephone communications, except radiotelephone	Undisclosed	Saudi Arabia	35
2	2 656	Sabiha Gokcen International Airport Turkey	Turkey	Airports and airport terminal services	Investor Group	India	100
3	2 050	Petkim Petrokimya Holding AS (Petkim)	Turkey	Petroleum refining	Investor Group	Kazakhstan	51
4	1 720	Tütün Tütün Mamulleri Tuz ve Alkol İşletmeleri AS	Turkey	Chewing and smoking tobacco and snuff	British American Tobacco PLC	United Kingdom	100
5	1 654	Migros Turk Ticaret AS	Turkey	Grocery stores	Migros Turk Ticaret AS SPV	United Kingdom	51
6	1 200	IRAQNA Company for Mobile Phone Services Ltd	Iraq	Telephone communications, except radiotelephone	Zain Group	Kuwait	100
7	1 080	Türkiye Finans Katılım Bankası AS	Turkey	Banks	Undisclosed	Saudi Arabia	60
8	877	Ereğli Demir Çelik Fabrikaları TAS	Turkey	Cold-rolled steel sheet, strip and bars	Arcelor Mittal NV	Luxembourg	11
9	730	Jordan Kuwait Bank	Jordan	Banks	Burgan Bank KSC	Kuwait	44
10	600	United Arab Bank	United Arab Emirates	Banks	Commercial Bank of Qatar QSC Qatar		40

Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2009, “Transnational Corporations, Agricultural Production and Development”, http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf, (20.12.2009), s. 61.

Güney-Doğu Avrupa ve Bağımsız Devletler Topluluğu’nda (BDT) 2008 yılında da DYY girişleri daha çok devlet iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesiyle devam etmiştir. Finansal ve ekonomik krize rağmen 2008 yılında bölgeye DYY girişleri, %26 artışla 114 milyar dolara ulaşmıştır. Bu toplam değer %84’ünü Rusya Federasyonu, Kazakistan ve Ukrayna oluşturmaktadır. Bölgede B&S işlemlerinin sayısı orta ölçekli işlemlere bağlı olarak %13 artarken, değer olarak %33 azalma meydana gelmiştir.

İçecek ve motorlu taşıtlarda B&S işlemlerinin payı %50 olmuştur. Rusya Federasyonu’nda Renault (Fransa) 2008’de payını arttırmıştır. Yine Rusya’da PepsiCo (Amerika), ülkenin en büyük içecek üreticisinin %75 hissesini 1.4 milyar dolara satın alarak sektöre giriş yapmıştır. 2008 yılında bölgede hizmet sektörü ve özellikle bankacılıktaki alımlar ikiye katlanmıştır.

Kazakistan ve Özbekistan'daki petrol ve doğal gaz sektörlerine birçok firma yatırım yapmıştır. Rus çok uluslu şirketleri Avrupa ve Amerika'da petrol ve doğal gaz sektörlerine yönelik pazar araştırmalarını sürdürerek arıtma tesisleri, dağıtım ağları, depolama ve nakliye tesisleri satın almışlardır.

Gelişmiş ülkelere bakıldığında, 2007 yılında zirveye ulaşan DYY rakamlarının 2008'de düştüğü dikkat çekmektedir. Bu ülkelere DYY girişi, %29 azalmış ve 962 milyar dolara gerilemiş; gelişmiş ülkelerden diğer ülkelere olan yatırımlar ise %17 azalarak 1507 milyar dolar olmuştur. DYY giriş ve çıkışı arasındaki 545 milyar dolarlık fark sonucunda 2008 yılında da gelişmiş ülkeler, dünyadaki en büyük yatırımcı grup olma özelliklerini korumuşlardır.

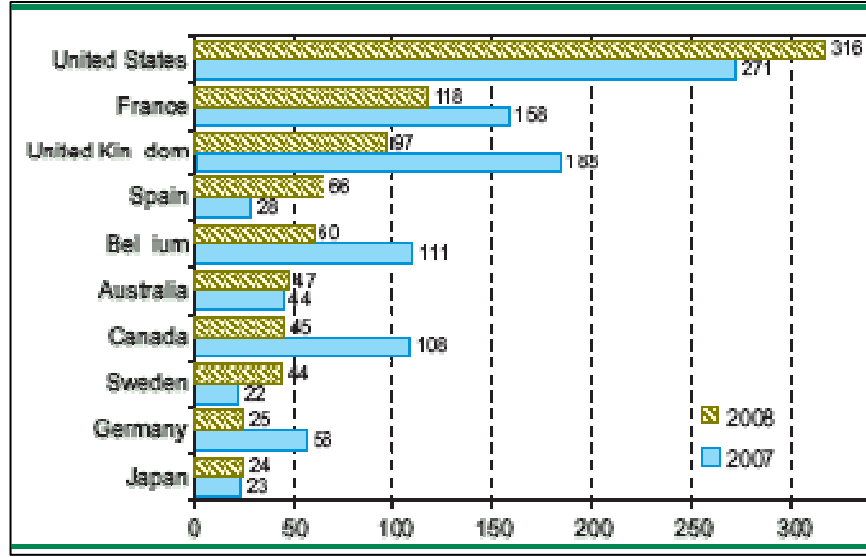
Kuzey Amerika'ya olan DYY girişi %5 düşerek 361 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmiştir. AB ülkelerinde DYY %40 azalmayla 503 milyar dolardır. Kriz sebebiyle şirketler ana ülkede ve dışarıda olan yatırımlarını azaltmak zorunda kalmışlardır.

Gelişmiş ülkelerde sınır ötesi B&S işlemlerinin değeri %39 azalışla 552 milyar dolar olmuştur. B&S işlemlerinin sayısı ise %13 düşerek 4481'e gerilemiştir. Finansal kriz ve yüksek risk ortamında 2009 yılında da B&S açısından olumsuz durum devam etmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki B&S işlemlerinin %84'ü yine diğer gelişmiş ülke firmaları tarafından yapılmış, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerdeki sınır ötesi alımlarında keskin bir düşüş yaşanmıştır.

2008'de dünyadaki her biri 7 milyar dolar olan en büyük 20 adet B&S işleminden 8 tanesini Amerikan şirketleri gerçekleştirmiştir. AB ülkelerinde ise birlik içi B&S işlemleri önem kazanmaktadır, özellikle Avrupa finansal hizmetlerin konsolidasyonu sürecinde bankalar arası birleşmeler artmıştır.

Dünyada en çok DYY çeken ikinci ülke olan Fransa'da DYY girişleri %26'luk düşüşle 118 milyar dolara gerilemiştir. İngiltere ise Avrupa'da en çok DYY çeken 2. ülke olma konumunu 2008 yılında Fransa'ya kaptırmıştır.

**Şekil 2: Gelişmiş Ülkeler Arasında En Fazla DYY Çeken 10 Ülke
(2007-2008) (Milyar Dolar)**



Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2009, “Transnational Corporations, Agricultural Production and Development”, http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf, (20.12.2009), s. 80.

Doğu Avrupa ülkeleri arasında ise %77’lik payla en çok yatırım çeken ülkeler; Polonya (16.5 milyar dolar), Romanya (13.3 milyar dolar), Çek Cumhuriyeti (10.7 milyar dolar) ve Bulgaristan’dır (9.2 milyar dolar).

Dünyadaki en büyük ikinci ekonomi olan Japonya’da 24 milyar dolara ulaşan 2008 yılı DYY girişinin üçte ikilik kısmını hizmet sektörü oluşturmaktadır. Ülkede DYY çeken en güçlü sektör, sigortacılıktır. Gayrimenkul sektöründeki düşüşler dışında DYY etkilenmemiştir.

Gelişmiş ülkelerdeki B&S hareketlerine sektörel olarak bakıldığında, imalat sektöründe gelişmiş ülke firmalarının sınır ötesi satışlarının %16 azaldığı, gelişmiş ülke firmalarınca yapılan sınır ötesi alımların ise %63 arttığı gözlenmektedir. Yiyecek, içecek ve sigara sektörleri dışındaki sektörler, azalan yatırımlardan zarar görmüştür. Sözü edilen bu üç sektörde ise B&S işlemleri ikiye katlanmıştır. Hizmet sektöründe ise hem satışlar hem de alımlar sırasıyla %61 ve %53 oranında azalmıştır.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı'nın (UNCTAD) hazırladığı “Dünya Yatırım Görünümü Anketi 2009-2011” e göre, katılımcı firmalar planlanan yatırımlarında orta vadede azalma olacağını belirtmişlerdir. Avrupalı yatırımcıların %42'si uluslararası operasyonlarını ve DYY hareketlerini genişletme şekilleri hakkında revizyona gidecekleri yönünde cevap vermişlerdir. Önümüzdeki dönemde gayri nakdi B&S işlemleri tercih edilecektir.¹⁸⁷

PricewaterhouseCoopers danışmanlık şirketi tarafından yayınlanan “Yıllık Global CEO Anketi” sonuçları, şirketlerin likidite darlığı karşısında değişen yaklaşımları dolayısıyla, önümüzdeki üç yılda ortak girişim ve stratejik işbirliklerinin, birleşme ve satın almalara göre daha tercih edilen yöntemler olacağını ortaya koymaktadır.

2.3.2. Türkiye’de Sektörel Bazda Birleşme ve Satın Almalar

Türkiye’de bilinen ilk birleşme faaliyeti, Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı Bankası ile Fransız ve İngiliz sermayeli Bank-i Osman-i Şahane'nin 1874 yılında gerçekleştirdikleri birleşmedir.

Türkiye’de yabancı sermaye girişi 1950'lere dayanmaktadır. 1980'ler ve 1990'larda ise ekonomi politikasında ithal ikamesinin bırakılması ve ekonomide liberalleşmeye dayalı makro ekonomik değişimlere bağlı olarak yabancı sermaye girişi ve dünyayı saran küreselleşmeye ayak uydurma çabaları ivme kazanmıştır. Türkiye genç nüfusu, büyümekte olan liberal ekonomisi, gelişmiş işgücü, özel sektörü, jeopolitik konumu ile yabancı yatırımcılar için çekici bir ülkedir.

Uzun yıllar boyunca Türkiye’de B&S işlemleri çok sınırlı ölçüde gerçekleşmiştir. Gruplar, büyümelerini organik yöntemlerle, yeni yatırımlarla yapmışlardır. Son yıllarda ekonomideki gelişme ve Avrupa Birliği yolunda atılan

¹⁸⁷ UNCTAD World Investment Report 2009, s. 86.

adımların da etkisiyle, Türkiye’de büyümek isteyen şirketlerin “inorganik” yönetime başvurdukları dikkat çekmektedir.¹⁸⁸

Özellikle son yıllarda Türkiye’de B&S’ler artış göstermiştir. Bazı gruplar, büyümek için satın almalara yönelmektedir. Koç, Oyak, Doğan, Sabancı ve TAV gibi gruplar bu alanda öncülüğü üstlenmektedir. Tekel’in özelleştirilmesi, 2003 yılında ekonominin en dikkat çeken gündemi olmuştur.

Nurol-Limak-Özaltın-Tütsab ortaklığı, Tekel Alkollü İçecekleri 292 milyon dolara satın alarak, 2003 yılının en büyük satın alımına imza atmıştır. 2004 yılında ise Enka Grubu, 359 milyon dolara Intergen Doğalgaz Çevrim Santrali’ni satın almıştır. 2005 yılında Koç Holding, Tüpraş’ı, Oyak Holding de Erdemir’i özelleştirme ile bünyesine katmıştır.

2005 yılında 30.4 milyar dolara ulaşan 164 adet B&S işlemi gerçekleşmiştir. Toplam işlem hacminin %22’si, 6 milyar 550 milyon dolarlık Türk Telekom özelleştirmesinden gelirken, ikinci en büyük satın alma işlemi, 4 milyar 550 milyon dolarla Vodafone’un Telsim’i, üçüncü ise 4 milyar 140 milyon dolarla Koç-Shell ortak girişim grubunun Tüpraş’ın %51’ini alması olmuştur. Gerçekleşen 164 işlemin ilk 10’u ise toplam işlem hacminin %84’ünü oluşturmuştur.

Türkiye’deki yatırım fırsatlarını araştıran Rus şirketlerinin enerji, telekomünikasyon ve turizm gibi sektörlerdeki satın almaları dikkat çekerken 2005 yılı, Körfez ülkelerindeki yatırımcıların Türkiye’ye ilgisini arttırdığı bir yıldır. Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Kuveyt, Mısır gibi ülkelere yatırımcılar toplam 6.7 milyar dolar değerinde 5 işlem gerçekleştirmiştir.

Yılın en büyük işlemi olan Türk Telekom özelleştirmesi, içinde Suudi Arabistanlı yatırımcıların payının bulunduğu Lübnan şirketi Saudi Oger tarafından gerçekleştirilirken, Körfez sermayesinin yatırım yaptığı diğer sektörler arasında çimento, liman işletmeciliği, oto filo kiralama ve finansal hizmetler yer almaktadır.

¹⁸⁸ Hande D. Süzer, “Satın Alma Şampiyonları”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 1 Mayıs 2006, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3477&KTG_KOD=29, (02.01.2010).

Yabancı yatırımcılar bu dönemde reel sektör şirketlerine de yönelmiştir. Koç Grubu'nun Döktaş'ı Finlilere, İzocam'ı Kuveytlilere ve Demirdöküm'ü de Almanlara satmasının ardından Ülker Grubu Tire Kutsan'da Avusturyalılarla ortak olmuştur. AFM Sinemaları Ruslar'a, Beymen'in %50'si ABD'li Citigroup'a satılmıştır.¹⁸⁹

2006 yılında toplam 19.5 milyar dolara ulaşan 154 adet B&S işlemi gerçekleşmiştir. Yılın en fazla B&S işlemi bankacılık sektöründe yaşanmıştır. İşlem hacminin %90'ı başta ABD olmak üzere yabancı şirketlerce gerçekleştirilmiştir. Finansal hizmetler sektörü, toplam 11.4 milyar dolar işlem hacmi ile ilk sırada yer almıştır. Önemli işlemler Finansbank'ın NBG'ye, Denizbank'ın Dexia'ya, Akbank'ın ise Citigroup'a satılmasıdır. Hizmetler sektöründe 12 işlem gerçekleşirken, gıda ve içecek sektöründe yılın en büyük işlemlerinden biri, ABD'li TPG'nin Mey İçki'yi 810 milyon dolara satın alması olmuştur. 2006 yılında dünya şekerleme devi Cadbury Schweppes'in Kent Gıda'nın %95'ini satın alması da büyük yankı uyandırmıştır.¹⁹⁰

2004-2006 yılları arasında Türkiye'de gerçekleşen en büyük 20 adet B&S işlemi; finansal hizmetler, telekomünikasyon ve enerji sektörlerinde yaşanmıştır. Finansal hizmetlerin payı %33, telekomünikasyonun payı %31 ve enerji sektörünün payı %10'dur.¹⁹¹ 2007 yılında Türkiye'de 20.6 milyar dolarlık 162 adet B&S işlemi gerçekleşmiştir. 20 milyar dolarlık işlem hacminin, yaklaşık 15 milyar dolarlık %77'sinin yabancı yatırımcılar, %12'sinin ise girişim sermayesi fonları tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Körfez bölgesi yatırımcıları 2007'de 2.1 milyar dolarla toplam hacmin %10'unu yakalamıştır.¹⁹²

¹⁸⁹ Pınar Sungur, "Yabancılar, Küçük Büyük Demeden Şirket Avına Çıktı", **Referans Gazetesi**, http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=83764&ForArsiv=1, (02.01.2010).

¹⁹⁰ Kobi Efor, "Yıla Bankacılık Damgasını Vurdu", Şubat 2007, http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=2033, (02.01.2010).

¹⁹¹ PriceWaterhouse Coopers Türkiye Çözüm Ortaklığı Platformu Raporu, "Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Şirket Değerlemeleri", <http://www.vergiportali.com/doc/21122006BIRLESME.pdf>, (02.01.2010).

¹⁹² Referans Gazetesi, "2007'de Birleşme ve Satın Almalar 20 Milyar Dolara Çıktı", http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=87637&KTG_KOD=147, (02.01.2010).

2 milyar 673 milyon dolar ile Oyak Bank'ın, 1 milyar 275 milyon dolar ile İzmir Limanı'nın ve 602 milyon dolar ile Eczacıbaşı Sağlık'ın satın alınması, 2007'nin ilk yarısının en büyük üç işlemidir. 2.7 milyar dolarlık değer ile ING'nin Oyak Bank'ı satın alması en büyük işlemdir. 2007'deki en büyük 5 işlem, toplam hacmin %40'ını oluşturmaktadır. Finansal hizmetler sektörü, 32 işlem ve 6.4 milyar dolar ile en çok ilgi gören sektör olmuştur. En büyük yatırımlar finans, enerji, altyapı, iletişim ve gayrimenkul sektörlerine yönelmiştir.¹⁹³

Bankacılık sektöründe son yıllarda TEB-Paribas birleşmesi, Koç-Unicredito ortaklığı, bu ortaklığın Yapı Kredi Bankası ile birleşmesi, Fortis Bank'ın Dışbank'ı satın alması önemli B&S örnekleridir. Günümüzde Türk bankacılık sektörünün %29.76'lık bölümüne yabancılar sahiptir. Dexia'nın 2.44 milyar dolara Denizbank'ın %75 hissesini alması 2006 yılı için en önemli birleşme olmuştur.

Perakende pazarı, yabancıların en yoğun ilgilendiği alanlardandır. Metro, Carrefour ve Tesco Türkiye'ye yatırım yapmıştır. Asya'nın perakende devi Watson, Cosmo Shop'u alarak pazara girmiştir. Dünya perakende devi Wal-Mart'ın ise Migros ile olan görüşmeleri olumsuz sonuçlanmıştır. Perakendecilik sektöründeki birleşmeler arasında Tesco-Kipa işlemleri ve Türkiye'nin perakende devi Migros'a sahip olan Koç Grubu'nun Tansaş'ı satın alması vardır.¹⁹⁴ Sabancı Grubu-Carrefour ortaklığındaki Carrefoursa, Gima ve Endi markalı perakende mağazalarını bünyesine katmıştır. Koç Holding, Türkiye'nin en büyük perakende zinciri olan Migros'taki %50.8 hissesini BC Partners-DeA-Turkven'e 3.1 milyar dolara satmıştır.

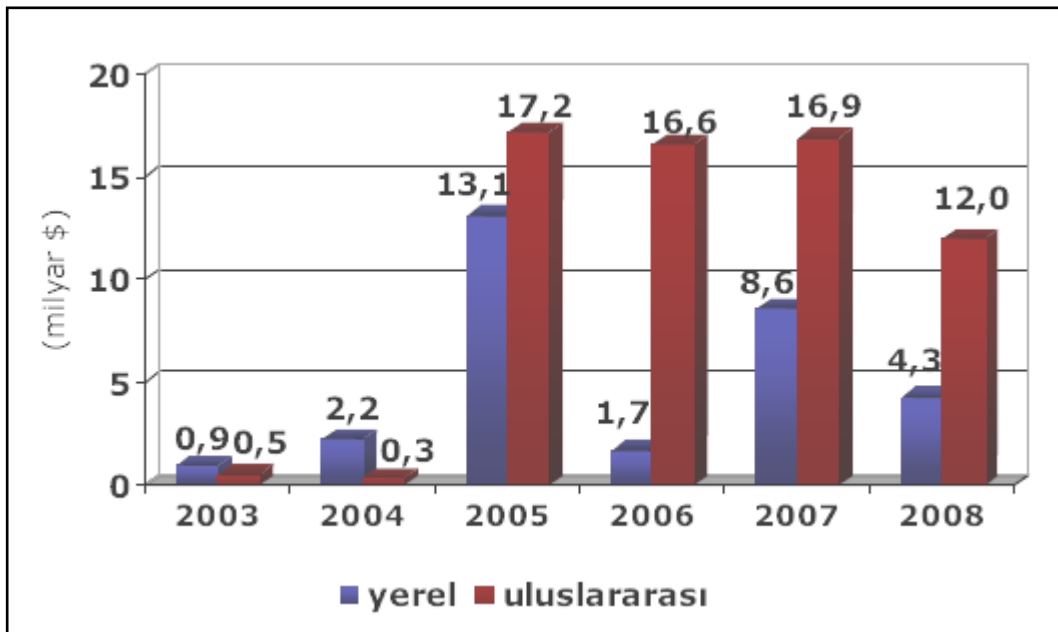
Türkiye gıda ve içecek pazarı yerli ve yabancı yatırımcılar açısından cazip sektörlerdir. Nestle, Unilever, Kraft, Danone, Carlsberg, Pepsi, Coca-Cola, Cargill gibi uluslararası devler Türkiye pazarına yatırım yapmıştır. Uzmanlar, Türkiye'nin AB sürecinde beklediği yabancı sermaye girişi için en cazip sektörler arasında tarım ve gıdanın da yer aldığına dikkat çekmektedirler.

¹⁹³ KPMG, "Deloitte: İlk Yarıda 10.5 Milyar Dolarlık Birleşme ve Satın Alma", 30 Temmuz 2007, <http://www.kpmgvergi.com/tr-tr/Son24Saat/Pages/6713.aspx>, (02.01.2010).

¹⁹⁴ Ebru Fırat, "Hedefteki 35 Şirket", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 1 Haziran 2005, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2785&KTG_KOD=3, (02.01.2010).

Otomotivde yabancı sermayeli şirketlerin pazar payı %95, kargo-kuryede %75'in üzerinde, ilaç ve reklamda ise % 70'e yakındır. Otomotiv sektörü, yabancı yatırımın en yoğun olduğu sektörlerden biridir. Yabancı sermayenin bu sektördeki etkinliği, üretimin gelişmekte olan ülkelere kaydırılma stratejisinin sonucu olarak görülmektedir. Uluslararası firmaların know-how ve sermaye üstünlükleri de bu yatırımlarda etkin olmalarının önemli bir nedenidir.¹⁹⁵

Şekil 3: Türkiye’de Yerel ve Uluslararası B&S İşlemleri (2003-2008)



Kaynak: YASED, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, Mart 2009, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UDYRaporu-mar09-2008degerlendirme-rev.pdf>, (03.01.2010), s. 5.

Son yıllarda Türk şirketleri, B&S açısından satıcı konumundan alıcı konumuna yükselmişlerdir. Teknosa, Eczacıbaşı, Hürriyet uluslararası arenada büyümek ve güçlenmek için satın alma arayışındayken, Pegasus ve Kiler iç pazardaki konumlarını güçlendirmek için alım yoluna gitmektedir. Akfen, Limak, Sanko ve Çalık ise özelleştirmeleri takip etmektedir.¹⁹⁶

¹⁹⁵ Yasemin Balaban, “En Yabancı Sektörler”, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, 1 Mayıs 2004, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=78&KTG_KOD=3, (02.01.2010).

¹⁹⁶ Ebru Fırat, “22 Grup Birden Şirket Peşinde”, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Sayı: 2007/7, Yıl: 15, Temmuz 2007, s. 75.

Türkiye’de 2007 yılında, yerli yatırımcılar satın almalarla atağa geçmiştir. Ülker’in Godiva’yı 850 milyon dolara satın alması, önemli bir işlemdir. IC Holding, Fraport ortaklığı Antalya Havalimanı’nı 3.2 milyar dolara satın alarak, 2007 yılının en büyük satın alma işlemlerinden birini gerçekleştirmiştir. Sabiha Gökçen Havalimanı, Limak tarafından 1 milyar 240 milyon dolara, Antalya Gazipaşa Havalimanı TAV tarafından 70 milyon dolara satın alınmıştır. Eczacıbaşı’nın Villeroy&Boch’un karo bölümünün %51’ini satın alması diğer önemli işlemlerdendir. Çalık Grubu ATV’yi 1.1 milyar dolara satın almıştır.

“Ernst&Young Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Raporu”na göre 2007 yılında Türkiye’de toplamda gerçekleşen 182 adet B&S işleminin 90 adedi yerli yatırımcılar tarafından yapılmıştır. Türk şirketlerinin satın alma atağının önceki yıllara göre artışı dikkat çekicidir. 2006 yılında toplam işlem hacmi içindeki payı %9 olan yerli yatırımcılar, 2007 yılında 90 işlem ile %49 pay elde etmiştir.

Finansal krizin etkisiyle yaşanan ekonomik yavaşlama, 2008’de B&S’lerin sayısını ve hacmini küresel boyutta frenlemiştir. Türkiye, yatırım açısından son dört yılda yabancıların en gözde ülkelerinden biri olmasına karşın, yaşanan ekonomik koşullardan etkilenmiş ve 2009 yılında yabancı yatırımcıları çekmekte zorlanmıştır. 2009 yılının ilk yarısında B&S işlemlerinde, küresel durgunluğa paralel olarak, Türkiye’de 2004 yılından bu yana en düşük işlem seviyesi gözlenmiştir. 2008 yılında yaşanan %35’in üzerinde düşüşün ardından, 2009 yılında B&S’lerde işlem sayısı yaklaşık %40, işlem hacmi %80 azalmıştır.¹⁹⁷

2008 yılında Türkiye’de toplam 172 adet B&S işlemi gerçekleşirken, işlem hacmi 18.4 milyar dolara ulaşmıştır. 2008’in en büyük 5 satın alma işlemi, toplam işlem hacminin %45’ini oluşturmuştur. Yabancı yatırımcıların payı %75 olurken, işlemler enerji, finans ve hizmet sektörlerinde yoğunlaşmıştır. B&S’lerin %40’ını oluşturan özelleştirmelerin hacmi 7 milyar dolar olarak gerçekleşmiş, özelleştirmeler dışında kalan işlemlerin toplam hacminde ise %30’luk bir azalma görülmüştür.

¹⁹⁷ Ntvmsnbc Ekonomi Sayfası, “Şirket Evlilikleri Hız Kesti”, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/471465.asp>, (02.01.2010).

Tablo 8: Türkiye’de Başlıca Uluslararası B&S İşlemleri (2008)
(100 Milyon Dolar ve Üzeri İşlemler)

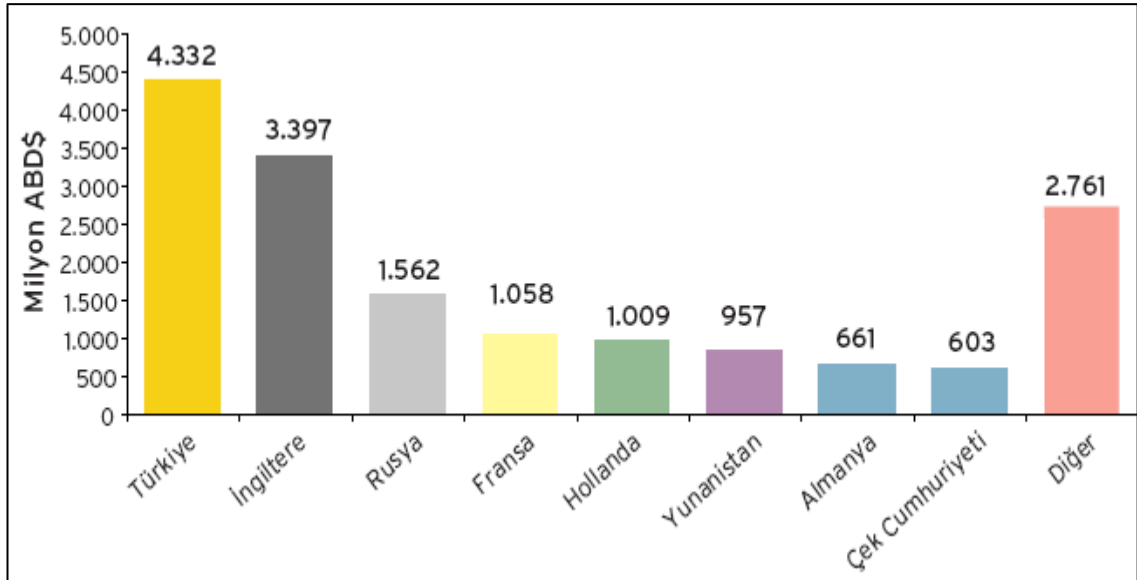
Hisseleri Satın Alınan Şirket	Alıcı Şirket	Alıcı Şirketin Ülkesi	Hisse Oranı (%)	İşlem Değeri (Milyon Dolar)
Tekel Sigara **	British American Tobacco (BAT)	İngiltere	100	1720
Migros Türk	BC Partners, DeA Capital, Turkven	İngiltere, İtalya, Türkiye	50,8	1650
Başkent Doğalgaz Dağ. **	Global Inv. Holding, Energaz, ABN Amro	Türkiye, Hollanda	100	1610
Başkent Elektrik Dağ. **	EnerjiSA, Sabancı Holding, Verbund	Türkiye, Avusturya	100	1225
Finansbank	National Bank of Greece	Yunanistan	9,7	697,2
Sakarya Elektrik Dağ. **	AkCez	Türkiye, Çek Cum.	100	600
Acıbadem Sağlık Hiz.	Abraaj Capital	BAE	53,8	586,7
Akpet	Lukoil	Rusya	100	555
Axa Oyak Holding	Axa Group	Fransa	50	525
Tekfen İnşaat	Palmali Holding, SOCAR	Azerbaycan	50	520
Koç Allianz Sigorta	Allianz	Almanya	47,1	392,4
Akenerji	CEZ	Çek Cum.	37,4	302,6
Güven Sigorta	Groupama	Fransa	100	282,5
İzgaz	Gaz de France	Fransa	90	232
Koç Allianz Hayat ve Emeklilik	Allianz	Almanya	49	198,4
Oyak Emeklilik	ING Group	Hollanda	100	169,8
Adocim Çimento Beton	Titan Cement Group	Yunanistan	50	132,7

Kaynak: YASED, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, Mart 2009, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UDYRaporu-mar09-2008degerlendirme-rev.pdf>, (03.01.2010), s. 8.

** Özelleştirme

Yabancı yatırımcılar 13.8 milyar dolar tutarında işlem hacmi ile 2008'in B&S işlemlerinde en büyük payı elde etmişlerdir. 2008 yılında yabancı yatırımcıların 108 işlemine karşılık, Türkler 4.6 milyar dolar değerinde 64 adet B&S işlemi gerçekleştirmiştir. 11.5 milyar dolarlık işlem hacmi ve 80 civarında B&S işlemi ile Avrupalılar, yabancı yatırımcılar arasındaki toplam işlem hacminin %83'ünü oluşturmuş, ABD kökenli yatırımcılar 10, Körfez ülkelerinden gelen yatırımcılar ise 9 işlem gerçekleştirmiştir.

Şekil 4: Türkiye’de B&S İşlemlerinde Yatırımcıların Menşei (2008)

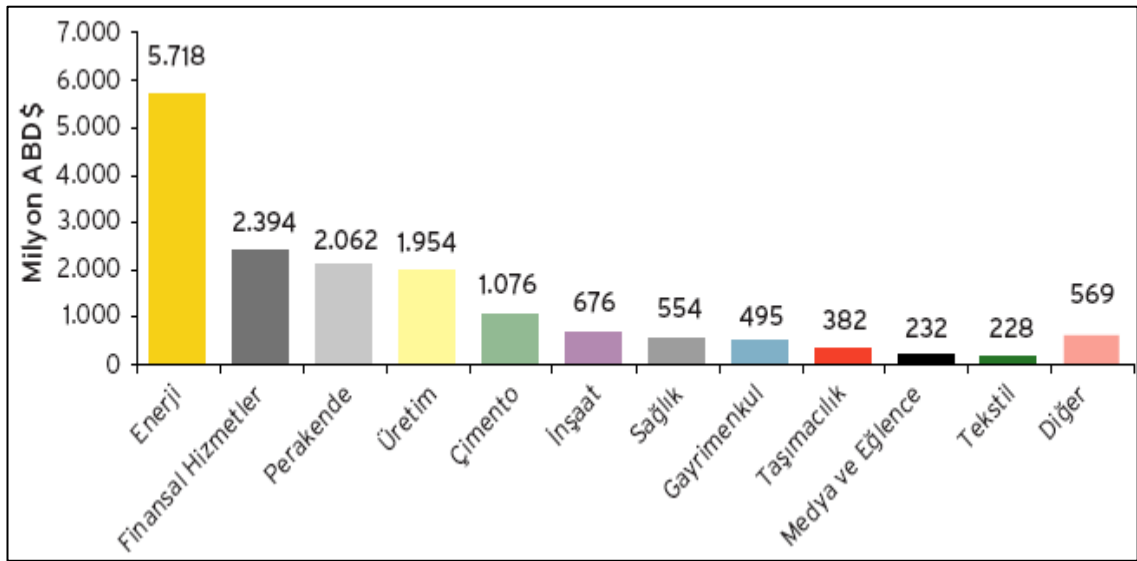


Kaynak: Ernst&Young Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2008 Raporu, Ocak 2009, <http://www.sirkethaberleri.com/documents/news/1115/%7BhLC1S-HidDr-jo6kO%7D/%7BH40MW-OEi4H-7qRO5%7D.pdf>, (03.01.2010), s. 9.

Şekil 4’te görüleceği üzere, işlem hacmi göz önüne alındığında yabancı yatırımcılar içerisinde İngiltere menşeli şirketler 3.4 milyar dolar ile birinci sırada bulunmaktadır. Tekel ve Migros gibi büyük işlemler, İngiltere menşeli yatırımcıların toplam işlemler içindeki payını önemli ölçüde arttırmıştır.

B&S işlemleri enerji, finansal hizmetler, üretim, perakende, taşımacılık, telekomünikasyon ve yapı malzemeleri sektörlerinde yoğunlaşmıştır. Enerji sektörü, finans sektörünü geride bırakmıştır. Enerji sektörünün hacimsel olarak birinci sırada yer almasının ana sebebi, Türkiye'nin artan enerji talebi ve bu doğrultuda yerli ve yabancı yatırımcıların bu pazarda yer alabilme stratejileridir. Ayrıca bu yılın en büyük on işlemi içerisinde de enerji sektöründen dört işlem yer almaktadır.

Şekil 5: Türkiye’de B&S İşlemlerinde Sektörel Dağılım (2008)



Kaynak: Ernst&Young Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2008 Raporu, Ocak 2009, <http://www.sirkethaberleri.com/documents/news/1115/%7BhLC1S-HidDr-jo6kO%7D/%7BH40MW-OEi4H-7qRO5%7D.pdf>, (03.01.2010), s. 12.

Birçok Türk grubu belirli iş alanlarında, orta vadeli stratejilerinin parçası olarak satın almalar gerçekleştirmiştir. Akkök, Alarko, Çalık, Çelebi, Kiler, Limak, Sabancı, Ülker ve Zorlu 2008’i bu yönde hamleler yaparak geçiren Türk grupları olmuştur. Finansal krize ve kredi sıkışıklığına rağmen finansal yatırımcılar Türkiye’de tüm zamanların en fazla işlemi gerçekleştirmiştir. Finansal yatırımcıların yaptıkları 32 satın alma işleminin toplam değeri yaklaşık 6.5 milyar dolar olmuştur. Yılın en büyük işlemi, BC Partners-DeA-Turkven’in Migros’u Türkiye’de özel sermaye şirketleri için rekor olan 3.1 milyar dolara satın almasıdır.

BAT'nin özelleştirme kapsamında Tekel'in tütün kolunu 1.72 milyar dolar bedelle alması, Migros'un %50.8 hissesinin özel hisse fonları tarafından 1.65 milyar dolara satın alınması ile Başkent Doğalgaz Dağıtım ve Başkent Elektrik Dağıtım ihaleleri ile gerçekleşen işlemler, 2008 yılında 1 milyar doların üzerinde hacimde olan işlemler olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁹⁸

2009 yılının ilk 6 ayı itibari ile Türkiye'ye DYY girişleri 4.2 milyar dolar olmuştur. Bu rakam, 2008 yılının aynı dönemine oranla %57 düşüş anlamına gelmektedir. Haziran 2009 sonu itibari ile en fazla DYY girişinin olduğu sektörler sırasıyla %45.2 ve %21.2 pay ile enerji ve imalat sanayidir. İnşaat, gayrimenkul ve finansal hizmetler sektörleri takip eden alanlardır.¹⁹⁹

2009 yılında enerji alanındaki girişlerin önemli bir kısmı 2008 yılında yapılan özelleştirme ve B&S anlaşmalarından kaynaklanmıştır. Özelleştirme kapsamında Fransız Suez şirketinin %90 hissesini satın aldığı Kocaeli Doğalgaz Dağıtım Şirketi İzgaz ile Enerjisa'nın Avusturyalı Verbund ve Ak Enerji'nin Çek Cumhuriyeti'nden CEZ şirketleri ile ortaklıkları dolayısı ile gelen girişler, enerji alanındaki başlıca girişlerdir.

2009 yılı, B&S işlemleri açısından global trendlere paralel olarak Türkiye'de de durgun bir yıl olmuştur. Deloitte tarafından hazırlanan "*Annual Turkish M&A Review 2009 Raporu*" na göre B&S işlemlerinde 2009 yılında %65 oranında düşüş gözlenmiştir.

Toplam değeri 5.8 milyar dolar olan 102 işlem gerçekleşirken, işlem hacminin yarısı, yılın son çeyreğinde gerçekleşmiştir. 2009 yılında toplam işlemler içinde uluslararası olanların payı ise %38'e düşmüştür. Bu rakam 2008 yılında %75 ve 2007 yılında %77 olarak gerçekleşmiştir.

¹⁹⁸ YASED, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu 2009, s. 5.

¹⁹⁹ YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, Ağustos 2009, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UDYRaporu-2009-ilkvari.pdf>, (02.01.2010), s.1.

2005 yılından itibaren Türkiye B&S piyasasında ağırlığını koruyan yabancı yatırımcılar, 2009 yılında toplam işlem hacminin %39'unu gerçekleştirerek, piyasada liderliği yerli yatırımcılara bırakmıştır. Son 4 yılda yıllık 12-17 milyar dolar civarında yabancı yatırımcı işlemi olurken 2009'da bu tutar, 1.5 milyar dolar seviyesine gerilemiştir. 2009'da Türk yatırımcılar toplam 62, yabancı yatırımcılar 54 adet işlem yapmıştır. Oransal olarak incelendiğinde, yerli yatırımcıların işlem adedindeki payı, %53 ile 2005'ten bu yana en yüksek orana ulaşmıştır. Yabancı yatırımcıların ağırlıklı olarak küçük ölçekli şirketlere yatırım yaptığı gözlenmiştir.

2009'da en çok işlem yapan ilk 10 ülke listesine Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri girmiştir. İlk 10 ülke arasında ise AB ülkeleri ve Körfez ülkelerinin yanı sıra Kuzey Amerika ülkeleri de bulunmaktadır. İşlem hacmi esas alındığında yabancı yatırımcılar içinde Çin, madencilik sektörüne yaptığı 300 milyon dolar tutarında yatırımla birinci sırada yer almıştır. Kanada, Norveç, Suudi Arabistan, İngiltere ve Birleşik Arap Emirlikleri önemli tutarlarda işlem yapan diğer ülkelerdir.

2009 yılında büyük hacimli anlaşmalar olmamış, 500 milyon dolar üzerinde sadece bir işlem gerçekleşmiştir. Enerji ve gıda (6 şeker fabrikasının özelleştirilmesi nedeni ile) sektörleri toplam işlem değerinde en fazla paya sahip sektörler olurken, işlem sayısı açısından enerjinin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe hareketlilik görülmüştür.

2009 yılında toplam işlem değerinin %44'ünü, kamu sektörü kaynaklı işlemler oluşturmuştur. 2010 yılında da elektrik dağıtım ve üretim tesisleri, doğal gaz dağıtım şirketleri, karayolları, şeker fabrikaları, Halkbank, Milli Piyango ile İDO özelleştirmelerinin uluslararası doğrudan yatırım girişlerine kaynak yaratması olasıdır. 2010 yılında Türkiye'de B&S işlemlerinde özelleştirmelerin yanı sıra enerji işlemlerinin ağırlığının da sürmesi beklenmektedir.²⁰⁰

²⁰⁰ YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2009 Yıl Sonu Değerlendirme Raporu, Şubat 2010, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/YASEDUDYRaporu-2009yilsonu-Subat2010.pdf>, (06.06.2010).

2008'in son iki çeyreğinde tüm dünyada etkisini arttıran finansal kriz, 2009 yılında da etkisini sürdürmüş ve tüm ülkeler için ciddi bir yavaşlama ve ekonomik daralma getirmiştir. Dünyadaki genel ekonomik konjonktüre bağlı olarak B&S işlemlerinde 2009 yılında önemli bir düşüş yaşanmış ve piyasaya yön verebilecek banka özelleştirmeleri gibi büyük boyutlu işlemler ertelenmiştir. Sonuç olarak 2009 yılı, tüm dünyayı etkisi altına alan olumsuz koşullarda B&S'ler açısından önceki yıllar kadar hareketli bir yıl olmamıştır.

2.3.3. Türkiye'de Birleşme ve Satın Almalarla İlgili Sorunlar

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının en önemli hedefi, kar elde etmektir. Yatırım yapılmadan önce değerlendirilen ilk konu, yatırım yapılacak olan hizmet veya ürünün, ülkedeki piyasa durumudur. İkinci olarak ise o ülkedeki mevcut yabancı sermaye ortamı yani yabancı sermaye kanunu, izin almak için gerekli bürokrasi, izinlerin alınma kolaylığı ve mevzuatın değişme sıklığıdır.

Yabancı sermaye yatırımlarını etkileyen en önemli konu, ülkedeki politik ve ekonomik istikrar durumudur. Politik ve ekonomik istikrarsızlıklar, yatırımcının kontrol alanı dışından olduğundan ve girişimleri doğrudan olumsuz etkilediğinden, yatırım kararlarını değiştirebilmektedir. Ülkedeki altyapının kalitesi de yatırımcıların karar vermesini etkileyen önemli faktörlerdendir.

B&S'leri olumsuz etkileyen şirket dışı etkenler; ekonomik koşulların elverişli olmaması, ekonomik istikrarsızlık, pazar büyüme hızının yetersizliği, nakit sıkıntısı, para temininde karşılaşılabilecek güçlükler, kaliteli ve yeterli miktarda insan gücü temininin zorlukları ve vergi konusu olarak özetlenebilir.

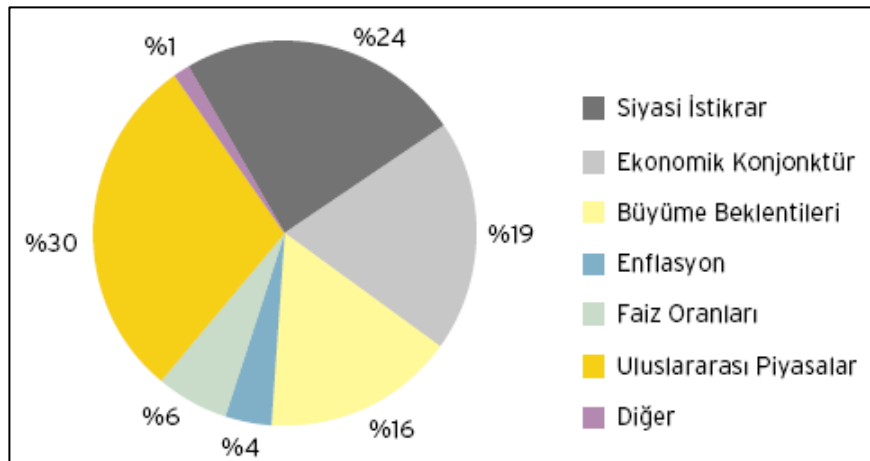
Bazı yazarlara göre Türkiye'de yabancı sermayenin girişini etkileyen başlıca olumsuz faktörler; istikrarsız büyüme oranları, yüksek enflasyon, yüksek faiz oranları, ekonomik ve politik istikrarsızlıklar olarak belirtilmektedir. Türkiye ödemeler dengesini düzeltme konularında mesafeler alamayan, başta vergi reformu ve özelleştirme ihtiyaçlarını gerçekleştiremeyen bir ülke konumundadır.

Diğer olumsuz faktörler ise bürokratik işlemlerin fazlalığı, yabancı sermaye mevzuatının son derece uygun olmasına rağmen, vergi yasası ve ticaret mevzuatı gibi diğer mevzuatların buna ayak uyduramamış olmasıdır.²⁰¹

Şekil 6’da gösterildiği üzere, Ernst&Young tarafından hazırlanan 2008 yılı B&S raporuna göre, 2008 yılında yaşanan ekonomik ve siyasi olayların etkileri sonucu olarak katılımcılar, Türkiye’de B&S işlemlerini %30 ile en çok uluslararası piyasaların etkilediğini belirtmişlerdir.

Uluslararası piyasalardaki gelişmelerin, yurtiçi siyasi ve ekonomik gelişmelere oranla ön plana çıktığı düşünülmektedir. Bu faktörü birbirine yakın oranlarla, ekonomik konjonktür %19 ile ve büyüme beklentileri %16 ile izlemektedir. Enflasyon ve faiz oranları, işlemlere etkisi en düşük faktörler olarak belirlenmiştir.

Şekil 6: Türkiye’de B&S İşlemlerini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Ernst&Young Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2008 Raporu, Ocak 2009, <http://www.sirkethaberleri.com/documents/news/1115/%7BhLC1S-HidDr-jo6kO%7D/%7BH40MW-OEi4H-7qRO5%7D.pdf>, (03.01.2010), s. 27.

²⁰¹ Suna Oksay, “Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek Değerlendirilmesi”, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oksay3.pdf>, (03.01.2010)

Türkiye’de B&S işlemleriyle ilgili temel sorun, konunun henüz küçük şirketler tarafından yeterince tanınmaması ve öneminin bilinmemesidir. Şirketlerin kurumsal yapıları, B&S’ler için önemli bir engel teşkil etmektedir. Türkiye’de anonim şirketlerin %90’ının aile şirketi olması bu konuda etkilidir. Halka açık olmayan anonim şirketlerin, resmi kuruluşlara düzenli olarak rapor bildirme zorunluluğu yoktur. Bu nedenle halka kapalı bazı küçük ve orta ölçekli aile şirketleri, bağımsız dış denetim kuruluşlarıyla da çalışmayı tercih etmemektedir. Ekonominin büyük çoğunluğunun aile şirketlerinden oluştuğu göz önüne alındığında, bu engelin önemi ortaya çıkmaktadır.

Sahip-yönetici görevini üstlenen kişilerde mevcut durumu değiştirme isteğinin olmaması gibi psikolojik etmenler de birleşmelerin önünde engel olmaktadır. Birleşme gerçekleşse de, faaliyetleri sürdürecektir personel kalitesinin yetersizliği, planlama ve örgütlenme için bilgi ve yetenek eksikliği, yani ileriye dönük organizasyonların yapılmaması sorun oluşturmaktadır. Küresel bazda yeni teknoloji ve katma değer yaratamamak da uluslararası B&S’lere taraf olamamak için bir başka engeldir.

Türkiye’de şirketlerin büyümesinde pazar büyüklüğü konusu, B&S’lerle ilgili sorunlardandır. Pazarın küçüklüğünden kaynaklanan sınırlar sebebiyle küresel rekabet içinde küçük kalan şirketler B&S yöntemiyle değil, rekabet yoluyla yani rakipleri iflas veya tasfiye ile piyasa dışına atarak büyüme yöntemine ağırlık vermektedirler. Ancak bu yöntemle, küresel boyutta şirket büyüklüklerine ulaşmak mümkün değildir.²⁰²

Büyük ve istikrarlı bir şirket ile küçük, karlı ve istikrarlı bir başka şirketin bir araya gelmesi, ekonomik olarak iflas olasılıklarını azaltıp şirketlerin piyasa değerlerini arttıracaktır. Büyük şirketler, küçük ve öncü şirketleri satın alarak pazarda rekabetçi üstünlük kazanmaya çalışmaktadır. Türk şirketleri de son dönemlerde yaratıcılıkları ile küresel şirketlerle bütünleşme eğilimine girmişlerdir.

²⁰² Özer T. Yeniay, “Birleşmeler ve Devralmalar”, http://www.sistems.org/m_and_s_d.htm, (03.01.2010).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARI AÇISINDAN ORGANİZE GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ VE TESCO KİPA BİRLEŞMESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Alışveriş, şehir hayatının başlıca aktivitelerinden biridir. Süpermarketlerin, alışveriş merkezlerinin ve perakende satış yerlerinin sayısı tüm dünyada hızla artmaktadır. “*Tüketim çağı*” ve “*tüketim toplumu*” kavramları günden güne fiziksel olarak gerçekleşmektedir. Şehirde yaşayanlar, alışveriş yerlerinde daha çok vakit geçirmektedir. 1980 ekonomik reformlarından sonra yapısal değişiklikler yaşayan Türkiye ekonomisinde de perakende mağazaların sayıları ve büyüklükleri artmış ve perakende sektörü, en hızlı büyüyen sektörlerden biri haline gelmiştir.²⁰³

Dünya perakendecilik sektöründe yaşanan en önemli gelişme ise küreselleşen perakendeciliktir. Küreselleşmeyle birlikte perakendeciler, ülkelerindeki perakende pazarında yaşanan yoğun rekabet ve pazarın doyuma ulaşması neticesinde ulusal sınırlarının dışına çıkıp, doğrudan yatırım, birleşme, satın alma veya ortaklık kurma yöntemleriyle küresel ölçekte faaliyetlerini genişletme yoluna gitmişlerdir.

Amerika ve Avrupa’da doyuma ulaşan perakendeciler, gelişmekte olan ülkelere yatırımlarını yoğunlaştırmaktadır. Yatırımlarını perakende pazarı açısından henüz doyuma ulaşmamış ve rekabetin çok yoğun olmadığı pazarlara yönelen perakendeciler, gelişmekte olan ülkelerde bu ülkelerin sermaye birikimlerinin sınırlı olması ve hedefledikleri ekonomik büyümeye ulaşabilmeleri için gerekli olan yatırımları gerçekleştirmede yerel kaynakların sınırlı düzeyde kalması nedeniyle, yabancı sermayeye karşı gösterilen olumlu yaklaşımlardan da yararlanmışlardır. Büyük perakendecilerin özellikle gelişmekte olan ülkelere olan yatırımlarında Türkiye, ilgi gören pazarlar arasında yer almaktadır.

²⁰³ Sinan Yüzal, “Türkiye’de Mağaza Donanımı, Perakende Teşhir Gereçleri ve Hizmet Sektörü”, **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi**, 2009, http://www.igeme.gov.tr/Arastirmalar/ulke_sek/sector.cfm?sec=ara, (28.02.2010).

Bu bölümde Türkiye’de organize gıda perakendeciliği sektörünün yapısı, sektördeki firmalar, küresel perakendeciler, küreselleşme süreçlerinin Türk gıda perakendeciliği sektörüne etkileri araştırılmıştır. Sektörde uluslararasılaşmanın boyutları, küresel aktörlerin Türkiye perakende pazarına girişleri ve yarattıkları değişimler incelenmiş olup, pazardaki rekabetin boyutları ve Türk perakende pazarının geleceğine ilişkin tahmin ve beklentilere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise birleşme örneği olarak Tesco-Kipa birleşme süreci tanıtılmış ve bu birleşme taraflar açısından değerlendirilmiştir.

3.1. TÜRKİYE’DE ORGANİZE GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN YAPISI

Türk toplumunun harcamalarında gıda ve içeceğin yeri fazla olduğundan, gıda sektörü büyük mağazacılıkta önde gelen sektör durumundadır. Türkiye perakende pazarında Migros, Gima, Tansaş gibi ulusal zincirlerin yanısıra Tesco, Carrefour, Metro, Real gibi yabancı şirketler de vardır. Bölgesel alanda faaliyette bulunan irili ufaklı zincirler de bulunmaktadır. Gıda perakendeciliği sektöründe bir yandan organize perakendeciliğin payı artarken, bir yandan da sektörde uluslararasılaşma eğilimi ve hareketliliği yaşanmaktadır.

Türkiye’de gıda ürünleri pazarında, gıda perakendecilerinin yeri 1990’lı yıllardan sonra gelişerek günümüze kadar gelmiştir. Sektör bugün artan yabancı yatırımlar, tüketici taleplerindeki değişim, perakendeciler kanalında yeni yapılanmaların ortaya çıkışı ile yoğun rekabet koşullarında faaliyetine devam etmektedir. Son yıllarda perakendeciler birleşme ve satın almalarla dışsal büyümeye ve kendi bünyelerinde *private label* ürünler ile de içsel büyüme hareketlerine odaklanmışlardır.

3.1.1. Türkiye’de Modern Gıda Perakende Sektörünün Gelişimi

Türkiye’de perakendeciliğin gelişimi, Orta ve Doğu Avrupa’da yaşanan sürece benzemektedir. Perakendecilik faaliyetleri, iki süreç kapsamında şekillenmiştir. İlki, devlet destekli perakendecilik hareketinin başlaması ve 1960’lı yıllarda devlet kontrolünde yabancı sermayenin gelişidir. İkincisi ise modern perakendecilik anlayışının başladığı ve 1990’lardan sonra özelleştirme ile rekabetin yoğunlaştığı dönemdir. Ülkemizin iktisat tarihinin yansımasını, perakende sektörünün tarihsel gelişiminde görmek mümkündür.

- *1923 – 1980 Dönemi:*

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğundan bu yana, gıda perakende sisteminin kontrol ve denetimi, halk sağlığını koruma gerekçesiyle daima devlet tarafından gerçekleştirilmiştir. Toptan ticaretin yapısı ve işleyişi, halkın ihtiyacını karşılayacak şekilde düzenlenmemiş olduğundan, devlet tüketici kooperatifleri kurarak gıda ürünlerinin dağıtımını örgütlemeye çalışmış, ancak olumlu sonuçlar alınamadığından bu kooperatifler kapatılmak zorunda kalmıştır.²⁰⁴

1950’li yıllarda devlet, dağıtım kanallarında iyileşme sağlamak amacıyla Sümerbank patenti altında “*self-service*”²⁰⁵ tipi perakende zincirleri kurmuş, başarıya ulaşamayınca 1954 tarihli Yabancı Sermaye Kanunu çerçevesinde dağıtım kanalında yabancı sermayeden de yararlanılmak istenmiş ve İsviçre kökenli dağıtım kooperatifi Migros’u ülke yatırım yapmaya davet etmiştir.

İsviçre Migros Kooperatifler Birliği’nin önce İstanbul olmak üzere Türkiye’ye gelişi, perakende sektöründe tedarik zinciri çerçevesinde önemli dağıtım (spill-over) etkileri yaratmıştır.²⁰⁶ Amaç, dağıtım sisteminin kurulup geliştirilmesi, bu alandaki know-how’ın ithal edilmesi ve tüketim malları talebine bağlı olarak üretimin arttırılmasıdır. Paketlenmiş gıda ürünleri, plastik torbalar, satış faturaları

²⁰⁴ TÜSİAD. “Uluslararası Rekabet Stratejileri: Türkiye Gıda Sanayi”, Eylül 2007, <http://ref.advancity.net/Moduller/Makaleler/MakaleForm.aspx?MkId=49>, (22.02.2010).

²⁰⁵ Müşterinin bir satıcı yardımı olmaksızın ürünleri seçtiği satın alma sistemi.

²⁰⁶ Mert Kompil ve H. Murat Çelik. “Modelling The Spatial Consequences Of Retail Structure Change Of İzmir-Turkey: A Quasi-Empirical Application Of Spatial Interaction Model”, **International Conference On Regional And Urban Modelling EcoMod (Global Economic Modelling Network)**, Brussels, 1-2 June 2006, s. 3.

gibi önemli yenilikler sektörde yayılmıştır. Diğer yandan da Migros markası altında işlenen pastörize süt ve elma şırası alt sektörlerinde önemli bir yatay birleşme gerçekleştirilmiştir.

Migros'un ardından yine kamusal bir proje olan Gima A.Ş., 1956 yılında Ankara'da mağazacılık yapma amacıyla kurulmuştur. Devlet ve özel sektör işbirliği sonucu kurulan bu büyük mağaza aynı zamanda gıda ürünleri ve içecek satan bir bölüme sahiptir. Gima'nın açılması ile tüketicinin temel gıda maddelerini ucuza alması sağlanmıştır.

1960'lı yılların başında İstanbul'daki Migros ve Ankara'daki Gima'nın dışında büyük gıda perakendecisi bulunmamaktadır. Perakende sektörü, aile şirketleri olarak kurulmuş ufak ölçekli bakkal, manav ve kasaplardan oluşmaktadır. 1960'lı yıllarda kurulan büyük mağazaların gıda reyonları da bulunmamaktadır.

Türkiye'de departmanlı mağazaların dağıtım kanallarında yer alması, 1960 sonrası döneme rastlar. Batı'da küçük perakendeci yapılardan büyük departmanlı mağazacılığa geçişi zorlayan şartlar, rekabetin artması sonucu küçük perakendeciler için birleşme olgusunu gündeme getirmiştir.

Türkiye'de ise küçük perakendeci mağazaların, ticarete yenilik ve farklılık getirme misyonuyla, self servis satış yöntemine geçmeleri ve nispeten rakiplere karşı üstünlük sağlama ihtiyacının ağır bastığı gözlenmektedir. Diğer taraftan, Sümerbank ve Migros gibi zincir mağazalar da departmanlı mağaza biçiminde yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. Gima ve 19 Mayıs mağazaları, büyük departmanlı mağazacılığın ilk prototipleri olarak ifade edilmektedir.²⁰⁷

1960'lı yılların ikinci yarısında ve 1970'lerden sonra yerel yönetimler, tüketim malları dağıtım kanallarındaki sıkışmayı gidermek ve gelişen bu sektörden bir miktar pay alabilmek için, belediye orijinli tüketim kooperatifçiliğine başlamışlardır. Silahlı Kuvvetlerin self-service mağazaları olarak kurulan ve bir

²⁰⁷ Ahmet İncekara ve Tamer Kayacıklı, "Yurtdışı Pazarlamada Büyük Mağazacılık Modeli", **İstanbul Ticaret Odası Yayını**, Yayın No: 2000-42, İstanbul, 2000, s. 57.

zincir olarak büyüyen Ordu Pazarı ile İzmir Belediyesi tarafından kurulan Tansaş²⁰⁸ süpermarket zinciri bu alandaki olumlu gelişmelerdir.

Bu kuruluşların genel amacı, açtıkları bu mağazaların yardımıyla ticaret kar hadlerini kabul edilebilir oranlarda tutmak ve kendi çalışanlarına ucuz fiyatlarla gıda ürünleri sağlamaktır. 1980'li yılların başına kadar bu tüketici kooperatifleri, Türk gıda perakende sektöründe önemli yer tutmuştur. 1970'li yıllar döneminde kooperatifçilik alanında yerel yönetimlerin girişimleri, self-servis alışveriş alışkanlığının kazandırılması ve yerleştirilmesinde önemli bir fonksiyonu yerine getirmiştir.²⁰⁹

1980'li yılların başına kadar ülkenin dağıtım kanallarında altyapı eksikliği, düşük teknoloji, ürünün pazara hazırlanması için gerekli pazarlama faaliyetleri, standardizasyon ve marka eksikliği hakimdir. Bu eksiklikler nedeniyle modern perakende mağazalarına artan talebe karşılık verilememiştir. Üretim tekniklerinin verimli olmaması ve kişisel otomobillerin yetersizliği nedeniyle kentsel tüketicinin hareketliliğinin kısıtlanması da modern perakende sektörünün kurulup ilerlemesine engel olmuştur.²¹⁰

- *1980'ler ve Sonrası:*

Modern perakende sektörü, Türkiye'de en büyük gelişmesini 1980'li yıllardan sonra gerçekleştirmiştir. Pazarın arz yönü, 1980 yılından sonra yeniden düzenlenmiştir. Büyük gıda işletmeleri nihai mallarının dağıtımını içselleştirerek dikey bütünleşmeyi gerçekleştirmişlerdir.

²⁰⁸ Tansaş 1973 yılında, halka ucuz et ve kömür sağlamak amacıyla İzmir'de, Tansa adıyla kuruldu. 1976'da, "Tanzim Satışlar Müdürlüğü" çatısı altında, Konak'ta ilk mağaza açıldı; mağaza sayısı 1986'da 12'ye ulaştı. 1996 yılında, İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne ait Tansaş hisselerinin %32.98'i halka açıldı. 1999'da hisselerinin büyük bölümü Doğu Grubu'na geçti, 2005'te Migros Ticaret A.Ş. bünyesine katıldı ve Türkiye'ye yayılan güçlü bir marka haline geldi.

²⁰⁹ Gül Berna Özcan, "Perakendecilikte Evrenselleşme", **Görüş Dergisi**, Sayı: 32, Temmuz-Ağustos 1997, s. 67.

²¹⁰ Özlem Ülgen, "Türk Perakendecilik Sektörünün Senaryolar Yardımıyla Analizi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1999, s. 24.

24 Ocak 1980 tarihinde alınan ekonomik kararlardan sonra Türk ekonomisi önemli değişiklikler yaşamış, dışa açılmaya başlamıştır. Dış ticaretin serbestleştirilmesi ithalatı kolaylaştırmış, kolaylaşan ithalat ise tüketim mallarının çeşitlerinin artmasına yol açmıştır. Dışa açılmayla birlikte yabancı kökenli tüketim mallarının ithaline izin verilmesi, bu ürünlerin bakkal, şarküteri ve marketlerin raflarını doldurması, Türk halkının tüketim alışkanlıklarını da değiştirmiştir. Böylece ekonomide yaşanan değişim, Türk halkının sosyo-kültürel yaşamında değişim yaşanmasına neden olmuştur.

Tablo 9: Türkiye’de Belli Başlı Hipermarketler ve Kuruluş Yılları

Belli Başlı Hipermarketler	Kuruluş Yılı
Gima	1956
Beğendik	1986
Makro	1993
Migros	1954
Tansaş	1986
Carrefour	1991
Real	1998
Metro	1988
Kipa	1992
Yimpaş	1982
Bakkalım	1999

Kaynak: Erdoğan Gavcar ve Saliha Didin, “Tüketicilerin Perakendeci Markalı Ürünleri Satın Alma Kararlarını Etkileyen Faktörler: Muğla İl Merkezinde Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 6, 2007, s. 26.

1980'lerin liberal ekonomi politikalarının perakendecilik sektöründeki etkileri, 1990'lı yıllarda görülmeye başlanmıştır. Ülkedeki büyük sermaye birikimine sahip olan şirketlerin perakende sektörüne ilgi ve yatırımları artmıştır. 1987'de çıkarılan özelleştirme yasaları ile Migros ve Gima özelleştirmesi, vergi indirimleri, teşviklerin kapsamının genişletilmesi, sağlanan kredi kolaylıkları iş adamları için perakendeciliği cazip bir alana dönüştürmüştür.²¹¹

1950'li yıllarda kurulan İstanbul, Ankara ve İzmir belediyelerinin Tanzim Satış Mağazaları, ortaklık yapıları değişince vizyon ve misyonlarını geliştirmişlerdir. Sattıkları ürünleri çeşitlendirip mağaza yapılarını değiştirerek önce büyük perakende mağazaları, daha sonra da yerel pazardan ulusal pazara hizmet veren zincir mağazalar haline gelmişlerdir.

Türkiye ekonomisinin liberalizasyonu ile artan satın alma gücü ve yaşam biçiminin değişmesi, kent yaşamında daha yüksek kaliteli ürünlere olan talebi arttırmıştır. Kamu sektörünü kontrol eden tüketici kooperatifleri ve küçük geleneksel bakkallar, gelişen bu talebe cevap verebilecek durumda değildir. 1980'ler Türkiye'de süpermarketlerin doğduğu yıllar olarak tanımlanabilir. 1985 yılından itibaren büyük alışveriş merkezleri ve süpermarket zincirleri kurulmaya başlanmıştır. 1990'larda ise yabancı sermaye Türk perakende sektörüne giriş yapmıştır.²¹²

Finans sektöründe yaşanan gelişmelerle birlikte bireysel kredi kartı kullanımı, tüketicilerin satın alma potansiyelini arttırmıştır. Perakende mağazaların çekiciliği, Türkiye'de perakendecilik sektörünün büyük mağazalar lehinde gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Gelişmiş ülkelerde perakendeci pazarının doyum noktasına yaklaşmasına karşın, Türkiye'de mahalle bakkallarının, kasap ve manavların alışverişte önemli bir yer tutması, uluslararası arenada faaliyet gösteren Metro, Carrefour, Real gibi büyük perakendeci firmaların gözlerini Türkiye'ye çevirmelerine yol açmıştır.²¹³

²¹¹ Yonca Boyacı, "Türk Perakendeciliğinin Tarihi Gelişimine Bakış", **Forum Dergisi**, TOBB Yayını, İstanbul, 1998.

²¹² Aydın Çelen, Tarkan Erdoğan ve Erol Taymaz. "Fast Moving Consumer Goods Competitive Conditions And Policies", **Economic Policy Research Institute**, Ankara, December 2005, s. 11.

²¹³ Ülgen ve Mirze, s. 597.

Doygunluğa ulaşan Avrupa pazarı, Türkiye’yi özellikle Fransız ve Alman perakende devleri için cazip hale getirmiştir. İlk olarak Alman perakendeci Metro 1990 yılında Türkiye’de ilk mağazasını açmıştır. Daha sonra Fransız Promodes Grubu’na bağlı Continent Hipermarketleri Doğu Grubu ortaklığı ile Beylikdüzü’nde, yine Fransız Carrefour 1991 yılında İstanbul İçerenköy’de yatırım yaparak ilk mağazalarını açmışlardır. 1994 yılında Hollandalı Spar süpermarket zincirleri Türkiye pazarına girmiştir.²¹⁴

Büyük ölçekli perakendecilerle rekabet edebilmek için küçük perakendeciler de bir araya gelerek sendikal işletmeler kurmuşlardır. Anmar, İsmar ve Karmar çeşitli şehirlerde kurulmuş olan bu türdeki perakendecilerdir. Sümerbank, Gima ve Migros’un özelleştirilmesi, 1984’ten itibaren başlayan özelleştirme sürecinin olumlu sonuçlarındandır. Gima 1996 yılında FİBA Holding tarafından satın alınmış ve Migros Şirketi, Koç Holding ortaklığı ile olduğundan bu şirkete devredilmiştir. 1970’lerde tanzim satış mağazası olarak kurulan Tansaş, 1984 yılında İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Burhan Özfatura tarafından süpermarket zincirine dönüştürülmüş ve önce Egeli, daha sonra Doğu Grubu tarafından satın alınmasıyla birlikte Ege sınırlarını aşan bir süpermarket zinciri haline gelmiştir.²¹⁵

Bu tarihlerden sonra perakendecilik sektöründe büyük bir teknolojik değişim yaşanmıştır. Büyük boyuttaki soğutucular, nakit işlemleri için otomasyona sahip kasalar, kodlama sistemleri, tarayıcılar, paketleme ve etiketleme sistemleri ve birçok yenilik bu sayede Türkiye’ye girmiştir. Bugün Türk perakendeciliğinin geleneksel yapısını muhafaza ettiği söylenebilir. Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de modern perakende satış noktaları, sokak satıcıları ile bir arada görülmektedir. Modern ile geleneksel kurumlar birlikte yaşamaya devam etmektedir.

²¹⁴ Gül Berna Özcan, “The Transformation Of Turkish Retailing: Survival Strategies Of Small And Medium-Sized Retailers”, **Journal Of Southern Europe And The Balkans**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2000, s. 107.

²¹⁵ Ali Coşkun, “Açılış Konuşması”, **Büyük Mağazacılık**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Yayın No: 2004-8, İstanbul, 2004, ss. 14-15.

3.1.2. Günümüzde Türkiye Organize Gıda Perakende Sektörü

Geçtiğimiz on yıl bazı yazarlarca Türk perakendecilerin, sektörü tanıma ve perakendeyi öğrenme dönemi olarak kabul edilmektedir. Bu dönemi 2001 krizi öncesi ve sonrası olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. 2001 yılı öncesine bakıldığında, Türk perakendeciliğinin kurumsallaşması anlamında en önemli gelişmelerden biri, 1990'da ilk büyük ölçekli yabancı yatırımın Türkiye'ye gelmesi olmuştur. Söz konusu dönemde Türkiye'de henüz barkot uygulaması bulunmamaktadır. Metro'nun Güneşli'de açtığı mağaza o yıllarda sektör içinde ve dışında birçok yetkili tarafından ziyaret edilmiştir. Metro'nun gelmesinden üç yıl sonra da Fransız Carrefour Türk perakende sektörüne girmiştir.²¹⁶

Bu gelişmeler, özellikle Migros gibi büyük Türk perakendecilerinin de dünya standartlarında hizmet vermek amacıyla altyapı ve operasyonlarını gözden geçirmelerini sağlamıştır. Bu yeniden yapılanmanın ilk somut sonuçlarından biri, Türk perakendeciliğinin yurtdışına açılması olmuştur. Migros, 1996'da Azerbaycan'da ilk yurtdışı mağazası Ramstore'u faaliyete sokmuş ve başta Rusya olmak üzere eski Sovyet Bloğu ülkelerinde hızla yayılmıştır. İlerleyen yıllarda Migros'u Yimpaş ve Gima grupları izlemiştir.

Türkiye, gelişen bir pazar ekonomisi olarak perakende sektörü itibariyle gerek yerli yatırımcıların faaliyetleriyle, gerekse yabancı yatırımcıların pazara girişleriyle gelişen gözde bir pazardır. Özellikle son yıllarda ekonomide yaşanan istikrar, satın alım gücünün önceki yıllara kıyasla artış göstermesi, nüfus olarak büyük bir pazarın varlığı ve küresel kültürün yaygınlaşması ile benzer tüketim alışkanlıklarının doğması nedeniyle perakende sektöründe geleneksel perakendecilikten uzaklaşmaya ve modern perakendecilik kurumları olan hiper-süper market, zincir mağazalar ve alışveriş merkezleriyle karşılaşmaya başlanmıştır.

²¹⁶ Bahattin Çetin, "Yeni Perakendecilik Sisteminde Toptancı Hallerinin İzlemesi Gereken Stratejiler", **İstanbul Ticaret Odası Yayını**, Yayın No: 2009-44, İstanbul, 2009, s. 45.

Türkiye’ye büyük perakendecilerin gelmesiyle sektörün yapısı tamamen değişmiştir. Bu değişim, tüketici eğilimlerinde de gözlenmektedir. Kalite ve hijyene önem veren, marka-fiyat-kolaylık karşılaştırması yapan bilinçli tüketici topluluğunun sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu bilinçli tüketici, sektörü satış ve dağıtım zincirlerinde kullanılan teknolojilere varıncaya kadar çok boyutlu yeniliklerin uygulanması yönünde zorlamaktadır.²¹⁷

Türkiye’de 1996 yılında 37 olan hipermarket sayısı, 2005 yılında 160’a ulaşmıştır. Süpermarket sayısı ise %420 artarak 1279’dan 5385’e yükselmiştir. Bu büyümenin en önemli nedeni, modern ticaret araçları olan çeşitli boyutlardaki zincir marketlerin tüketicilere fiyat ve kalite açısından daha yüksek değer sağlamalarıdır.²¹⁸

Geleneksel perakendeci kurumların simgesi olan bakkalların sayısı azalmakta, bunun yerine sayıları artan çeşitli ölçeklerdeki süpermarket ve hipermarketler gelmektedir. Bugün perakende sektörü, yerli ve yabancı perakende şirketlerini bünyesinde barındıran, rekabetin yoğun olduğu bir yapıya sahiptir.

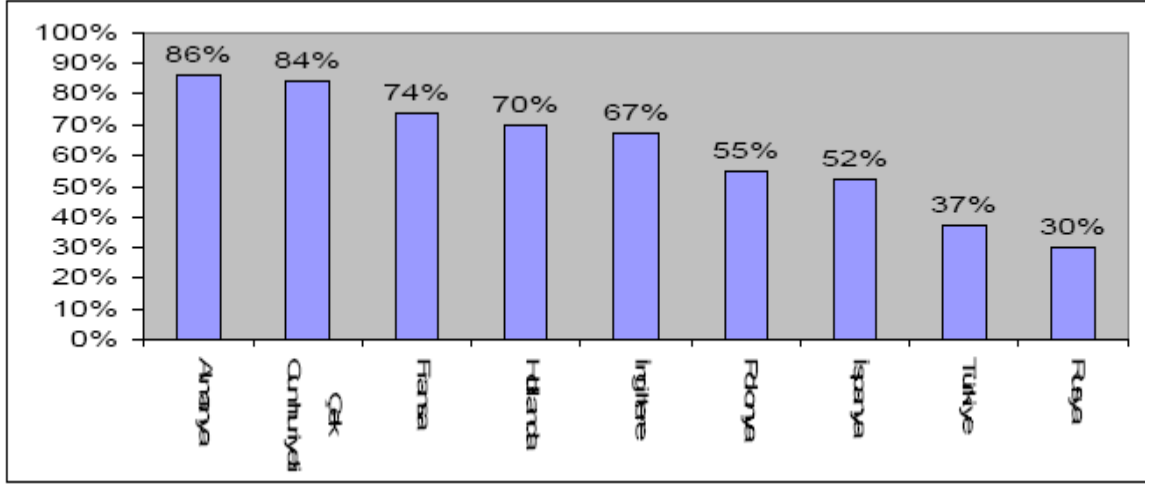
Geleneksel perakendeciler Türkiye perakende pazarını 150.000 civarında farklı satış noktasından yönlendirmektedir. Organize perakendecilerin toplam satış noktası ise sadece 3.500 civarındadır. Her ne kadar geleneksel perakendeciler sayı olarak pazarda daha geniş bir yer tutsalar da sahip oldukları cirolar ile pazardaki payları organize perakendecilere göre daha düşüktür.

Şekil 7’de görüleceği üzere, dünya çapında sektördeki gelişmelerin öncüsü olan Kuzey Avrupa ülkeleri ve ABD menşeli perakendecilerin belirlediği eğilimler, Türkiye pazarında da etkili olmakta ve sektörde geleneksel perakendecilerin yerini, büyük ve modern perakende satış mağazaları almaktadır. Türkiye’de de geleneksel perakendecilikten organize perakendeciliğe doğru bir yönelim gerçekleşmektedir.

²¹⁷ Tarkan. “Fast-Moving Consumer Goods Retailing in Turkey From a Competition Policy Perspective”, **European Retail Digest**, s. 49.

²¹⁸ TÜSİAD, “Uluslararası Rekabet Stratejileri: Türkiye Gıda Sanayi”, s. 126-127.

Şekil 7: Organize Gıda Perakendeciliğinin Toplam Perakendeciliğe Oranı (%)



Kaynak: Euromonitor, 2005.

Perakende sektörü, düşen enflasyon oranları ve artan rekabetten dolayı daralan kar marjlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Pazarlık gücünü güçlendirme, daha iyi ölçek ekonomilerine erişme ve daha büyük tüketici kesimine ulaşma gereksiniminden dolayı perakende zincirlerinde hızlı bir konsolidasyon gerçekleşmiştir. Geçtiğimiz yıllarda Migros, Tansaş'ın %70 hissesini satın alarak toplam 518 mağazayı ve Carrefour ise Gima'nın %60 hissesini satın alarak toplam 131 mağazayı devralmıştır.²¹⁹

Son yıllarda ülkemizde perakende sektörü önemli bir gelişme göstermiştir. Günümüzde perakende sektörü, Türkiye ekonomisi GSYİH'nın %11'ini ve istihdamın %8'ini sağlamaktadır. Hızlı tüketim maddeleri perakendeciliği ise kayıt altındaki perakende pazarının %37'sini temsil etmektedir. "Retailing Institute" verilerine göre organize perakendenin toplam perakende içindeki payı 2005 yılı sonu itibariyle %35.3'tür.²²⁰

²¹⁹ Aslıhan Balaban, "Gima", İfo Yatırım A.Ş. Araştırma Bölümü, http://bigpara.ekolay.net/download/seytor_raporlari/bigpara060606.doc, (15.03.2010).

²²⁰ Pazar büyüklükleri ve payları konusunda farklı araştırma kuruluşlarının farklı verileri söz konusudur. Örneğin bağımsız bir araştırma kuruluşu olan Planet Retail'in verilerine göre Türkiye'de gıda perakendeciliği sektörü 2005 yılı itibariyle 71.1 milyar dolarlık hacme sahiptir. Bu hacmin yaklaşık 30 milyar dolarlık kısmı organize perakendeciler tarafından gerçekleştirilmektedir. (BİM 2005 faaliyet raporu, <http://www.bim.com.tr>).

Tablo 10: Türkiye Perakende Sektörü Temel Göstergeleri

	2006			2007		
	Milyar Dolar			Milyar Dolar		
Toplam Ciro	136,9			150,0		
Geleneksel Perakende	88,9	65%		93,0	62%	
Organize Perakende	48,0	35%		57,0	38%	
Gıda Perakendeciliği	72,3	52,80%	100%	80,0	53,30%	100%
Geleneksel Gıda Perakendeciliği	56,3	41,10%	77,80%	58,0	38,70%	72,50%
Organize Gıda Perakendeciliği	16,0	11,70%	22,20%	22,0	14,60%	27,50%
Gıda dışı Perakendecilik	64,6	47,20%	100%	70,0	46,70%	100%
Geleneksel Gıda dışı Perakendecilik	32,6	23,80%	50,50%	35,0	23,35%	50%
Organize Gıda dışı Perakendecilik	32,0	23,40%	49,50%	35,0	23,35%	50%
	Bin Kişi			Bin Kişi		
Toplam İstihdam	2.500			2.800		
Geleneksel Perakende	2.200			2.440		
Organize Perakende	300			360		

Kaynak: AMPD Perakende Endeksi 2008 Yılı 7 Aylık Değerlendirmesi, s.6

“Euromonitor” verilerine göre, ülkemizde perakende sektörünün (gıda ve gıda dışı) toplam cirosu 2005’te 107.5 milyar dolar civarında olmuştur. “Planet Retail” tarafından sağlanan verilere göre ise Türk perakende sektörünün (gıda ve gıda dışı) toplam cirosu 2006 yılında 136.9 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir; 2007 yılı sonunda toplam 150 milyar dolarlık cirosuyla perakende sektörü enerji, eğitim ve sağlık sektörlerinin ardından Türkiye’de dördüncü büyük sektör konumuna yükselmiştir ve 2010’a kadar sektör büyüklüğünün 199 milyar dolara ulaşması beklenmektedir.

Türk perakende sektörünün yaklaşık %65'inin geleneksel perakende ve %35'nin ise modern perakende sektörüne ait olduğu bilinmektedir. Buna göre, modern perakende sektörünün büyüklüğü yaklaşık olarak 47.9 milyar dolar olarak hesaplanabilir.²²¹

Sektörde en büyük pay, toplam satışların yaklaşık %52.8'ini (72.3 milyar dolar) oluşturan gıda perakendeciliğine aittir. Organize perakende sektörünün gıda perakende sektörü içindeki payı ise 16 milyar dolar seviyelerindedir. Bu rakamın içine tüm hipermarketler, süpermarketler ve yerel zincirler de dahildir.

Türk perakende sektörü, 2008 yılında 160 milyar dolar civarında ciro gerçekleştirmiş, yaklaşık 3 milyon kişiye istihdam olanağı sunmuştur. Organize perakende sektörü 2008 yılını %7 büyümeyle kapatmıştır. Ekim ayı ve sonrasında finans sektöründe başlayan küresel krize rağmen sektör, ciro ve istihdam büyümesini sürdürmüştür. Sektör yatırımları, 2008 yılında devam etmiş ve mağaza sayısı %21 artmıştır. Aynı şekilde yıl içindeki yatırımlarla toplam satış alanı da %20 artmıştır.²²²

Araştırma sektörü şirketlerinden Nielsen'in her yıl gerçekleştirdiği "perakendeci sayıları tespiti" çalışması ile güncelleştirdiği perakendeci sayılarına göre, 1998'de 2 bin 135 olan hiper, süper ve zincir market sayısı 2008 itibarıyla 8 bin 252'ye ulaşmıştır. Nielsen'in araştırmasına göre Türkiye, 1990'lı yıllardan itibaren geleneksel perakendecilikten organize perakendeciliğe geçişin başlamasıyla birlikte (toptancılıktan distribütörlüğe) hızlı bir süpermarketleşme sürecine girmiştir.

Süpermarketlerin sayısı 10 yılda yaklaşık 4 kat artmıştır. Süpermarketlerin sigara hariç tüm hızlı tüketim ticaretinden aldığı pay da 10 yılda %54'e yükselirken, geleneksel perakendecilerin sayıları ve ticaretten aldıkları pay gerilemiştir. Özellikle Metro, Carrefour, Dia, Tesco gibi küresel zincirlerin Türkiye'ye yönelik yatırımları

²²¹ PriceWaterhouse Coopers ve Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD), "Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri", http://www.ampd.org/images/tr/PwC_turkce.pdf, (07.03.2010), s. 25.

²²² AMPD Perakende Endeksi 2008 Yılı Değerlendirmesi, <http://www.ampd.org/images/tr/2008%20YILLIK%20ENDEKS%20DEĞERLENDİRME%20-%20FİNAL1.pdf>, (08.03.2010).

ile Migros, BİM, Tansaş gibi yerli zincirlerin sayılarının artması, bu rakamların yükselmesinde önemli rol oynamıştır. Aynı dönemde lokal zincirlerin sayılarında da artış gözlenmiştir.²²³

Coğrafi olarak, 2005 yılında toplam perakende satışların yaklaşık %44.5'i Marmara Bölgesi'nde gerçekleşirken, Orta Anadolu Bölgesi ve Ege Bölgesi toplam perakende satışların sırasıyla %18.4 ve %18.1'ini temsil etmiştir. Bu sebeple perakende mağaza yatırımlarının büyük oranda bu bölgelere yapıldığı görülmektedir. Perakendecilerin en çok yoğunlaştıkları bölge Marmara'dır.

Tablo 11: 2004-2005 Yılı Bölgesel Ciro Payları (%)

Toplam Pazar Ticaret Payları (%)	Gıda Ürünleri		Temizlik Ürünleri		Kişisel Bakım			
	2004	2005	2004	2005	2004	2005		
Marmara	44,3	44,5	44,0	44,3	42,6	42,7	45,7	46,7
Ege	18,4	18,4	20,0	19,5	16,9	17,2	17,6	17,2
İç Anadolu	18,1	18,1	18,3	19,0	19,2	18,9	19,0	18,9
Akdeniz	9,9	9,5	9,7	9,2	10,1	10,3	9,5	9,0
Karadeniz	5,3	5,4	4,5	4,6	7,2	7,0	4,5	4,4
Doğu Anadolu	4,0	4,1	3,5	3,4	4,0	3,9	3,7	3,8
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100

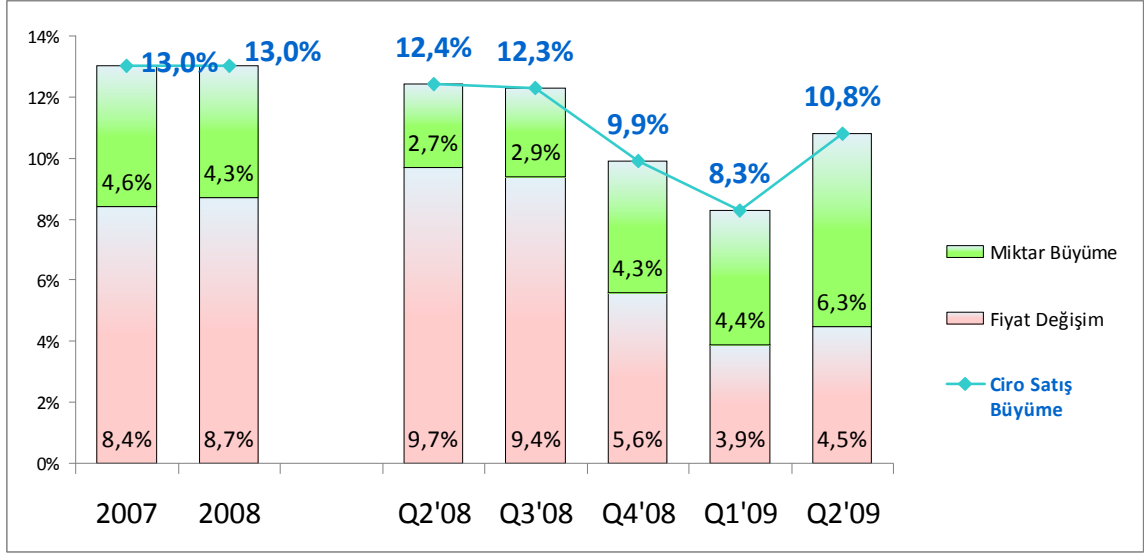
Kaynak: PriceWaterhouse Coopers ve Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD), “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri”, s. 39.

Nielsen'in Avrupa pazarlarında hızlı tüketim ürünleri sektöründeki büyümeyi çeyrekler itibariyle takip ettiği Büyüme Raporu'na (Nielsen Growth Reporter) göre hızlı tüketim ürünleri sektöründe Avrupa'da en fazla büyüyen ülke Türkiye'dir. Hızlı tüketim ürünleri sektöründe ciro satışlarda %10.8, miktar satışlarda ise %6.3'lük büyüme kaydedilmiştir.²²⁴

²²³ Türkiye'nin Perakende Haber Portalı, “Ulusal Zincirler Düğmeye Bastı”, <http://perakende.org/haber.php?hid=1218606829>, (20.03.2010).

²²⁴ Nielsen Company Consumer Group Turkey, “Nielsen Avrupa Büyüme Raporu”, Ekim 2009, <http://tr.nielsen.com/site/documents/NielsenBuyumeRaporuOct09.doc>, (07.03.2010).

Şekil 8: Türkiye’de Hızlı Tüketim Ürünleri Pazar Dinamikleri



Kaynak: Nielsen Avrupa Büyüme Raporu 2009, s. 3.

Cushman&Wakefield’in yayınladığı rapora göre Türk perakende sektörü Avrupa’da 7., dünyada 10. büyük perakende sektörüdür. Deloitte’un yayınladığı “Perakendenin Küresel Güçleri 2008” raporu ise Türkiye’nin gıda harcamalarında Avrupa’nın en büyük 5., gıda dışı harcamalarda ise 8. büyük pazarı olduğuna işaret etmektedir.²²⁵

Türkiye, küresel perakende ve tüketim ürünleri pazarının önemli bir oyuncusudur. Genç, artan ve şehirleşen nüfusun satın alım gücü ve gelişmiş hizmet kültürü ile Türkiye, orta ve uzun vadede perakendeciler ve tüketim ürünleri üreticileri için eşsiz fırsatlar sunmaya devam edecektir.²²⁶

3.1.3. Türkiye’de Organize Gıda Perakendecileri

2003 ve 2004 yıllarında modern perakendeciler organik olarak büyürken, 2005 yılında gıda perakendeciliği alanında birleşme ve satın almalar gerçekleşmiştir. Türkiye’deki modern perakende pazarı, pazarın yaklaşık %33.1’ini oluşturan orta

²²⁵ AMPD Perakende Endeksi 2008 Yılı 7 Aylık Değerlendirmesi, http://www.ampd.org/images/tr/Arastirmalar/AMPD_Perakende_Endeksi/AMPD_Perakende_Endeksi_by_Nielsen_2008_ilk_7_Aylik_Degerlendirmesi.pdf, (08.03.2010), s. 4.

²²⁶ Ceyhun Konuk, “2000’ler Nasıl Geçti, 2010’lu Yıllar Nasıl Olacak?”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 13, Sayı: 52, Ocak 2010, s. 23.

ölçekli perakendecilerin yanı sıra, esas olarak dört yerli zincir ve üç çok uluslu firma tarafından paylaşılmaktadır. Göze çarpan yerli şirketler Migros (Migros, Şok, Tansaş ve Makro markaları altında hipermarket, süpermarket ve indirim formatlarında faaliyet göstermektedir), Yimpaş, Kiler ve büyük indirim marketleri işletmecisi olan BİM'dir.²²⁷ Koç Holding, gıda perakende devi Migros'un %50.8 hissesini 2008 yılında İngiliz girişim sermaye şirketi BC Partners'a 1 milyar 977 milyon TL'ye satarak gıda perakendesinden çıkmıştır.²²⁸

Çok uluslu şirketlerden Carrefour Grubu, Sabancı Holding ile ortaktır. CarrefourSA hipermarketleri, Gima süpermarketleri, DiaSA ve Endi indirim mağazalarını işletmektedir. Metro Grubu, Real hipermarketlerin yanı sıra cash and carry mağazalarını işletmektedir. 2003'ün son üç aylık döneminde Tesco, Ege bölgesinin hipermarket işletmecisi Kipa'daki çoğunluk hisselerini satın alarak pazara girmiştir ve hızlı bir büyüme göstermektedir. Tablo 12'de 2004 yılı satış cirolarına göre bu perakendecilerin pazardaki konumları görülecektir.

Tablo 12: Türk Perakende Sektörünün Başlıca Firmaları

Şirket Unvanı	2004 Cirosu (bin YTL)	Çalışan Sayısı	Mağaza Sayısı	Toplam Satış Alanı
Migros	1.905.928	7.000	463	330.448
BİM	1.365.000	6.400	1.075	260.000
CarrefourSa	1.304.940	3.500	332	175.000
Metro	1.224.100	4.500	24	198.000
Tansaş	1.074.762	5.000	217	134.189
Gima	713.895	4.000	81	125.000
Tesco-Kipa	402.645	2.154	6	46.500

Kaynak: Berna Özkay, "Türkiye'nin En Büyük 50 Perakendecisi", *Ekonomist*, Yıl: 15, Sayı: 2005/47, s. 22.

²²⁷ PriceWaterhouse Coopers ve Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD), "Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri", s. 31.

²²⁸ "Migros, BC Partners'a Satıldı", <http://www.haberler.com/migros-bc-partners-a-satildi-haberi/>, (15.03.2010).

Önde gelen perakendecilerin birçoğu, büyüyen perakende sektöründe küçük yerel oyuncularla ittifaklar yaparak pazar payını arttırmayı hedeflemektedir. Yerel oyuncular da alternatif ittifaklar yoluyla kendilerini güçlendiren stratejileri benimsemektedir.

Şekil 9: Türkiye’de Temel Gıda Perakendecileri

Mağaza markaları	Perakende formatları	Grup adı	2005 satışları (milyon ABD Doları)	Çalışan sayısı	Mağaza sayısı
Migros ŞOK Tansaş Makro	Hiper, süper ve indirim mağazaları, e-ticaret	Koç Holding	2.610	7.000	783
CarrefourSA ChampionSA DiaSA	Hipermarketler Süpermarketler İndirim mağazaları	Carrefour ve Sabancı Holding	1.430	6.500	451
Gima Endi	Supemarketler İndirim mağazaları				
BİM	Büyük indirim mağazaları	Halka Açık ve Muhtelif Yatırımcılar	1.240	6.667	1.397
Metro Real	Cash Carry Hipermarketler	Metro Grubu	1.090	3.000	17
Kiler	Supemarketler	Kiler	520	4.500	122
Tesco-Kipa	Hipermarketler	Tesco Plc	335	4.000	22
Yimpaş	Hiper ve süpermarketler	Yimpaş Holding	Temin edilemedi	Temin edilemedi	42

Kaynak: PWC ve AMPD, “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri”, s. 32.

Türkiye'nin gıda perakende yapısı, küçük ölçekli mağazalardan büyük ölçekli mağazalara doğru kaymaktadır; dağıtım şirketleri de bu değişen yapıya uyum sağlamaya çalışmaktadır. Hipermarket, büyük süpermarket ve indirim mağazası zincirleri, ürünlerinin küçük bir bölümünü doğrudan ithal etmekle beraber küçük mağazalar gibi ithal ettikleri ürünlerin büyük bir kısmı için ithalatçı, dağıtım ve acentelere bağımlıdır. Birçok perakendeci, yerli ve ithal ürünleri internet üzerinden sipariş ettikleri e-ticaret imkanlarına sahiptir.

Türkiye'deki perakende sektörü içinde son zamanlarda hipermarketler en gözde yatırımlar haline gelmiştir. Türkiye'nin iki büyük holdingi Sabancı ve Koç yoğun biçimde bu sektörle ilgilenmektedir. Türkiye'nin perakende sektöründe faaliyet gösteren 50 kadar farklı zincir mevcuttur.

Alman tipi büyük indirim mağazalar, BİM ve Şok'un atılımı sonucunda 1995'ten beri Türkiye'de de aktif hale gelmiştir. Bu iki şirket ve DiaSa büyük mağaza ağları kurmayı başarmıştır ve indirim mağazaları şu anda Türkiye'deki perakende sektörü içerisinde önemli bir büyüme formatıdır.

Tablo 13: Türk Organize Perakendecilerin Perakende Formatları

	İndirim Mağazacılığı		Süpermarket			Hipermarket	Toptancılık
	Hard	Soft	Küçük	Orta	Büyük		
Migros		X		X	X	X	X
Tansaş			X	X	X		
BİM	X						
Carrefour		X			X	X	
Gima		X		X	X		X
Tesco-Kipa						X	
Metro						X	X

Kaynak: CAIB International Markets Limited, Tansaş Analiz Raporları, Mart 2005, <http://www.tansas.com.tr>.

Tablo 14: 2005 Yılı B&S Öncesi Organize Perakende Pazar Payları

Perakendeciler	Organize Perakende Payı (%)	Toplam Ticaret Payı (%)
Migros	13,4	7,3
BİM	9,6	5,3
CarrefourSA	9,2	5,0
Tansaş	7,6	4,1
Metro/Real	6,8	3,8
Gima	5,0	2,8
Diğer	53,4	71,7

Kaynak: Tarkan Erdoğan, “Organize Perakende Sektörünün Ekonomik Dinamikleri: Rekabet Politikası Açısından Değerlendirme”, **Rekabet Dergisi**, <http://www.rekabet.gov.tr/word/dergi24/5-tarkan.doc>, s. 31.

Tablo 15: 2005 Yılı B&S Sonrası Organize Perakende Pazar Payları

Perakendeciler	Organize Perakende Payı (%)	Toplam Ticaret Payı (%)
Migros/Tansaş	21	11,4
CarrefourSA/Gima	14,2	7,8
BİM	9,6	5,3
Metro/Real	6,8	3,8
Tesco/Kipa	2,8	1,5

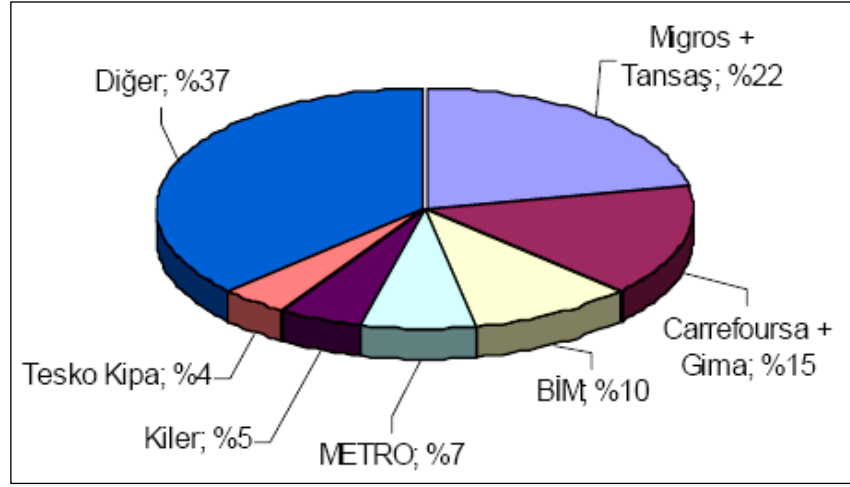
Kaynak: Erdoğan, s.31

Tablo 16: Organize Perakendeci Ciroları (2005)

Organize Perakendeciler	Ciro (milyon TL)	
Migros	2.686	3.957
Tansaş	1.271	
CarrefourSa	1.305	2.019
Gima	714	
BİM	1.672	
Metro Group	1.870	
Kipa	454	

Kaynak: Erdoğan, s. 33.

Şekil 10: 2008 Yılı Organize Perakende Sektörü Şirket Payları



Kaynak: Filiz Sarı, “CarrefourSa Araştırma Raporu”, **Turkish Yatırım A.Ş.**, s. 6.

Deloitte tarafından yayınlanan ve küresel perakendecilik sektörüne yön veren en büyük 250 şirketin performansını değerlendiren “*Perakendenin Küresel Güçleri 2010*” raporuna göre, ilk 250 içinde geçen yıl 190. sırada yer alan Migros Türk A.Ş. 199. sıraya gerilerken, bu yıl BİM Mağazaları da 241. sıradan listeye girmiştir.

2008 yılında 3 milyar 942 milyon dolarlık gelir elde ederek listeye 199. sıradan giren Migros Türk’ün yanında bu yıl, 2008’i 3 milyar 296 milyon dolar gelire kapatan BİM Mağazaları da 241. sırada yer almıştır. İki kuruluşun gelirleri Ortadoğu bölgesi sıralamalarında da dikkat çekmiştir. Ortadoğu bölgesindeki perakende satışlarında Migros 5. sırada yer alırken, onu mağaza sayısını %32 artıran BİM, 6. sırada izlemiştir. BİM aynı zamanda raporda yer alan “*En Hızlı Büyüyen 50 Perakendeci*” listesine 9. sıradan girmiştir. En hızlı büyüyenler listesinde Migros ise 25. sırada yer almıştır.²²⁹

²²⁹ Hürriyet Ekonomi, “Perakendenin 3.8 Trilyon Dolarlık Devleri Arasına Migros - BİM El Ele Yerleşti”, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/13459676.asp?gid=254>, (15.03.2010).

3.1.4. Sektörün Ekonomi İçindeki Yeri

2009 yılında dünya ekonomisi, küresel krizin baskısı altında küçülürken, Türkiye'nin en dinamik ve en hızlı büyüyen sektörlerinden organize perakende sektörü, 2009 yılını %6 büyüme ve yaklaşık 70 milyar dolar ciro ile kapatmayı başarmıştır. Türkiye perakende sektörünün 2009 yılı toplam cirosu 167 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

2009 yılında Türkiye'de işsizlik oranı %13.4'e ulaşırken, organize perakende sektörü yıllık bazda net %2 oranında istihdam artışı sağlayarak toplamda 450 bin kişiye istihdam yaratmıştır. Organize perakende sektöründen her yıl devlete ödenen KDV tutarı ise 7 milyar dolardır ve kayıtsız ticaretten dolayı devletin uğradığı zarar, organize perakende sayesinde bertaraf edilmektedir.²³⁰

Birçok hizmet sektörü gibi perakendecilik de büyük ölçüde emek yoğun bir sektördür. Perakendeciliğin modern biçimi, işgücüne katma değer getirmektedir. Modern perakendeciler, modern ekonominin bir parçası olarak, genç insanları özellikle de üniversiteye devam etme şansı olmayan kişileri istihdam etmek suretiyle topluma hizmet etmektedir. Bu firmalar istihdam ettikleri çalışanlar için bilgi, beceri ve teknik bilgi eğitimi sağlamaktadır.

Perakende sektöründeki alanların birbiriyle etkileşimi yoluyla, dolaylı istihdam da yaratılmaktadır. Modern perakende sektöründeki büyümenin imalatçılar ve üreticilerin yanı sıra derecelendirme, ambalajlama, nakliye, depolama, güvenlik, eğitim, bilgi işlem, mimari, mağaza tasarımı, tesis yönetimi ve altyapı hizmetlerinin üzerinde olumlu etkileri vardır.²³¹

Modern perakendeciler kendi mağazalarında 50.000'in üzerinde farklı ürün satarak imalatçılara ve özellikle KOBİ'lere anında pazar erişimi ve dağıtım ağı sağlamaktadır.

²³⁰ Ceyhan Konuk, "Perakende 2010'dan Umutlu", **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 13, Sayı: 53, Şubat 2010, s. 27.

²³¹ PWC ve AMPD, "Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri", ss. 13-14.

Modern perakendeciler:

- Büyük hacimlerde satın alımlar yaparak,
- Pazarlama faaliyetleri ile ilgili (özellikle uluslararası pazarlara açılmada) belirli standartların sağlanması konusunda eğitim vererek,
- Özel markalı ürünler ile marka-ürün geliştirme becerileri oluşturarak,
- Kalite standartlarını yükselterek,
- İhracat pazarlarındaki rekabet yeteneklerini arttırarak, KOBİ'lere yardımcı olmaktadır.

Geçtiğimiz yıllarda modern perakendeciler, kendi müşterileri lehine maliyet etkinliği sağlamak amacıyla özel markalı (private label) ürünlere daha çok önem vermişlerdir. Özel markalı ürünler genellikle KOBİ'ler tarafından üretilmekte ve KOBİ'lerin sahip oldukları fazla kapasitelerini kullanmalarını ve kalitelerini yükseltmelerini sağlamaktadır. Bu alandaki örnekler aşağıdaki gibi sıralanabilir:²³²

- Türkiye'de 2005 yılı cirosu yaklaşık 920 milyon Euro'ya ulaşan Metro AG yaklaşık 4.000 tedarikçiden alım yapmaktadır.
- Carrefour 2005 yılında tedarikçilerden 300 milyon Euro tutarında mal satın almış ve bu malların bir kısmını diğer ülkelerde bulunan Carrefour mağazalarına ihraç etmiştir.
- IKEA, Türkiye'deki ilk mağazasını 2005 yılında açmasına rağmen 1998'den bu yana Türkiye'den toplam 1.4 milyar dolar tutarında mal satın almıştır. IKEA yöneticilerinin beyanlarına göre, Türk imalatçılarından temin edilen malzemeler 2006'da 250 milyon dolara ulaşmıştır.
- Yerli meşrubat üreticisi olan Dimes, yakın zaman önce Carrefour ile tüm dünyadaki Carrefour mağazaları için meyve suları üretilmesi amacıyla anlaşma imzalamıştır.

²³² PWC ve AMPD, "Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri", ss. 17-18.

- Çikolata üreticisi Şölen, 90'ın üzerinde ülkeye ihracat yapmaktadır. Carrefour ve Tesco, Avrupa'da yerleşik bulunan mağazaları için Şölen'in ürünlerini satın almaktadır.

- Wal-Mart Türkiye'de henüz faaliyet göstermemekle beraber, Türk şirketlerinden mal alımı yapmaktadır. İstanbul Maden ve Metal İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, Wal-Mart'ın Türkiye'den yıllık satın alımının 2006 yılında 1 milyar dolara ulaştığını belirtmiştir.

Sektör, gerek yabancı yatırımcıları Türkiye'ye çekme potansiyeli ile gerekse yerel perakendecilerin yaptığı yatırımlarla ülke ekonomisine katkı sağlamaya her yıl artan oranlarla devam etmektedir.

3.1.5. Perakende Sektörüne İlişkin Yasal Düzenlemeler

Türkiye, perakende pazar potansiyeli açısından oldukça cazip bir pazar olarak görülmektedir. Küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte, küresel sermayenin dünya çapında dolaşımının başlaması, sektörde organize olma eğilimin artmasına ve geleneksel perakendecilerin pazardaki paylarının daralmasına neden olmaktadır.

Türkiye'de gıda perakendeciliğinde organize perakendenin %37'lik payı karşısında dünyanın küresel perakende aktörleri, Türkiye pazarına girmişlerdir. Daha çok satın alma ve ortaklık kurma yoluyla ülkemize gelen perakendeciler, pazarda rekabetin yoğunlaşmasına, hizmet kalitesinin ve çeşitliliğinin artmasına, perakendecilikte organize olmaya yönelik bir eğilimin doğmasına neden olmuşlardır. Bu yeni durum, özellikle küçük ölçekli geleneksel perakendecilerin yaşam alanlarını daraltmıştır.

Dünyada gelişmiş pazarlara bakıldığında özellikle büyük küresel perakendecilerin yüksek satın alma güçleri dolayısıyla tedarikçiler üzerinde şiddetli fiyat baskıları kurduklarından ve ürettirdikleri özel markalı ürünlerle üretici markalı ürün sahiplerinin pazardaki konumlarını güçleştirdiklerinden yakınılmaktadır. Bu tip şikayetlere özellikle Amerikalı perakendeci Wal-Mart muhatap olmaktadır.

Türkiye’de organize perakendeciliğin gelişmesi ile beraber 2000’li yıllardan itibaren büyük zincirlerin sınırlandırılmasına yönelik çeşitli çabalar olmuştur. Başbakanlık’a sunulan ve uzun tartışmalara yol açan “*Alışveriş Merkezleri, Büyük Mağazalar ve Zincir Mağazalar Kanun Tasarısı Taslağı*”nın içeriği özetle şöyledir:²³³

- Büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri sınırları içinde kalan, toplam 400 m² üzerinde satış alanına sahip mağazaların kuruluşu izne bağlanacaktır.
- Bu mağazaların haftanın bir günü kapalı olması öngörülmektedir.
- Satış alanı 3 bin m²’yi geçmeyen büyük mağazaların kuruluş izinlerinin, belediye görüşü de alınarak valilik tarafından verilmesi planlanmaktadır.
- 3 bin m²’den büyük 15 bin m²’den küçük olan mağazaların kuruluş izinleri Belediye, Esnaf Sanatkarlar Odalar Birliği, oda ve dernek görüşü alınarak valilik tarafından verilecektir.
- Marketlerin kendi markaları altında sattıkları ürünlerin toplam ciro içindeki payı %20’yi aşamayacaktır.
- Büyük mağazalar tedarikçi veya üreticiden hizmet, raf, katılım, anons bedeli ve benzeri uygulamalarla ilgili olarak herhangi bir ücret talep edemeyeceklerdir.
- Büyük mağazaların üretici ve tedarikçiyi mağdur eden uygulamaları, tüketiciyi yanıltıcı satış kampanyaları ve indirimli satışları yasaklanırken, indirimli satışlar için ticaret odalarından izin alınması zorunluluğu getirilmesi planlanmaktadır.

Bu yasa taslağı için öne sürülen gerekçelerin başında, büyük mağazaların kent içinde bulunmaları ile oluşan trafik ve insan yoğunluğu ve buna bağlı olarak gürültü ve hava kirliliğinin önlenmesi gelmektedir. Bu gerekçeler, çarpık kentleşme ile ilgilidir. Ancak asıl gerekçe küçük ölçekteki esnafın, büyük alışveriş merkezleri ile rekabet edememesi nedeniyle uğradığı kazanç kaybı ve iflasların önüne geçilmesidir.

²³³ Tarkan Erdoğan, “Organize Perakende Sektörünün Ekonomik Dinamikleri: Rekabet Politikası Açısından Değerlendirme”, **Rekabet Dergisi**, <http://www.rekabet.gov.tr/word/dergi24/5-tarkan.doc>, ss. 47-56, (14.03.2010).

Küçük perakendeciyi korumak için hazırlanan bu taslak, organize perakendecilerin stratejik yönelimlerini değiştirerek küçük alanlı sokak aralarında açılabilen indirim marketlerini arttırmıştır. Migros'un Şok Marketleri, Carrefoursa'nın DiaSa marketleri, Tesco-Kipa'nın Kipa Ekspres mağazaları bu yönelimin örnekleridir.

Perakende pazarının üçüncü büyük oyuncusu BİM ise küçük metrajlı mağazalarında uyguladığı yüksek indirim konseptiyle bakkallar için zorlu bir rakiptir. Bu indirim marketleri, tedarik ve tasarım masraflarından kaçınarak maliyetleri düşürmekte, ürün çeşitliliği ve stok tutma yerine günlük temel ihtiyaç malzemesi satmaktadır. Süpermarketler dışında günlük temel ihtiyaçları için bakkalları kullanan tüketiciler ise, ihtiyaçlarını bu marketlerden karşılar hale gelmişlerdir.²³⁴

Tasarı, organize perakendeciler açısından piyasaya girişi zorlaştırıcı, girişim özgürlüğünü kısıtlayıcı ve ayrımcı olarak değerlendirilmektedir. Organize perakendecilerin yasa tasarısına destek vermemelerinin nedenleri arasında, yasanın tüm perakende sektörünü kapsamaması, geleneksel perakendecilerin kayıt dışılığının önüne geçmemesi, organize perakendecilerin yatırım yaparken zaten çok ciddi ve izin süresi yıllar alabilen çalışmalar yapmak zorunda oldukları ve belediye izinlerinin içinde yasada belirtilen koşulların önemli ölçüde var olması, bu yüzden ekstra bir düzenlemeye ihtiyaç olmaması gibi nedenler dile getirilmektedir.²³⁵

Metro/Real – Tesco/Kipa zincirlerinin hipermarket formatında faaliyet göstermeleri, yeni mağaza açmalarında izin kriterlerinin daha sıkı uygulanmasına yol açacak olması, tasarının olası etkileri arasında sayılmaktadır. Migros ve Carrefour ile rekabet edebilmeleri için rakiplerinden daha hızlı büyümek yani çok sayıda mağaza açmak zorunda olmaları bu zincirlerin faaliyetlerini zorlaştıracaktır. Rekabet edebilmek için yeterince büyümememe durumunda kalacak olan söz konusu zincirler Türkiye pazarından çıkabilirler.

²³⁴ Burçin Tarhan Tanlasa, "Mağaza Yasası Ne Getirecek?", **Instore**, Sayı: 15, Şubat 2006, ss. 8-9.

²³⁵ Handan Açıan, "Organize Perakende ve Geleneksel Perakende Birlikte Büyüyecek", **Arasta**, Yıl: 13, Sayı: 54, Mart 2010, ss. 20-23.

Türkiye’de organize perakende sektörüne girmek isteyenler özellikle yabancı sermayeli perakendeciler (örneğin Wal-Mart), yer sorunu ve izin kriterleri gibi nedenlerle var olan zincirleri devralma yoluna gidebilirler. Tasarının yasalaşması durumunda Türkiye’de devralmaya konu olabilecek zincirlerin fiyatları da yükselecektir. Bu durum ödenecek fiyatı artırarak yeni girişleri caydırabilir. Sonuç olarak potansiyel rakipler için pazara giriş maliyeti yükselecektir. Pazara giriş yapılsa bile bu maliyetler yüksek fiyat/düşük hizmet yoluyla tüketicilere yansıtılabilecektir.²³⁶

Tasarının mağaza yeri konusunda sınırlama getirmesi ve yeni mağaza açmayı zorlaştırması, sektörün rekabetçi yapısına zarar verecektir. Rekabetin kısıtlanmasından da tüketicilerin zarar göreceği açıktır.²³⁷

3.1.6. Sektörde Yeni Trendler ve Sektörün Geleceği

Perakendecileri sektöre yatırım yapmaya ve modern yapılar geliştirmeye yönelten ana faktör, büyüyen nüfusun yanı sıra doymamış pazar koşullarının yarattığı potansiyel büyüme fırsatlarıdır. Türkiye ekonomisi, özel tüketim ve yatırımların etkisiyle güçlü bir büyüme trendine sahiptir. Organize ve modern perakendeciler de bu potansiyeli görerek Türkiye’deki faaliyetlerini büyütmeyi planlamaktadır. Yaşanan büyük gelişmelere rağmen, zincir perakendeciliği Türkiye’de büyük ölçüde keşfedilmemiş bir alan olarak durmaktadır ve Türkiye’nin bu alanda hala büyük bir potansiyeli vardır.

Büyümeye paralel olarak ve AB katılım müzakereleri çerçevesinde sektörün önümüzdeki 10 yılda önemli yapısal değişimlerden geçmesi beklenmektedir. Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği’ne (AMPD) göre, yeni alışveriş merkezlerinin açılması ile yeni istihdam yaratılması, yaşam biçimlerinin ve tüketim tarzlarının değişmesi teşvik edilecektir.

²³⁶ Erdoğan, s. 57.

²³⁷ KOBİ Sektör, “Perakende Yasası KOBİ’leri Olumsuz Etkiler”, http://www.kobisektor.com/kobisektor_sektorler/sectorler_parakende/4527.html, (20.03.2010).

Perakendeciler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına önem vererek daha geniş mağaza zincirleri ağı oluşturmakta, hizmet kalitesini iyileştirmekte; mevcut müşteri portföyünü korumaya gayret gösterirken yeni müşterileri de çekmeye çalışmaktadırlar. Büyük süpermarketler, pazar paylarını artırmak amacıyla, çeşitli promosyon kampanyaları yürütmeye, telefon ve internet üzerinden ürün satışı gerçekleştirmeye başlamıştır; ayrıca yoğun olarak müşteri sadakat programları (üyelik kartı vb.) uygulanmaktadır.²³⁸

Modern ve organize perakendeciler, mevcut müşterilerini koruyabilmek ve marka sadakati yaratabilmek amacıyla CRM faaliyetlerine önem vermekte ve müşteri davranışlarını dikkatle izlemektedir. Organize perakendecilerin çoğu sadakat programı uygulamakta, mağazanın kartına sahip olan müşterilere ekstra faydalar (çoğunlukla indirim) sunmaktadır. Kredi kartı kullanımını arttırmak ve bunun karşılığında tüketicilere ekstra faydalar veya indirim sunmak için bankalar ile stratejik ortaklıklar geliştirme, modern perakendeciler tarafından yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Perakendecilik sektöründeki en son gelişme olarak, iskontolu marketlerin öne çıkmasını söylemek mümkündür. Ekonomik krizler, Türk tüketicisinde fiyat duyarlılığını arttırmıştır. Yatırımcıların özellikle büyük şehirlerde hipermarket ve alışveriş arazisi bulmakta ve finanse etmekte zorluklar yaşamaları, daha küçük boyuttaki ucuzluk marketlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Ulusal markaların toplam satışlarındaki düşüş ve en ucuz fiyatı arama sonucunda dökme ürünler, büyük perakendeciler için iskontolara sahip perakende mağazacılığının önünü açmıştır. Amerika'daki "99 cent" marketlerine benzer süpermarketler pazarda yerlerini almıştır.

Migros Türk, ucuzluk marketleri konusunda eylem planı olarak Şok marketlerini açarak pazarda diğer rakiplerini ve potansiyel rekabeti düşünerek hareket etmiştir. Gima zincirlerinin de Endi markası altında benzer stratejiyi kullandığı görülmektedir. Daha sonra CarrefourSa'nın Dia süpermarketleri ile pazara

²³⁸ PWC ve AMPD, "Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri", ss. 41-45.

girmesi, zincirin sektör olarak tamamlanmasına yol açmıştır. Büyük perakendecilerin yanı sıra pazara daha önceden girmiş olan firmalar, iskontolu market mantığıyla hareket ederek yayılmaları açısından strateji değişikliğine gitmişlerdir. BİM (Büyük İndirim Mağazaları) adı altında Azizler Holding'in Suudi Arabistan şirketi Caravans ile 1995 yılında yaptığı ortaklık bu konuda örnek olarak gösterilmektedir.²³⁹

Gıda işletmeleri, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığı için sürekli olarak işletme ve pazarlama yapılarında değişim süreci yaşamaktadır. Son yıllarda piyasadaki etkinliği hızla artan perakendecilik dağıtım kanalı, kimlik değişimi ile gıda pazarlamasında önemli fonksiyonlar üstlenmektedir. Perakendecilik sadece bir dağıtım kanalı olmaktan çıkıp, müşterilerin istek ve arzuları doğrultusunda imalatçıların başarılı olamadıkları bireysel müşteri odaklı ürün tasarımı konusundaki noksanlıkları gidererek, üretim zincirine katılmaktadırlar.²⁴⁰

Başarılı gıda perakendecileri, müşterilerinin üretim sürecine katılımını sağlamak ve marka kişiliği ile müşteri kişiliğinin bağdaştırılması ile müşteri payına, müşteri bağımlılığına ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmak yoluyla karlılıkta büyümeyi hedeflemektedirler. Perakendeciler, maliyetlerini düşürebilmek ve tüketicilere daha uygun fiyatlarla ürünler satabilmek için özel markalı ürünlere önem vermektedirler.

2001'deki ekonomik krizden sonra, müşteriler kendilerine fiyat avantajı sağladığı için özel markalı veya markasız ürünlere daha fazla eğilim göstermişlerdir. Türkiye'nin genel ekonomik durumu dikkate alındığında, iyi yönetilen özel markaların kendi pazar paylarını hızla artırma şansı olduğu göze çarpmaktadır. Artan sayıdaki büyük indirim mağazalarının kendi markalarını taşıyan ürünlere raflarında sıkça yer vermeleri, tüketicilerin bu tip ürünleri benimsemelerine yardımcı olmuştur.

²³⁹ TÜSİAD, "Uluslararası Rekabet Stratejileri: Türkiye Gıda Sanayi", s. 130.

²⁴⁰ Yavuz Topçu ve H. Bayram Işık. "Gıda Ürünleri Piyasasında Yeni Pazarlama Stratejileri: İmalatçı Markalara Karşı Özel Markalar", **Tarım Ekonomisi Dergisi**, Yıl: 2007, Sayı: 13/1, s. 8.

Küçük ve bağımsız perakendeciler yeni modern perakendecilerin yol açtığı yoğun rekabet nedeniyle zor zamanlar yaşarken, modern perakendeciler kendi müşterilerine çekici fiyatlarla geniş çeşitlilikte ürünler sunmaktadır. Geleneksel işletmelerin verimsizliği nedeniyle, sektörün bir bütün olarak üretkenlik ve verimlilik seviyesi aşağı çekilmektedir.

Modernleşme yönünde teşvik edilmesi ve kendilerine franchise, satın alma grupları, uzmanlaşma gibi konularda yol gösterilmesi halinde, geleneksel işletmelerin sektörde devam eden hızlı büyümeye tam olarak entegre olabilmesi mümkün olacaktır. Bu değişim, geleneksel işletme sahiplerinin ve çalışanlarının gelir seviyesinin iyileşmesine yardımcı olacaktır.²⁴¹

Envanter yönetiminde bilgi teknolojisinin etkili kullanımı, satın alma planlaması, CRM (*Customer Relationship Management*) uygulamaları, tüketicilerden edinilen bilgilerin daha verimli kullanımı ve kategori yönetimi gibi alanlarda gösterilecek çabalarla işletme verimliliklerinin artırılması, iyileştirilmesi gereken alanların başında gelmektedir.²⁴²

Önümüzdeki yıllarda sektörde artan istihdam ve satın alma gücü neticesinde tüketim artacak ve bu da üretimi tetikleyecektir. Örneğin Carrefoursa yeni yatırım yapmayı planlamakta ve Türkiye’de yeni tiplerde mağazalar lanse edeceğini açıklamaktadır. Tesco-Kipa Anadolu’da çeşitli formatlarda yeni mağazalar açmaktadır. Perakendeciliğin büyümesi, ekonominin inşaat, güvenlik, tesis yönetimi, lojistik, taşımacılık ve gıda işleme gibi alanlarının da genişlemesini sağlayacaktır. Türk perakende sektöründe yaşanan ve yaşanacak olan konsolidasyonların birçok olumlu sonuç doğuracağı öngörülmektedir.²⁴³

Giderek artan genç ve orta gelirli nüfustan kaynaklanan büyüme potansiyeli ve gelişmeye açık pazar koşulları, yatırımcıları perakende sektörüne yatırım yapmaya çeken ana etkidir. Ülkenin üretim faktörleri, demografik özellikleri,

²⁴¹ Aydın Çelen, Tarkan Erdoğan ve Erol Taymaz. “Fast Moving Consumer Goods Competitive Conditions And Policies”, **Economic Policy Research Institute**, Ankara, December 2005, ss. 33-34.

²⁴² Topçu ve Işık, ss. 10-11.

²⁴³ PWC ve AMPD, “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri”, s. 23.

yaşam ve tüketim alışkanlıklarının bileşimindeki olumlu değişikliklerin yanı sıra, harcanabilir gelirdeki artış da perakende sektörü ile ilgili beklentileri en üst düzeye getirmiştir ve getirmeye devam edecektir.

3.2. ORGANİZE GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR

Küreselleşme stratejileri sonucunda şirketlerin ekonomik ve mali performansları, en önemli rekabet koşulu olarak ortaya çıkmıştır. 1980’li yıllardan itibaren çok uluslu gıda şirketleri, faaliyet portföylerini zengin bir ürün ve hizmet yelpazesi haline getirmenin ve dışsal büyümeyi gerçekleştirmenin, uluslararası sürekli rekabet üstünlüğünü yakalamada yetersiz kaldığına tanık olmuşlardır. Sektörel ve coğrafi açıdan yeni yerleşim alanlarını, üretim ve işletme maliyetlerini düşürücü taktiklerle seçmek, birincil öncelik haline gelmiştir.

Günümüzde gıda çok uluslularının yatırımlarının ev sahibi bölgelerini seçmede göz önüne aldıkları en önemli kıstas, sürekli karlılık ve verimlilik arayışıdır. Çok uluslu şirketler yatırımlarını, rekabet koşuluna olumlu karşılık verebilen pazarlara çekmektedirler. Pazarın boyutları, yabancı sermayeyi çeken en önemli öğedir. Talep potansiyeli yüksek pazar yapısına genellikle kentleşme oranları ve nüfus yoğunluğu yüksek olan yerleşim alanlarında rastlanmaktadır. Böylece yatırım yapan şirketler, ölçek ekonomisini uygulayabilmektedir.

Çok uluslu şirketler, orta ve uzun vadede gıda talebinin artabilme olasılığı olan ülkelere yönelmektedirler. Bu süreçte dışsal yayılma stratejileri ile şirket birleşme ve satın alma operasyonları, küresel gıda perakendecileri arasındaki yarışta, şirketleri yüksek dünya pazar paylarına götüren en kestirme yol olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, organize gıda perakendeciliğinde küreselleşme adımları çerçevesinde dünyada ve Türkiye’de meydana gelen perakende birleşme ve satın alma hareketleri incelenecektir.

3.2.1. Küresel Perakendeciliğin Gelişimi

Küresel pazarlama, bir firmanın kaynak ve hedeflerini küresel pazar fırsatlarına odaklaması sürecidir. Büyüme ve yayılma fırsatlarını yakalamada avantaj elde etme ve ayakta kalmayı başarabilme isteği, firmaları küresel pazarlamaya itmektedir. Modern perakendeciliğin küreselleşmesi hızlı bir şekilde sürmektedir. Uluslararası perakendecilerin girdikleri yeni pazarda tutunabilmeleri, rekabet edebilmeleri ve büyüebilmeleri pazarın bölgesel özellikleri ile yakından ilgilidir.

Uluslararası işletme faaliyetlerine, yabancı pazarlara girişlerinde seçtikleri yöntemler açısından da bakmak gerekir. Örneğin Alman Metro, Japon pazarına 2002 yılında Marubeni Corporation ile ortak girişim yaparak girmiştir. Metro, Marubeni Corporation'ın kendisine Asya bölgesine genişlemede destek olacağı düşüncesiyle bu yöntemi seçmiştir. Aynı yıl Vietnam pazarına, 2003 yılında da Hindistan ve Ukrayna pazarlarına doğrudan yatırım yaparak girmiştir. Tesco, Malezya pazarına Sime Darby Berhad firması ile ortak girişime giderek 2002 yılında, Türkiye'ye ise Kipa'yı satın alarak 2003 yılında girmiştir.²⁴⁴

Yabancı firmaların Endonezya pazarına girişi, 1997-1999 Asya ekonomik krizi sonunda toptancılık ve perakendecilik üzerindeki sınırlamaların kalkmasıyla 1998 yılında başlamıştır. Ucuz yatırım ve kurulum maliyetleri, yabancı firmalar için çekici olmuştur. Endonezya'daki yabancı sermaye kanunları ile modern formattaki perakendeci mağazaların geleneksel satış yerlerine uzaklığı, yerleşimi ve mağaza büyüklüğü konuları düzenlenmiştir. Böylece Makro ve Carrefour gibi firmaların bu ülkede genişlemesi hızlı şekilde gerçekleşmiştir.²⁴⁵

Diğer Asya-Pasifik ekonomilerinin, pazarlarını liberalleştirmeleri 1990'lı yıllarda olmuştur. Güney Kore ve Vietnam'ın ilk defa yabancı süpermarketlere joint-venture yatırım ile izin vermesi, 1996'da sınırlamaların kaldırılmasıyla başlamıştır.

²⁴⁴ İpek Savaşçı, "Uluslararası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks & Spencer Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, Yıl: 2007, ss. 324-326.

²⁴⁵ Kenan Güllü, "Uluslararasılaşmanın Dinamikleri: Uluslararası Pazarlar ve Perakendeci İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Etkinlikleri", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 25, Yıl: 2008/2, ss. 126-127.

Perakendeciler arasındaki eğilim, yeni pazar bölgelerine yönelmek ve yatırımlarda bulunmaktır. Firmalar için eski Doğu Bloğu ülkeleri, Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra, değerlendirilmesi gereken bir potansiyel pazar olarak görülmüştür. Günümüzde Doğu Avrupa ülkelerine çok sayıda uluslararası perakendeci girmiştir.

Çin, uluslararası perakendeciler için önemli bir fırsat olarak görülmektedir. İdeolojik yapısı ve yabancı sermayeye yaklaşımı uzun yıllar bu pazarı uluslararası işletmelerden korumuş; pazarın kapalılığı ve risk oranının yüksek görülmesi gibi sebepler uluslararası işletmeleri pazardan uzak tutmuştur. 1990'ların sonlarında Wal-Mart'ın Çin pazarına girme planı, Çin'li yetkililerin "aşırı rekabetin kontrol edilemeyeceği" düşüncesiyle kabul görmemiştir. Gerçekten de Wal-Mart Çin pazarına girdiğinde Carrefour'un şiddetli rekabetiyle karşı karşıya kalmıştır.

Çin'in dışa açılması ve yabancı sermayeye kapılarını açması sonucunda uluslararası perakendeciler ve tedarikçileri için milyonlarca orta sınıf Çin'li ortaya çıkmıştır. Başlangıçta Çin'in sahil şehirleri, özellikle Shanghai yabancı perakendecilerin gözde pazarları olmuş ve Shanghai çok sayıda hipermarket ile dolmuştur ve buna rağmen pazar hala doyuma ulaşmamıştır. Daha sonra gıda dışı perakendecilik yapılarını da içeren firmalar ülkenin diğer geniş sahil şehirlerine nüfuz etmişlerdir.

Başlangıçta Çin'in büyük sahil şehirlerinde hipermarketler kurma stratejisi güden Carrefour, daha sonra boş pazar alanlarında daha küçük mağazalar açmaya yönelmiştir. Firma yüzlerce Dia indirim mağazası açma niyetindedir. Tüm yatırımları Çin'in üç büyük şehri Shanghai, Beijing ve Guangzhou'ya yöneliktir. Wal-Mart da diğer şehirlere yatırım yapmayı planlamaktadır. Firma gelecek 3-5 yıl içerisinde ulusal seviyede 50 yeni mağaza açma hazırlığındadır.²⁴⁶

²⁴⁶ Planet Retail News Feed, "Wal-Mart China Expansion Plans", <http://www.planetretail.net/NewsFeed/NewsFeed.asp>, (21.03.2010).

Dünyanın önde gelen iki perakendecisi Wal-Mart ve Carrefour'un Çin pazarındaki genişlemeleri açısından, Wal-Mart Carrefour'un peşi sıra gelmiş ve 2007 yılı itibariyle de mağaza sayısı bakımından Carrefour'u yakalamıştır. Dünya perakende devi Wal-Mart, doymuş Amerikan pazarında büyüme ihtiyacını karşılayamayıp, aynı format ile Meksika ve Çin gibi henüz bu formatla tanışmamış, gelişmekte olan ülkelere girmiştir. Dünya genelinde 5000'den fazla mağazası bulunan Wal-Mart, Çin pazarında daha da büyümeyi hedeflemektedir. Alman perakendecisi Metro da bu pazara yönelik planlar içerisinde.

Çin'de en büyük yabancı perakendeci olan Carrefour'un 60, Wal-Mart'ın 545 hipermarketi bulunmaktadır. Buna rağmen yerli perakendeciler, pazarın %90'ından fazlasını ellerinde bulundurmaktadır. İstatistikler, Çin'de son on yılda modern perakendeciliğin büyük bir artış göstermesine rağmen, yerel tüccarların geliştiği olgusuna işaret etmektedir.

Benzer şekilde Meksika'da Wal-Mart ve diğer küresel perakendecilerin mevcudiyetine rağmen, küçük ticarethaneler dahil geleneksel perakendecilerin satış noktalarının sayısı %2 artmıştır. Hindistan'da, 1990'lı yıllardan bu yana franchising, ortalama %20-30 arasında değişen oranlarda artış göstermiştir.

Rusya pazarı geçmişte yabancı perakendeciler için kaçınılan bir pazar niteliği taşımıştır. Ülkede uluslararası perakendecileri ürkütücü boyutlarda risk her zaman olmuştur ve gerek ekonomik yapı gerekse perakendeciliğin işleyişi tam anlamıyla oturmamıştır.²⁴⁷

Bununla birlikte Rusya yabancı perakendeciler için çekiciliğini korumuştur: Müşteri potansiyeli, pazara giriş için engellerin az olması, yerel rekabetin zayıf olması ve ithalat engellerinin düşüklüğü gibi çekici özelliklerine rağmen bazı perakendeciler Rusya pazarını hala risk seviyesi yüksek olarak görmektedirler. 1998 yılındaki devalüasyon bu endişenin haklılığını ortaya koymuştur. Wal-Mart, Rusya

²⁴⁷ Deloitte Danışmanlık Raporu, "Revisiting Retail Globalization", http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_retail_globalization.pdf, (21.03.2010), s. 9.

pazarına Ramstore ile ortak girişim çerçevesinde girme planından, ülke riskinin yüksek olduğu gerekçesi ile vazgeçmiştir.²⁴⁸

Günümüzde Rusya ekonomisi istikrara yönelmekte ve riski düşmektedir. Bu eğilim, uluslararası perakendecilerin pazara yönelmelerinde etkili olmuştur. Yabancı perakendeci olarak pazardaki ilk örnek, Türk perakendecisi Ramenka'dır. İsveç'li IKEA, mobilya sektörü perakendecisi olarak pazara girmiştir. İki firma da pazarda genişlemesini sürdürmektedir. Diğer Avrupa perakendecileri de Rusya pazarında yatırıma yönelmişlerdir.

Metro, Rusya'da cash and carry mağazalarına ek olarak hipermarket formatındaki Real'in ilk mağazasını 2004'te açmıştır. Rusya'da altı mağaza sahibi olan Alman Metro Group, 2005 sonunda bu sayıyı Real hipermarketler aracılığı ile 20'ye çıkarmayı planlamaktadır. Fransız Auchan da dört hipermarket açacaktır. Pazarda faaliyetini sürdüren bir başka perakendeci ise İngiliz Tesco'dur.²⁴⁹ Real, hipermarketlerin Romanya'da da açılacağını açıklamıştır. Slovakya'da şirket tarafından işletilen hipermarketlerin sayısı 2003 ve 2004 yılları arasında 57'den 77 mağazaya çıkmıştır.

Yabancı perakendeciler, ulusal perakendecilerin rekabetiyle karşı karşıya kaldığından, gıda perakendeciliği sektöründe yabancı yatırım her zaman kolay olmamaktadır. Örneğin Güney Kore'de E-Mart ve Çin'de Lianhua, yabancı rakiplerinin üstesinden gelmektedirler. Asya ve Latin Amerika'da yabancı yatırımcıların bir kısmının geri çekildiği görülmektedir.

Carrefour 2005 yılında Japonya'daki 8 mağazasını büyük bir Japon perakende zinciri olan Aeon'a; Meksika'da bulunan 29 hipermarketini de Meksika'nın lider perakendecisi olan Chedraui Group'a satmıştır. Wal-Mart da Japonya'da Seiyu'nun düşük fiyat stratejisi ve Japon tüketicisinin statükoculuğu ile karşılaşmıştır.

²⁴⁸ Planet Retail News Feed, "Wal-Mart Abandons Russian Plans", <http://www.planetretail.net/NewsFeed/NewsFeed.asp>, (21.03.2010).

²⁴⁹ PWC ve AMPD, "Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri", s. 18.

Carrefour örneğine dönecek olursak, Carrefour'un dünyada toplam 6546 perakende mağazası bulunmaktadır. Bunların 794'ü hipermarkettir (179 adet Fransa'da, kalan 615 hipermarket Avrupa, Asya ve Amerika'dadır). Carrefour'un genişleme tarihine baktığımızda, başarı gösteremediği pazarlardan çıkış yaptığını görürüz. 1969 yılında girdiği Belçika pazarından 1978 yılında, İngiltere pazarından 1983'te çıkmıştır. Aynı şekilde İtalya, Avusturya, Amerika ve Almanya pazarlarına girmiş ve bir süre sonra çıkmıştır. Bu gelişmiş ülkelerden çıkış nedeni, yüksek düzeydeki rekabettir.

Carrefour, İtalya'ya ikinci kez 1993 yılında girmiş ve bu kez uluslararası faaliyetlerinden edindiği deneyim sayesinde başarı sağlamıştır. Şirketin Belçika'da 56, İtalya'da 38 hipermarketi bulunmaktadır. Carrefour'un en başarılı olduğu iki pazar İspanya ve Brezilya'dır. İspanya'da 121, Brezilya'da 85 hipermarketi vardır.²⁵⁰

Kuzey Avrupalı perakendeciler, uluslararasılaşma konusunda Amerikalı perakendecilerden daha fazla bilgi ve deneyim elde edebilme fırsatını yakalamışlardır. Bunun temel nedeni, coğrafi yakınlık unsurudur. Amerikan Wal-Mart'ın uluslararasılaşma öyküsüne bakıldığında, dışa yönelik ilk atılımını Meksika'ya yaptığı, daha sonra Porto Riko, Kanada ve ilerleyen yıllarda Brezilya ve Arjantin'e girdiği görülecektir.

Dış pazarlara açılma kararını alırken, yapılan pazar analizleri sonucu yatırıma elverişli ülke sayısı, Avrupa'ya kıyasla Amerika'da daha sınırlı düzeyde kalmıştır. Oysa Avrupa'da güçlü bölgesel entegrasyonun da etkisiyle, birlik içinde hareket etmenin yarattığı kolaylıkla perakendecilerin dış pazarlara açılmaları, Amerikalı rakiplerine kıyasla kolay olmuş ve daha çok sayıda pazarda varlıklarını hissettirmişlerdir.²⁵¹

Doğu Avrupa ülkeleri, merkezi planlı ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçilmesiyle birlikte, küresel perakendeciler için gelecek vaat eden pazarlar haline gelmiştir. Bu pazarlarda yatırımları olan küresel perakendecilere

²⁵⁰ Carrefour İnternet Sitesi, <http://www.carrefour.com/>, (21.03.2010).

²⁵¹ Deloitte Danışmanlık Raporu, "Revisiting Retail Globalization", s. 3.

bakıldığında Tesco, Metro ve Ahold'un etkili olduğu, Wal-Mart'ın ise somut bir girişiminin bulunmadığını görülecektir.

Pazarlar arasındaki farklılıklardan fırsatları yakalamaya çalışan Avrupalı perakendeciler, girdikleri pazarın özelliklerine uyacak şekilde perakende karmalarını şekillendirmişler ve stratejilerini girdikleri pazara uyumlaştırabilme esnekliğini kazanmışlardır. Küresel perakendecilikte, yatırım yapılan ülkedeki yerel perakendeciler ve tedarikçilerle ilişkiler de önem taşımaktadır.²⁵²

Dünya sıralamasında ikinci olan Fransız Carrefour, çok uluslu stratejinin en başarılı uygulayıcısıdır. Gittiği her ülke pazarında kültürel farklılıklara önem veren, mağazalarında sunduğu ürün dizisinde bu farklılıkları dikkate alan ve bunu hem özel markalı hem de üretici markalı ürünleriyle gösteren Carrefour, hızlı yayılımında başarılı olmuştur.

Avrupa ve Amerika'da doyuma ulaşan büyük perakendeciler, dış pazarlara doğru yönelmişlerdir. Özellikle ekonomik istikrarı yakalamış ve gelişimde büyük potansiyel görünen ülkeler incelemeye alınmıştır. Bu ülkeler arasında Türkiye de ilgi gören pazarlar arasına girmiştir. 2003'te en çok ilgi gören ülkeler arasında 6. sırada olan Türkiye, 2004 yılında 8. sırada yer almıştır.

Türkiye, artan nüfusu ile çok uluslu Amerikan ve Avrupalı perakendecilerin hedefindedir. Son zamanlarda Kuveyt, Dubai ve Suudi Arabistanlı perakendeci grupları da Türkiye'ye yatırım yapmaya başlamışlardır. İlgi gören pazarlar arasında özellikle Orta ve Doğu Avrupa pazarları, Güney Akdeniz ülkeleri yer almaktadır.

Bölgesel olarak bakıldığında, olgunlaşan Doğu Avrupa pazarından liderliği Asya geri almaktadır. Asya pazarı, küresel ölçekte perakendecilik satışlarının en çok büyüdüğü pazar bölümüdür. Pazarın çekiciliği bakımından Asya pazarına mensup ülkelerin 2006 yılında önemli gelişmeler kaydettikleri, Doğu Avrupa pazar ülkelerinin önüne geçtikleri görülmektedir. Asya pazarı, Çin ve Hindistan gibi hem

²⁵² Deloitte Danışmanlık Raporu, "Revisiting Retail Globalization", s. 4.

coğrafi alan hem de nüfus bakımından büyük ülkeleri içine alan bir pazardır. Perakendecilikte gelişen pazarlar Çin, Hindistan ve Rusya'dır.²⁵³

Geleceğin uluslararası pazarında cazip bölgeler olarak Latin Amerika, Merkezi ve Doğu Avrupa, Çin ve Tayland gösterilebilir. Uluslararası gıda perakendeciliğinin liderliğini elinde tutan firmaların bu alanlara yaptıkları yatırımlar ve söz konusu pazarlarda liderlik konumu kazanmaya çalışmaları, bu öngörüğü doğrular niteliktedir.

3.2.2. Günümüzde Dünya Organize Gıda Perakende Sektörü

Perakendecilik sektörü, küreselleşen dünya ekonomisinde en hızlı büyüyen sektörlerden biridir. Küreselleşme, çok uluslu perakendeciliği sürekli büyütmektedir. Başarılı perakendeciler, küresel rekabette ayakta kalabilmek için kendilerini değiştirmektedir. İlk 250 en büyük perakendeci, 118 ülkede iş yapmaktadır. Alman ve Fransız perakendeciler, en çok küreselleşme çabasında olan yatırımcılardır.

Küresel perakendeciler en fazla gıda ürünlerine yönelik faaliyette bulunmaktadır. Dünyadaki en büyük 250 perakendecinin yaklaşık %60'ının ana faaliyet kolu gıda perakendeciliğidir ve ilk 10 perakendecinin 9'u süpermarket, hipermarket, süpermerkez ve ucuzluk mağazası ile gıda ürünü satmaktadır.²⁵⁴

Perakende sektörü 2009 yılında küresel düzeyde toparlanma eğilimine girmiştir. Deloitte tarafından hazırlanan "Perakendenin Küresel Güçleri 2010" raporuna göre, önde gelen 250 perakende kuruluşu 2008'de satışlarını %5.5 oranında arttırarak yaklaşık 3.8 trilyon dolarlık iş hacmi yaratmıştır.

Wal-Mart 401.2 milyar dolar cirosuyla zirvedeki yerini korurken, 127.9 milyar dolarla Carrefour ikinci, 99 milyar dolar ile Metro üçüncü sırada yer almıştır. Listeye Migros 3 milyar 942 milyon dolar cirosuyla 199. sıradan, yılı 3 milyar 296

²⁵³ Güllü, ss. 131-132.

²⁵⁴ Muammer Kaya, "Küreselleşen Tüketim Ekonomisinin Lokomotifi: Perakendecilik Sektörü", <http://www.ogu.edu.tr/images/birimduyuru/20091231114941.doc>, (15.03.2010).

milyon dolar gelir ile kapatan BİM Mağazaları da 241. sıradan giriş yapmıştır. Raporda, 184 sektör temsilcisinin üçte ikisinin 2008 yılında karlılıklarının azaldığı ve 61 perakendeci firmanın zarar açıkladığı belirtilmiştir.²⁵⁵

Tablo 17: 2008 Yılı İlk 10 Küresel Perakendeci Listesi

Top 250 Rank	Name of Company	Country of Origin	2008 Retail Sales (US\$mil)	2008 Retail Sales Growth
1	Wal-Mart	US	401,244	7.1%
2	Carrefour	France	127,958	5.9%
3	Metro	Germany	99,004	5.3%
4	Tesco	U.K.	96,210	14.9%
5	Schwarz	Germany	79,924	12.6%
6	Kroger	US	76,000	8.2%
7	Home Depot	US	71,288	-7.8%
8	Costco	US	70,977	12.5%
9	Aldi	Germany	66,063	7.1%
10	Target	US	62,884	2.3%
Top 10*			\$1,151,552	6.9%
Top 250*			\$3,818,830	6.3%
Top 10 Share of Total			30.2%	

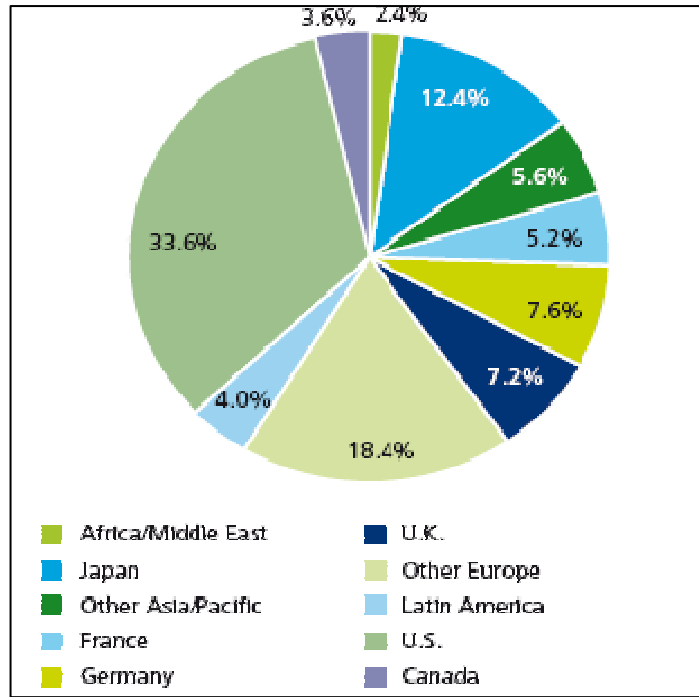
Kaynak: Deloitte, “Global Powers of Retailing 2010”, s. 19.

Perakende satış tutarlarına göre yapılan sıralamaya göre ilk 10 şirket sırasıyla şöyledir: Wal-Mart (ABD), Carrefour S.A. (Fransa), Metro (Almanya), Tesco (İngiltere), Schwarz Unternehmens Treuhand (Almanya), The Kroger Co. (ABD), The Home Depot, Inc. (ABD), Costco Wholesale Corporation (ABD), Aldi GMBH & Co. (Almanya), Target Corp. (ABD).

²⁵⁵ Deloitte Danışmanlık Raporu, “Emerging From The Downturn: Global Powers Of Retailing 2010”, **Stores Media**, January 2010, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_globalpowersofretailing2010.pdf, (21.03.2010), s. 13.

Tablo 17’de görüleceği üzere, 1.2 trilyon dolarlık satış hacmi ile ilk 10 perakendeci şirket, toplam 250 şirketin yarattığı 3.8 trilyon dolarlık iş hacminin %30.2’sini oluşturmaktadır. Küresel krize rağmen Tesco, Schwarz ve Costco gibi perakendeciler de çift haneli rakamlarla büyümelerini sürdürmüşlerdir.²⁵⁶

Şekil 11: Toplam Perakendeci Sayısına Göre Küresel Perakendeciler (2008)

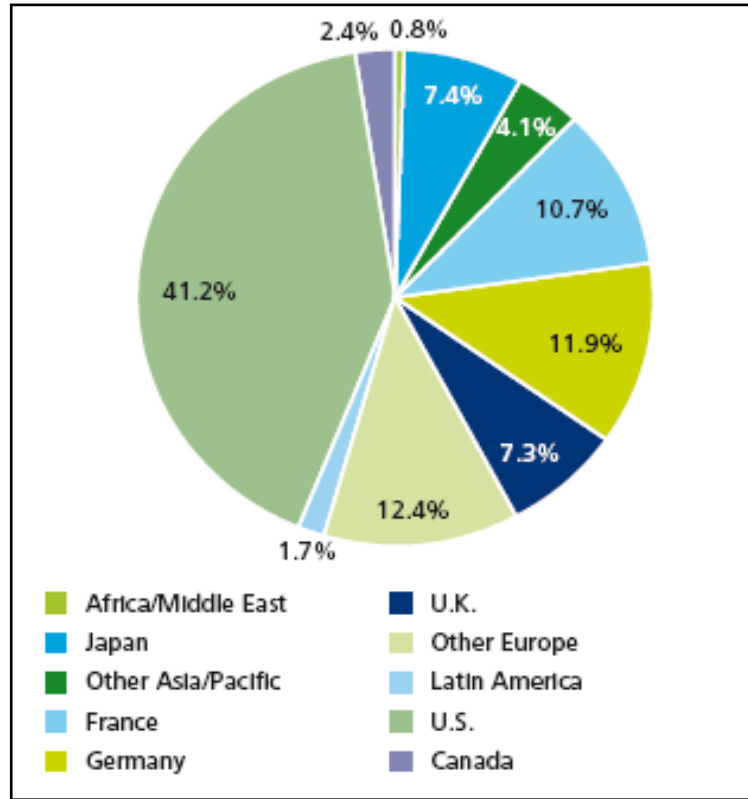


Kaynak: Deloitte, “Global Powers Of Retailing 2010”, s. 21.

Küresel perakendeciler listesinde, en çok şirketi bulunan ülke, 84 şirket ile ABD’dir. Kıta bazında ele alındığında ise Kuzey Amerika 104 marka ile lider durumdadır. Avrupa’nın listede 91, Asya’nın ise 42 perakende markası bulunmaktadır. Ülke olarak ABD’yi takip eden ise 29 şirketini listeye sokan Japonya’dır. Japonya %12.4’lük payı ile ABD’den sonra en çok perakendeci şirkete sahip ülkedir.

²⁵⁶ Deloitte Danışmanlık Raporu, “Global Powers Of Retailing 2010”, s. 19.

Şekil 12: Toplam Satış Tutarına Göre Küresel Perakendeciler (2008)



Kaynak: Deloitte, “Global Powers Of Retailing 2010”, s. 21.

ABD, perakende sektörünün gelişmiş olduğu ülkelerin başında gelmektedir. ABD'nin toplam perakende satışlar içerisindeki yüksek payı, esas olarak perakende sektörünün ilk ortaya çıkıp geliştiği ülke olmasından da kaynaklanmaktadır. ABD hem dünya genelinde gıda perakende şirketi sayısı hem de perakende satışlar içerisindeki pay bakımından ilk sırada yer almaktadır. Küresel satışların %41.2'si ve perakende şirketlerinin %33.6'sı ABD'ye aittir.

Başta Almanya, Fransa ve İngiltere olmak üzere Avrupa ülkeleri de gıda perakende sektörünün gelişmiş olduğu ülkelerdir. Dünya perakende şirketlerinin %7.6'sı Almanya'da, %7.2'si İngiltere'de, %4'ü Fransa'da bulunmaktadır. Avrupa'nın diğer ülkelerinin toplam payı ise %18.4'tür.

Toplam satış tutarı açısından, ABD'nin ardından en yüksek satış payına sahip ülkeler %12.4 ile Avrupa'nın diğer ülkeleridir. Diğer Avrupa ülkelerinden sonra sırasıyla %11.9'luk pay ile Almanya, %10.7 ile Fransa, %7.4 ile Japonya ve %7.3 ile İngiltere gelmektedir.

Kar marjlarının en yüksek olduğu pazar, %3.2'lik net kar oranıyla Afrika ve Orta Doğu ülkeleridir. %2.7 ile Avrupa ülkeleri ve %2.4 ile Kuzey Amerika sırayı takip etmektedir. Ülke olarak kar marjlarının en yüksek olduğu pazar, %3.2 ile Fransa'dır. Karlılığın en az olduğu pazar ise %0.2 ile Almanya olmuştur. Genel olarak dünya kar marjı ortalaması %2.4 şeklinde açıklanmıştır.²⁵⁷

2008 yılında küresel perakendecilik eğilimleri artmış ve dış operasyonlar, toplam satışlar içerisinde %22.9'luk paya ulaşmıştır. Uluslararası faaliyet gösterilen ülke ortalaması da 6.9 olarak gerçekleşmiştir. Küresel düzeyde en aktif olan perakendeciler, ortalama 11.7 ülkede faaliyet gösteren Avrupalı perakendecilerdir. Fransız ve Alman perakendeciler, toplam satış tutarlarının %40'ını dış operasyonlarından elde etmişlerdir. Latin Amerikalı perakendeciler ise ortalama 1.8 ülkede iş yaparak uluslararası alanda en az faaliyet gösteren ülke olmuştur.

Kuzey Amerikalı perakendeciler, dış operasyonlar açısından Avrupalı rakiplerinin gerisinde kalmıştır. Asya-Pasifik bölgesi ve özellikle Japonya'da, toplam satışlar içerisinde dış operasyonlardan kaynaklanan satış hacmi göreceli olarak az miktarda artış göstermiştir. Japon perakendecilerin üçte ikilik kısmı sadece Japonya'da faaliyette bulunmaktadır. Afrika ve Orta Doğu orijinli perakendeciler, kendi ülkeleri dışında faaliyetlerini arttırmakla birlikte, gelirlerinin %91.8'lik kısmını yerel ülke operasyonlarından elde etmişlerdir.

Sektörel açıdan, en büyük 250 küresel perakendeciden 134'ü gıda ve diğer hızlı tüketim malları alanında faaliyet göstermekte ve toplam perakendecilik hacminin üçte ikisini oluşturmaktadır. Ancak bu sektör, coğrafi olarak fazla yaygın değildir, ortalama 4.5 ülkede faaliyette bulunmaktadır. Yine de dış operasyonlar,

²⁵⁷ Deloitte Danışmanlık Raporu, "Global Powers Of Retailing 2010", s. 22.

toplam gelirlerin %21.7'sine denk gelmektedir. 2008 yılında sektör, satış hacmini %8.6, karlılığını %2.2 oranında arttırmıştır.

Uluslararası perakendeciler önümüzdeki dönemde de cari fazla veren ve geliştirmekte olan ülkelere yöneleceklerdir. Hindistan'da proje halinde 300 AVM, 325 katlı mağaza ve 1500 süpermarket bulunmaktadır. Wal-Mart uluslararası satışlarını %10 büyütme hedefini tutturabilmek için yıl sonuna kadar Güney Asya'ya yayılmayı hedeflemektedir. Hindistan'da ilk mağazasını 2009'da açan şirket, yerel ortağı Bharta Enterprises ile birlikte gelecek 7 yılda şube sayısını 10-15 civarına çıkarmayı planlamaktadır.

Metro, Hindistan'a yapacağı 120 milyon dolarlık yatırımla ülkedeki mağaza sayısını 8'e çıkararak ikiye katlayacaktır. Carrefour Tahran'da İran'ın ilk hipermarketini açmaya hazırlanmaktadır. Tesco, dünya çapında perakende satışlarını %14, karını ise %11 büyütüştür. Firma, özellikle Malezya ve Polonya'da güçlü büyüme kaydederken, Çin'de hızlı bir yayılma gerçekleştirmiştir.²⁵⁸

3.2.3. Küresel Perakendecilerin Türk Perakende Sektörüne Etkileri

Türk perakende sektörü özellikle 1980'lerden beri sürekli bir devinim ve gelişim içindedir. Yerel oluşumların gösterdiği gelişme ve büyüme çabaları, yabancı perakendecilerin pazara girmesiyle birlikte artan rekabetin ardından daha yoğun hale gelmiştir.

Perakende sektöründe rekabet diğer sektörlerde olduğu gibi temelde dört ana boyutta yaşanmaktadır. Bunlar; ürün ve hizmetlerde, fiyatlarda, yer ve dağıtım anlamında kuruluş yerlerinde ve tanıtım-tutundurma faaliyetlerinde sürdürülen rekabettir.

²⁵⁸ Nuşin Oral, "Küçülürken Küçültmek mi, Büyürken Büyütmek mi?", <http://www.perakendegunleri.com/files/content/039bf4eb1c701bc3f86cef2f837628b2c47af60a.pdf>, (28.03.2010).

Yeni rekabet yolları olan güçlü müşteri ilişkileri yönetimi, perakende teknolojisindeki yenilikleri tüketiciye yansıtma çalışmaları, mağaza dizaynı, sunulan müşteri hizmetleri ile müşterinin mağazayı ziyaretini ve mağazada alışverişini sağlayacak etkinlikler, perakendecilik yaşam sürecinde Türkiye’den daha ileri düzeyde bulunan ülkelerden gelen yabancı perakendecilerin ülkeye girişiyle yaygınlık kazanmış ve günlük yaşamın bir parçası olmuştur.²⁵⁹

Yabancı perakendecilerin büyük ölçekli ve organize perakendeciler olması ve sahip oldukları sermaye gücü ve deneyim, henüz doymamış Türkiye pazarında yer bulmalarını kolaylaştırmıştır. Tüketicileri yeni perakende formatlarıyla tanıştırmaları ve alışık olmadıkları hizmet ve ürün çeşitliliğiyle karşılamaları nedeniyle pazarda kabul görmeleri, diğer sektörlerle kıyasla daha hızlı gerçekleşmiştir.

Açtıkları hipermarketlerde çok sayı ve çeşitte ürünü uygun fiyatla, hoş bir mağaza ortamında, güler yüzlü çalışanlarıyla sunmakta, kredili ödeme seçenekleriyle tüketicinin daha fazla satın almasını sağlayabilmekte, müşteriye dilediği ürünü, piyasadaki en uygun fiyattan, dilediği miktarda satın alma imkanı sunabilmektedirler.

Kurdıkları alışveriş merkezleriyle tüketicinin aynı mekanda, hem kişisel alışveriş ihtiyacını, hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Alışveriş merkezleri Türkiye’de birer sosyal mekan haline gelmiş ve yabancı perakendecilerin aracılığıyla da Türkiye pazarında yaygınlaşmıştır.

Yabancı perakendecilerin yarattıkları farklılıklar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler tüketiciyi, satın alırken ürün hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olma, en uygun fiyatın nerede olduğunu tespit edebilme, internet aracılığıyla alışveriş yapabilme imkanı sunmakta ve bilinçli tüketici profiline oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Alışveriş kanallarındaki çeşitliliğin artması, yükselen rekabet ve pazara yeni oyuncuların dahil olması, geleneksel perakendecinin işini zorlaştırmaktadır.

²⁵⁹ İsmet Barutçugil, “Perakende Sektöründe Rekabet”, **Türkiye’nin Perakende Haber Portalı**, <http://www.perakende.org.tr>, (28.03.2010).

Perakende sektöründeki aktörlerin alım güçlerinin yükselmesinin, tedarikçiler üzerinde yarattığı etkilerinden de söz etmek gereklidir. Bir tarafta güçlü sermaye yapısına ve alım gücüne sahip büyük perakendeciler varken, diğer tarafta büyük perakendecilerin satın almada elde ettiği avantajı ortak satın alma grupları kurarak sağlamayı amaçlayan daha küçük ölçekli perakendeciler bulunmaktadır. İki tarafın da amacı, yapacakları yüksek hacimli satın almalarla ölçek ve alan ekonomilerinden faydalanabilmektir.

Sektördeki birleşme ve satın almalarından sonra pazarın birkaç büyük oyuncu etrafında şekillenmesi, sektörde yoğunluğun artmasına ve oligopson bir yapının ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Piyasa oligopson hale dönüştükçe, perakendecinin alım gücünün tedarikçi üzerinde baskı yaratması gündeme gelebilecektir. Bu nedendir ki tedarikçiler, ödemeler ve maliyetin altında ürünleri satarak ürün imajının zedelenmesi, özel markalı ürünlerin satış miktarına ilişkin sınırlama getirilmesi ve raf ücretlerinin ödenmemesi konularında yasal düzenleme yapılması talebi içindedirler.²⁶⁰

Yabancılarla birlikte artan rekabet, yerli perakendecilerin verimlilik kavramına bakış açısını da değiştirmiş, operasyonel karlılığa, insan kaynağının geliştirilmesine, teknolojinin kullanımına, müşteriyle ilişkilerin yönetimine, bilimsel mağazacılığa karşı yaklaşımını şekillendirmiştir.

Sektöre yabancıların girişi ile birlikte farklı kültürlerin bir araya gelmesi ve aynı platformda sentezlenmesi durumu ortaya çıkmış ve yöneticiler farklılık yönetimi kavramıyla karşı karşıya kalmışlardır. İş kültürlerindeki benzerlik ve ayrıntılar aynı potada eritilerek maksimum fayda elde edilmeye çalışılmıştır. Sektörde nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç artmış ve bu doğrultuda üniversitelerde, perakende ve mağaza yönetimi konularında uzman yetiştirmek üzere çeşitli ön lisans programları açılarak eğitim verilmeye başlanmıştır.

²⁶⁰ Tarkan Erdoğan, “Organize Perakende Sektörünün Ekonomik Dinamikleri: Rekabet Politikası Açısından Değerlendirme”, **Rekabet Dergisi**, <http://www.rekabet.gov.tr/word/dergi24/5-tarkan.doc>, (28.03.2010), s. 41.

Doygunluğa ulaşmamış Türk perakende pazarından pay almak isteyen yeni yabancı perakendeciler, organik bir şekilde doğrudan yatırım yaparak veya inorganik şekilde satın alma, birleşme ve ortaklık kurma yoluyla pazara giriş yapabilecektir. Bu gelişmeler rekabetin daha da yoğunlaşmasına ve pazardaki satın alma ve birleşme hamlelerinin sürmesine neden olacaktır. Artan yatırımlar ise sektörde mevsimsel ve daimi işgücü ihtiyacı doğurmakta ve ekonomide önemli bir istihdam kaynağı oluşturmaktadır.

3.2.4. Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması

1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren Türk perakendeciler, uluslararası pazarlara yönelmeye başlamıştır. 1990 sonrasında Sovyetler Birliği'nin dağılması ve dünyadaki siyasi oluşumlar, Türk girişimciler için yeni fırsatlar sunmuş ve Sovyetler Birliği'nin nüfuz bölgelerinde pazara ilk giren olma avantajını elde etmek, firmalar için cazip olmuştur.

Avrupa perakendecilik sektöründeki gelişmelerin Türk perakende sektörünü etkilemesi ve Türk perakende sektörünün bir dönüşüm sürecini devam ettirmesi de diğer etkenler arasındadır. Avrupalı büyük perakendecilerin Türk perakende pazarına girmeleri, ulusal sınırlar içindeki rekabeti artırmıştır. Yabancı perakendecilerin yüksek verimlilikleri sayesinde ucuz fiyatlarla satış yapabilmeleri, Türk perakendecilerin ulusal sınırlar dışına çıkması için itici faktör haline gelmiştir.

Kültürel açıdan yakınlık duyulan pazar alanlarının yeni ortaya çıkması ve değerlendirilmesi gereken bir potansiyel olarak algılanması, Türk perakendeciler için çekici faktörlerdendir. Kültürel açıdan benzerlik, dil benzerliği ve hedef ülkelerden gelen vatandaşların varlığı gibi etkenler önemli rol oynamıştır. Bu pazarların ekonomik açıdan geçiş süreci yaşaması ve kapitalizmin gerektirdiği asgari kural ve kurumların tam olarak yerleşmemiş olması, Batılı firmaların bu pazarlara girmesinde çekingen davranmalarına yol açmış, bu da Türk firmalara avantaj sağlamıştır.²⁶¹

²⁶¹ İncekara ve Kayacıklı, s. 10.

Avrupalı perakendeciler, Türk pazarına ilgilerini sürdürürken Türk perakendeciler de yabancı pazarlara açılmaya başlamışlardır. İlk örnekler, 1995 yılında Almanya’da ilk mağazasını açan Yimpaş ve 1996 yılında Azerbaycan’da ilk mağazasını açan Migros Türk olmuştur. Günümüzde çeşitli büyüklüklerdeki Türk firmaların üç kıtada ve beş ayrı bölgede faaliyetleri vardır.

Tablo 18: Uluslararası Pazarda Faaliyet Gösteren Türk Perakendeciler

Firma Adı	Ülke Adı	Faaliyet Bölgeleri	Mağaza Sayısı ¹
Migros Türk (Ramstore)	Azerbaycan	Bakü	7
	Rusya	Moskova, Sibirya, Kazan, Rostov	30
	Kazakistan	Almatı, Astana	5
	Bulgaristan	Sofya	2
	Makedonya	Üsküp	1
Yimpaş	Almanya	Frankfurt ² , Köln ²	11
	Özbekistan	Taşkent	2
	Türkmenistan	Aşgabat	1
	Kırgızistan	Bişkek ²	1
Gima (Fiba)	Romanya	Bükreş	2
Kombassan	Sudan	Khartum	1
Beta Store	Kırgızistan	Bişkek	1
Tema	Azerbaycan	Frankfurt, Köln	1
Kitaş	Türkmenistan	Nahcivan ²	1
Demir	Özbekistan	Aşgabat	1
Pehlivan	Arnavutluk	Taşkent	1
Kiler	Almanya	Tiran	2
		Toplam	69

Kaynak: Handan Açıan, “Perakendecilerin Yurtdışı Seferi”, **Arasta**, Yıl:12, Sayı: 47, Ağustos 2009, s. 56.

Not: (1) Rakamlar değişebilir

(2) Faaliyeti sona ermiş

1995 yılında Frankfurt'ta açtığı ilk yurt dışı mağazasıyla uluslararası pazara giren ilk firma Yimpaş olmakla birlikte, hem uluslararasılaşma sürecinin hem de perakendecilik sektörün lideri Migros Türk olmuştur. 1996 yılında Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de açtığı ilk mağazası ile uluslararası pazara ilk olarak Azerbaycan'da girmiştir. Kısa sürede girdiği yabancı ülke ve bu ülkelerdeki mağaza sayılarını artırmıştır.

Günümüzde uluslararası pazarlara giren Türk perakendeciler şöyledir: Gima Romanya'da, Kombassan Sudan'da (daha önce ABD'de), Kiler Almanya'da, Beta Kırgızistan'da, Tema Azerbaycan'da, Kitaş Türkmenistan'da ve Demir Özbekistan'da faaliyette bulunmaktadır. İlk yurtdışı mağazasını Fas'ta açan BİM ise 2010 yılında 40 mağazaya, 4-5 yıl içinde de 250 mağazaya ulaşmayı hedeflemektedir.

Uzmanlar, perakende sektörleri en hareketli ülkeler olarak Brezilya, Rusya, Çin ve Hindistan'ı işaret etmektedir. Türk perakendecilerin tercihleri ise yakınlığı dolayısıyla komşu ülkelere yönelmiştir. Bu sayede rekabet avantajı yakaladıklarını belirten Türk perakendecilerin hedef pazarları arasında Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, Kuzey Afrika, Körfez ülkeleri, Rusya ve Suudi Arabistan ilk sıradadır. En çok mağaza açılan ülkeler ise Almanya, Azerbaycan, Bulgaristan, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, KKTC, Mısır, Romanya, Rusya ve Ukrayna'dır. Son dönemlerde Türk markaları, Irak pazarına girmeyi istemektedirler.²⁶²

3.2.5. Dünyada Birleşme ve Satın Almalar

Perakende sektörü, içerisinde değişik ölçekte firmaları barındıran dinamik ve kompleks bir piyasadır. Sektörün yapısını belirlemede yaş yapısı, hareket kabiliyeti, kentleşme durumu ve insanların yaşam tarzı gibi toplumun kültürel, düzenleyici ve ekonomik özellikleri önemli rol oynamaktadır. Böyle kompleks yapıya sahip bir sektör için kar sağlamak belli stratejileri gerektirmektedir.

²⁶² Handan Açıan, "Perakendecilerin Yurtdışı Seferi", **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 47, Ağustos 2009, s. 54.

Son dönemlerde perakende sektörünün en önemli gündem konusu, dünyada ve Türkiye’de yaşanan birleşmelerdir. Güçlenmek isteyen perakendeciler, birleşme ve satın alma gibi organizasyon faaliyetlerinde bulunmaktadır. Büyük perakendeciler arasındaki şirket birleşmeleri, onların pazar paylarını artırmakta ve bu perakendeciler ölçek ekonomisi ile maliyetlerini azaltabilmektedir. Perakendecilik, sermaye yoğun bir sektör haline geldiği için de büyükler, pazarda rekabet avantajı elde etmektedir.

Farklı uluslararası pazarlarda perakendeciler arasındaki birlikler, pazarlama çevresinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Perakendeciler yatay ve dikey birleşmenin ikisini de oluşturmaktadır. Dikey birlik, perakendeci markalı ürünler geliştirmek, maliyeti daha düşük lojistik sistem oluşturmak ve günlük düşük fiyat programları düzenlemek amacıyla perakendecinin tedarikçileri ve üreticileri ile oluşturduğu işbirliğidir. Yatay birlik ise perakendeciler arasında birleşme ve satın almalar gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir.²⁶³

Dünya perakendeciliğinde firmalar arasında çeşitli seviyelerde işbirlikleri ve satın alma biçiminde oluşumlar görülmektedir. Geçtiğimiz 10 yıl içerisinde toplamda 1 trilyon dolar değerinde ve 15000 kadar küresel düzeyde perakende birleşmesi gerçekleşmiştir.

2004 yılı, küresel perakende sektöründe şirket satın alma ve yayılma faaliyetlerinin yoğunlukla yaşandığı bir yıl olarak değerlendirilmektedir. Dünyanın en büyük 30 perakende devinin 15’i bu türdeki stratejilerle gerek belirli bölgelerde yoğunlaşmayı, gerekse dünya üzerinde yayılmayı tercih etmişlerdir. 2009 yılında 800 milyar dolar düzeyinde gerçekleşen küresel B&S işlemleri enerji, finansal hizmetler ve perakendecilik sektörlerinde yoğunlaşmıştır. B&S işlemlerinde perakendecilik sektörünün payı %20’dir.²⁶⁴

²⁶³ Deloitte Danışmanlık Raporu, “Revisiting Retail Globalization”, s. 5.

²⁶⁴ Ebner Dorree F. and Janet L. Hoffman, “Putting Customers At The Hearth Of The Retail Merger”, Accenture Consulting Company, 2009, http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/4DF327F3-183C-4C68-BC52-8D85D94B0804/0/Accenture_Merger_Retail.pdf, (04.04.2010), s. 2.

Amerika pazarında artan rekabet, düşen kar payları ve getirilen sınırlamalar, Amerikalı perakendeci devleri küresel faaliyetlere yöneltmiştir. Örneğin Wal-Mart'ın İngiliz firması olan Asda'yı satın alması dünya devini ada Avrupa'sına adım attırması, Carrefour ve Promodès arasındaki birleşme ise dünyanın ikinci büyük perakendecisini ortaya çıkarmıştır. Bu birleşme sayesinde Carrefour, çok sayıda pazarda rekabette üstünlük elde etmiştir.

Wal-Mart'ın Avrupa perakende pazarına girmesi, Avrupa perakendeciliğine yeni bir boyut getirmiştir. Carrefour'un Promodès'i satın alması gibi devasa birleşmeler gıda perakendeciliğinde pozisyonların değiştiğini göstermektedir. Avrupa'da en büyük pazar payına sahip olan çok uluslu 10 firma, 1987 yılından bu yana pazar paylarını iki katından daha fazla artırmışlardır (%45). Gelecek 10 veya 15 yıl içerisinde Avrupa pazarındaki yoğunlaşmanın %70 ile %75 arasında oranlarda artacağı tahmin edilmektedir.²⁶⁵

3.2.6. Türkiye'de Birleşme ve Satın Almalar

Türk perakende sektöründe 2000'li yıllarda uluslararası zincirler büyük şehirlerden Anadolu'ya açılmış ve artan rekabet, düşen kar marjları ve ölçek ekonomisinin önem kazanması sonucunda sektörde birleşme ve satın alma faaliyetleri hızlanmıştır. Konsolidasyonların diğer nedeni olarak, küçük pazar payları gösterilmektedir. Gıda perakendeciliği sektörü, pazar payları itibariyle küçük paylara bölünmüştü. Oyuncular %3'ün üzerine çıkamamaktaydı. Birleşme ve satın alma operasyonları sonrasında sektörde büyüklükler artmış ve oyuncu sayısı azalmıştır.

2000 yılında Tansaş ve Gima gibi şirketlerin piyasada katı büyüme stratejisine girmesi, sektörde konsolidasyon sürecini başlatmış ve küçük perakendecilerin daha büyükler tarafından satın alınması söz konusu olmuştur. Fiba Grubu Greens Karatabak, Endi ve Spar zincirlerini, Doğuş Grubu Makro süpermarketler zincirlerini (ATİ Dış Ticaret) ve Gima ise Karadeniz Spar Gıda Sanayi'ni satın almıştır.

²⁶⁵ European Marketing Distribution (EMD), "The Retail Trade: Characterised by Massive Process of Concentration", <http://www.emd-ag.com/e/markt002.shtm>, (03.04.2010).

Carrefour Nederland BV'nin Promodes International BV ile birleşmesi çerçevesinde CarrefourSa'nın Continent ile birleşmesi 2000 yılında gerçekleşmiştir. Migros, yerel Türk Beğendik süpermarketler zincirini satın almıştır. İngiliz perakende devi Tesco, Türkiye pazarına girmek için uygun bir yerel market ararken Kipa ile beraberlik seçerek Tesco-Kipa Kasım 2003'te birleşmiştir.²⁶⁶

Türkiye'de Sabancı Holding bünyesinde faaliyet gösteren CarrefourSa, Gima'nın %60.18 hissesini ve Endi'nin %56 hissesini Temmuz 2005'te satın almıştır. Gima, CarrefourSa'ya devriyle birlikte yeni yönetimin stratejileri doğrultusunda mağaza konseptinde farklılık yaratarak “*butik market*”²⁶⁷ konseptiyle hizmet vermeye başlamıştır. Gima'nın Carfoursa'ya devri sonrasında Carrefour, Gima, Endi, Championsa ve Diasa yeniden yapılandırılmıştır.²⁶⁸

Sektörden çıkmak isteyen Doğu Grubu, Tansaş süpermarket zincirlerini Migros'a satmıştır. Koç Holding, Türkiye'nin en büyük perakende zinciri olan Migros'taki %50.8 hissesini 2008 yılında BC Partners-DeA-Turkven'e 3.1 milyar dolara satmıştır. Orta ölçekli gıda perakende sektöründe ise İstanbul kökenli yerel oyuncu Kiler'in, Ankara merkezli Canerler'i satın almasıyla konsolidasyon girişimlerinin başladığı gözlenmektedir.

Türk perakende sektörü 2005'de satın almalar, birleşmeler ve halka arzlarla son yılların en hareketli dönemini yaşamıştır. Çok parçalı yapıya sahip perakende pazarında mağaza zincirleri, pazar paylarını artırarak hem tüketiciye daha iyi hizmet vermeye, hem de ölçek ekonomisine ulaşma hedefine yoğunlaşmışlardır. Çünkü yüksek faiz dönemindeki faaliyet dışı karlar yok olmuş, aşırı rekabetçi piyasada özellikle gıda ve perakendenin kar marjları düşmüştü.

²⁶⁶ TÜSİAD, “Uluslararası Rekabet Stratejileri: Türkiye Gıda Sanayi”, s. 133-134.

²⁶⁷ Standart süpermarket anlayışından ziyade bölgenin ihtiyacına uyan, insan faktörünün önde olduğu, servis kalitesiyle dikkat çeken, taze ürünün referans olarak görüleceği kısaca müşteri bölgede nasıl bir mağaza istiyorsa ona göre konumlandırılacak bir mağaza konseptidir.

²⁶⁸ Aslıhan Balaban, “Gima”, **İnfo Yatırım A.Ş. Araştırma Bölümü**, http://bigpara.ekolay.net/download/sector_raporlari/bigpara060606.doc, (15.03.2010), s. 4.

Tablo 19: Türkiye’de Gıda Perakendeciliğinde 2003 Sonrası B&S’ler

Yıl	Satılan Şirket	Alan Şirket	Sektör	Hisse (%)
2003	Kipa	Tesco Plc	Gıda Perakendeciliği	82
2005	Gima	Carrefour/Sabancı Holding	Gıda Perakendeciliği	60
2005	Tansaş	Migros	Gıda Perakendeciliği	70
2005	Canerler	Kiler	Gıda Perakendeciliği	50
2006	Güler	Kiler	Gıda Perakendeciliği	100

Kaynak: PWC ve AMPD, “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri”, s. 31.

2007 yılı, yerel marketler cephesinde oldukça hareketli geçmiştir. 2007 yılında yerel marketler arasında en ciddi atağı, Ankara’da gelişen ve büyüyen yerli organize perakende markalarından Makro Market gerçekleştirmiştir. Önceki yıl Konya merkezli Afra’yı bünyesine katan Makro Market, daha önce de Ankara’da Nazar’ı satın almıştı. Grup 2007 yılında, Uyum marketleri ile ortaklık yaparak İstanbul’a ilk adımını atmıştır. Trakya bölgesinde 14 şubeyle faaliyet gösteren Güler Market’lerini satın alan Kiler ise 2007’de Adana’da 5 şube ile hizmet veren Karıncalar Market’i bünyesine katmıştır.²⁶⁹

Şubat 2009’da Samsunlu Pınar ve Adanalı Yonca gibi önemli iki yerel marka ulusallara geçmiş ve sektörün geleceğine yönelik sinyaller belli olmuştur. Pazarda 10 ila 30 şube arası birçok zincir olduğunu, pazarın doğal şekilde böyle kalamayacağını, Avrupa ve ABD’de zamanında yaşandığı şekilde yerel zincirlerin daha büyük gruplara satılacağını ve Carrefour’un da bu süreçte etkin şekilde rol alacağını söyleyen Carrefour CEO’su Guillaume Vicaire, Samsun’da faaliyet gösteren Pınar Marketçiliğin 12 şubesinin CarrefourSa tarafından satın alındığını bildirmiştir.²⁷⁰

²⁶⁹ Referans Gazetesi, “Sektör, Migros’a Kilitlendi; Gözler Yerli-Yabancı Evliliklerinde”, <http://ofis.reformkurumsal.com/Document%20Library/08.02.12%20Sekt%C3%B6r%20Migros'a%20kilitlendi%20g%C3%B6zler%20yerli-yabanci%20evliliklerinde.pdf>, (04.04.2010).

²⁷⁰ Ortak Alan, “Perakendede Satın Almalar, Birleşmeler, Yeni Yatırımlar”, 29.04.2009, <http://www.ortakalan.com.tr/haber.asp?S=&HID=461>, (04.04.2010).

Carrefour'un bu adımına karşılık Migros, Yonca Marketleri satın almıştır. İlk mağazasını Adana'da açan ve Mersin ve Hatay'da da hizmet veren Yonca Marketler, Migros ve Tansaş'a dönüştürülmüştür. Yonca Marketçiliğe ait mevcut 18 mağazanın 11'i Tansaş, 7'si Migros olarak hizmet vermeye başlamıştır.

Sektörde Migros 2.2 milyar dolar cirosu ve 774 mağazasıyla lider durumdadır. 1.5 milyar dolarlık cirosu ve 403 mağazasıyla Migros'u CarrefourSa takip etmektedir. 2005 yılında hisselerinin %43.1'ini halka arz eden BİM ise Migros'un ardından 504 milyon dolarlık ihraç bedeliyle İMKB'de işlem gören en değerli ikinci perakende şirketi ve 1 milyar dolar ciro ve 1170 mağazası ile perakende sektörünün üçüncü büyük oyuncusu olarak yer almaktadır.

Türk perakende sektöründe birleşme ve satın almalar birçok olumlu sonuç doğurmaktadır. Perakendeciler, tedarikçiler karşısında daha fazla pazarlık gücüne sahip olmakta ve daha rasyonel bir fiyatlandırma stratejisi benimsemektedirler. Uygun demografik faktörler, devam eden AB üyelik müzakereleri sonucu ortaya çıkan güçlü büyüme potansiyeli ve makro ekonomik göstergelerdeki iyileşme, Türkiye'yi küresel anlamda büyüme fırsatları arayan uluslararası perakendeciler için potansiyel hedef haline getirmektedir.

Bu hızlı büyüme ortamının getirdiği en önemli sonuçlardan biri, mağazaların yabancı zincirlerin sahip olduğu kalitede altyapıya sahip olmasıdır. Bu dönemde küresel anlamda perakende sektörünün en önemli rekabet avantajları arasında yerini alan bilişim uygulamaları, yerli perakendeciler tarafından da uygulanmaya başlanmıştır.

3.3. TESCO-KİPA BİRLEŞMESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, organize perakende sektöründe birleşme örneği olarak Tesco-Kipa birleşmesi açıklanarak sonuçları itibariyle değerlendirilecektir. 96 milyar dolar cirosuyla dünyada dördüncü, Avrupa'da Carrefour ve Metro'dan sonra üçüncü, İngiltere'de hızlı tüketim malları sektöründe pazar lideri ve en büyük perakendeci olan Tesco Plc ile ilgili olarak şirket profili, tarihsel gelişimi, mağaza formatları, uluslararasılaşma süreci ve Türkiye organize perakende sektörüne girişine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Tesco ve Kipa Firmaları İle İlgili Genel Bilgi

İngiltere menşeli bir perakendeci olan Tesco, perakende sektörüne 1924 yılında *Sir Jack Cohen* tarafından kazandırılmıştır. Şirket, hızlı bir devinim göstererek sektörde ve ekonomi içinde önemli bir konuma sahip olmuştur. İlk self-servis mağazayı açan, superstore konseptinin yaratıcısı ve ilk uygulayıcısı olan, 1961 yılında 1533 m² ile Avrupa'nın ilk en büyük mağazasını açan Tesco, daha birçok ilklere imza atmıştır. Büyüme stratejisinin uygulaması doğrultusunda, 2003 yılında Ege Bölgesindeki hipermarket zinciri Kipa'yı satın alarak Türkiye pazarına girmiştir.

3.3.1.1. Tesco PLC

Küresel krizden en az etkilenen küresel perakendeci olan Tesco, 2009 yılında satışlarını %15 oranında arttırarak 96 milyar dolar ciro elde etmiş, karlılığını %4 seviyesinde tutarak en karlı süpermarket zincirlerinden biri olduğunu kanıtlamıştır. Tesco'nun başarısı, gelişmiş ve gelişmekte olan pazarlardaki hipermarketler ve kolaylık mağazalarındaki dinamik ve esnek mağazacılık biçimlerini içeren faktörlere, keskin fiyatlandırma politikasına, güçlü markalarına ve geniş gıda dışı ürün aralığına dayanmaktadır.

“*The Observer*” ın yaptığı araştırmaya göre, İngiliz halkının her 8 pound'luk alışverişinin 1 pound'u Tesco'ya gitmektedir. Tesco, müzik market devi HMV'den daha fazla DVD, WHSmith'den daha çok dergi ve gazete, Boots'tan daha çok şampuan, Levis ve Wrangler gibi markalardan daha çok jeans satmaktadır. Ağustos 2004'te, dakikada 8 jeans sattığını açıklayan ve tanesini 4 pound gibi düşük bir fiyata satan Tesco, jeans devleri Levis ve Wrangler'ın, aleyhinde yasal işlem başlatmalarına neden olmuştur. Şirket, günlük sandviç sektörünün lideri Marks and Spencer'ı sandviç satışlarında da geride bırakmıştır.²⁷¹

- *Tarihsel Gelişim:*²⁷²

Tesco, 1919 yılında *Jack Cohen* tarafından Londra'nın doğusunda kurulmuş ve 1932 yılında *Tesco Stores Limited* olarak tescil edilmiştir. 1934 yılında uyguladığı satın almalarla, ülkenin ilk modern gıda deposunu kurarak, merkezi stok kontrolüne ilişkin düşünceleri tanıtmıştır. İlk self-servis süpermarketini 1956'da Moldon'da açmıştır. 1960'larda Kuzey İngiltere'de 212 mağazadan oluşan bir zincir meydana getirmiş, bu zincire 1964 ve 1965 yıllarında 144 mağaza daha eklenmiş ve 1961'de 1533 m²'lik satış alanı üzerine kurulu Leicester'daki mağazasıyla, “Avrupa'daki ilk en büyük mağaza” ünvanını alarak Guinness Rekorlar Kitabına girmiştir.

Perakendecilik alanında yenilik yaratan bir firma olarak tanınan Tesco, 1968 yılında West Sussex Crawley'de açtığı 8361 m²'lik mağaza ile *superstore*²⁷³ kavramını ortaya çıkarmıştır. Tesco, sattığı ürünlere kendi adını marka olarak koyan ilk Avrupalı perakendecidir. Tesco markasını, firma ilk kez çay için kullanmıştır. Tesco ismi de çay tedarikçisi T.E. Stockwell ile kurucu Cohen'in ilk harflerinin birleşiminden doğmuştur.

²⁷¹ Ali Caner Baykara, “Pazarı Açın, Tesco Geliyor”, *Marketing Türkiye*, 08.10.2004, http://www.marketingturkiye.com/yeni/Yazarlar/Diger_Yazilar.aspx?id=320, (18.04.2010).

²⁷² Tarihsel Gelişim Bölümü'nde, şirketin resmi internet sitesindeki tarih bölümünden yararlanılmıştır. (http://www.tescopl.com/plc/about_us/tesco_story/).

²⁷³ Temel gıda maddelerinin yanında gıda dışı maddelerin de satıldığı, 2500 m²'den büyük satış alanına sahip, self-servis uygulamasının olduğu, geniş bir otoparkı olan mağaza biçimidir.

Şirket 1970'lerin sonlarında, büyük caddeler üzerinde kurulu mağazalarını kapatarak daha çok şehir dışında ve superstore formatı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu stratejiye 1980'lerde de devam etmiş ve superstore'ların yanında kurduğu benzin istasyonları, şirketi İngiltere'nin en büyük petrol perakendecisi yapmıştır. 1982 yılında mağazalarında ilk kez kasada bilgisayarlı ödeme sistemini uygulamıştır.²⁷⁴

Aynı yıl, yıllık satış hacmi 2 milyar sterline ulaşan Tesco Stores Limited, Tesco PLC'ye dönüşmüştür. Tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin günden güne çeşitlendiği ve tüketici bilincinin arttığı bir ortamda Tesco, sağlıklı beslenme konusunda özel markalı ürünlerinin besin değerini tüketiciye vurgulayan ilk perakendeci olma unvanını elde etmiştir.

1990'lı yıllar Tesco'nun gelişimi ve girişimleri açısından hareketli yıllar olmuştur. Müşteri memnuniyetini ve iletişimini gerçekleştirmek, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en üst düzeyde karşılayabilmek için yenilikçi hizmetler üretilmiştir. Bunlar arasında, müşterilerin alışverişlerinde onlara rehberlik edecek ve işlerini kolaylaştıracak müşteri asistanlarının istihdam edilmesi, kasalarda yaşanan bekleme sürelerini kısaltacak uygulamaların başlatılması, müşterilere en yüksek kaliteyi garanti eden girişimlerde bulunulması, 24 saat hizmet, Tesco Club Card'ın hayata geçirilmesi gibi yenilikler bulunmaktadır.

Tesco 1990'larda süpermarket formatının yanına Tesco Metro, Tesco Extra, Tesco Express gibi yeni mağaza tiplerini de iş portföyüne eklemiştir. Ulusal sınırların dışına çıkılarak Macaristan (1995), Polonya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya (1996), İrlanda (1996), Tayland ve Tayvan (1998), Güney Kore (1999) pazarlarına girilmiştir. Yaşanan bu uluslararasılaşma süreci, Tesco'nun organizasyon yapısında da değişime ve gelişime neden olmuştur.

²⁷⁴ Tesco PLC Company Profile, **Datamonitor Business Information Company**, Temmuz 2009, <http://www.datamonitor.com/>, (24.04.2010), s. 6.

2000’li yıllar Tesco için sürekli gelişim, müşteri hizmetlerini çeşitlendirme ve mükemmelleştirme yıllarıdır. Bu dönemde internetin etkin bir pazarlama iletişim aracı olarak kullanıldığı göze çarpmaktadır. Gerek gıda perakendeciliğinde (organik ürünler gibi), gerekse perakendeciliğe ilişkin yeni teknolojilerin benimsenmesinde Tesco başarılı bir performans sergilemiştir.

Gıda perakendecisi olarak yola çıkan Tesco, özellikle 1990’lı yıllardan itibaren ürün dizisine cep telefonu, giyim, diyabetik ürünler ve organik ürünleri eklemiştir. Özel markalı ürün dizilerini de genişleten Tesco, Free From (diyabetliler için), Finest, Tesco Value, Organic, Healthy Living gibi markalarla kaliteli ve ekonomik ürünlerini satışa sunmaktadır. 2000’li yıllardaki uluslararasılaşma hareketinin yönü doğuya doğru olmuş, 2001’de Malezya’ya, 2003’te Japonya ve Türkiye’ye, 2004’te Çin’e yatırım yapılmıştır.²⁷⁵

- *Günümüzde Tesco:*

14 ülkede faaliyet gösteren ve dünyanın en büyük 4. perakende şirketi olan Tesco’nun 2009 yılı itibariyle satış cirosu, grup olarak 59.4 milyar sterlidir. İngiltere’deki satışları 41.5 milyar sterlin, uluslararası satışları ise 17.9 milyar sterlidir. Grubun gıda dışı satışları 12.5 milyar sterlidir. Toplamda 470.000 kişiye istihdam sağlamakta, 4331 adet perakende mağazasıyla İngiltere’de ve dünya pazarlarındaki müşterilerine hizmet vermektedir.²⁷⁶

Temel amacı, müşterilerinin ömür boyu sadakatini kazanacak değer yaratmak olan Tesco, “*müşteri kazanmak için üstün bir çaba gösterin*” ve “*insanlara kendinize davranılmasını istediğiniz gibi davranın*” gibi çalışma ilkeleriyle amacına ulaşmayı hedeflemektedir. Tesco’nun reklam sloganı olan “*Every Little Helps*” stratejisi de bu prensiplere dayanmaktadır.²⁷⁷

²⁷⁵ Patricia Cairns, Barry Quinn, Nicholas Alexander, Anne Marie Doherty. “The Role of Leadership in International Retail Divestment”, **European Business Review**, Cilt: 22, Sayı: 1, 2010, s. 32.

²⁷⁶ Tesco PLC Corporate Responsibility Report 2009, <http://www.investis.com/plc/cr09/crr09.pdf>, (17.04.2010), s. 4-5.

²⁷⁷ Tesco PLC Resmi İnternet Sitesi, “Values”, http://www.tescopl.com/plc/about_us/values/, (17.04.2010).

Tablo 20: Tesco'nun Mağaza Sayısı

1	UK	2,306
2	Thailand	571
3	Poland	319
4	South Korea	242
5	Hungary	149
6	Japan	135
7	Republic of Ireland	116
8	US	115
9	Czech Republic	113
10	Turkey	96
11	China	70
12	Slovakia	70
13	Malaysia	29

Tablo 21: Tesco'nun Çalışan Sayısı

1	UK	286,394
2	Thailand	38,166
3	Poland	23,569
4	Hungary	21,356
5	South Korea	20,626
6	China	19,452
7	Republic of Ireland	13,764
8	Czech Republic	12,677
9	Malaysia	9,872
10	Slovakia	8,286
11	Turkey	7,025
12	Japan	4,007
13	US	2,583
14	Other*	731

Kaynak: Tesco PLC Corporate Responsibility Report 2009, s. 4.

Tesco'nun uzun vadeli ve büyüme odaklı stratejisi, İngiltere'de özel markalı ürünler, gıda dışı satışlar (eğlence, sağlık ve güzellik, ev eşyaları, giyim), finansal hizmetler ve telekomünikasyon alanlarında büyümeden oluşurken; uluslararası arenada ise başta Orta Avrupa ve Asya pazarlarına, ardından ABD pazarına giriş şeklindedir. Bu stratejiyi Tesco, dört adet mağaza formatı olan Tesco Express, Metro, Superstore ve Extra ile uygulamaya çalışmaktadır.

Tesco'nun İngiltere'de gıda dışı ürünlerde pazar payı %6'dır. Finansal hizmetlerde 1997'de Royal Bank of Scotland ile başlattığı %50 oranında ortak girişim yatırımı vardır. Cep telefonu sektöründe, İngiltere'nin önemli bir cep telefonu ağıyla 2003 yılında %50 ortak girişim oluşturmuştur. Tesco, büyüme stratejisinde yeni müşteri kazanmak için hipermarketler, kolaylık mağazaları ve internet kanallarını kullanmaktadır. Tesco, dünyadaki en büyük internet tabanına sahip perakendecidir.²⁷⁸

²⁷⁸ Tim Morris, "Tesco: A Case Study in Supermarket Excellence", **Coriolis Research**, July 2004, www.coriolisresearch.com, (18.04.2010).

Köken ülkede ve dışarıda büyüme stratejisinin amaçları şöyledir:

- ✓ Başarılı bir uluslararası perakendeci olma,
- ✓ İngiltere pazarında büyüme,
- ✓ Gıda dışı perakendecilikte de gıdada olduğu kadar güçlü olma,
- ✓ Müşterilere yeni perakendecilik hizmetleri sunma.

İngiltere pazarında Google ve Nokia'dan sonra kalitesine en çok güvenilen marka olan Tesco, zaman kısıtlaması olan ancak nakdi bol olan İngilizlere farklı formatlarıyla hitap ederek karlılığını yükseltmektedir. Hız ve etkinlik açısından Tesco'nun dağıtım sistemi ve satış teknikleri onu rakiplerinden ayırmaktadır. Rakiplerin fiyatlarında dalgalanma yaşanırken Tesco, görece fiyat istikrarını sağlayabilmiştir.

Tesco 2008 yılında bir dizi verimlilik çalışması başlatmıştır. Daha fazla rafta hazır paketlemelere yönelmesi, mağaza ağını yeniden yapılandırması, araçlarının kapasitelerini daha verimli kullanması, şirketi operasyonlarında daha verimli hale getirmiştir. Enerji tasarruflu soğutucu ve klimalara geçmesi ve kendi enerjisini üreten marketlerin sayısını arttırmasıyla enerji maliyetlerinde %8 tasarruf sağlamıştır. Tesco'yu daha verimli kılan asıl yenilik ise müşterilerin aldığı ürünleri, kasiyerler olmadan kasadan geçirmelerini sağlayan self-kasa hizmeti olmuştur. İngiltere'deki Tesco mağazalarından yapılan tüm alışverişlerin %25'i artık bu kasalarda gerçekleşmektedir.²⁷⁹

Tesco'nun marketlerinde başlattığı tüketici finansmanı hizmetleri, firmanın hem müşterilerini tutması için iyi bir araç olmakta, hem de grubun karlılığına katkı sağlamaktadır. İngiltere'de Tesco, bankalarla anlaşmak suretiyle tüketicilere kredi vermek şeklinde uygulamalarda bulunmaktadır. Şirketin 2008 yılındaki 2 milyar 166 milyon sterlin karınının 244 milyonluk kısmı, bu finansal hizmetlerden kaynaklanmıştır. Diğer taraftan Tesco, müşterilerini kaybetmemek için yeni bir discount markasını da raflara çıkarmıştır.

²⁷⁹ Özgür Sağmal, "Perakende Devleri, Krizi Nasıl Aştı?", **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 46, Temmuz 2009, s. 22.

Tesco 2009 yılında müşterilerini tedarikçi yapacak bir uygulamayı başlatma kararı almıştır. Bu uygulama, Tesco'nun satın aldığı 30 ayrı bölgede bulunan araziyi müşterilerine kiralamasına ve araziyi kiralayan müşterilerin de istediklerini ekip dikebilmelerine dayanmaktadır. İşsizlik oranının yüksek olduğu bölgelerde, Tesco'nun bu inovasyonu büyük ilgi görmektedir. Tesco süpermarketlerinde, toprak ekip biçecek malzeme ve teçhizatı içeren ürünleri de müşterilerine sunmaktadır. Böylece hem nihai tüketici, hem de tedarikçi kazanmaya yönelik bir hamle yapmıştır. Üretilen meyve ve sebzeler, Tesco marketlerde satılırken, gelirleri de makul oranlarda bölüşülmektedir. Gerekli izinlerin alınması halinde uygulama, 2010 yılı içerisinde başlatılacaktır.²⁸⁰

Tesco son dönemde internet operasyonlarına ağırlık vererek, niş bir internet sitesi yaratmış ve daha üst tabakayı internet ortamından alışverişe yönlendirmiştir. Tesco bünyesindeki belli markaları daha çok internet üzerinden pazarlamak isteyen ve sanal ortamda hızlı bir şekilde yükselen perakende satıştan pay almayı hedefleyen Tesco, en büyük rakiplerinden Asda'ya karşı böyle bir uygulama başlatmıştır.²⁸¹

Tesco, sosyal sorumluluk projelerinde de etkin rol oynamaktadır. İklim değişikliği, alternatif ve temiz enerji kaynakları kullanımı, yeni teknolojiler yoluyla enerji tasarrufu sağlayan çevreci mağazalar, atık ve ambalajlarda geri dönüşüm, faaliyette bulunulan ülkelerde yürütülen toplumsal projeler, tedarikçilerle etik ticaret, müşterilere sağlıklı yaşam sunma, tüketici finansmanı imkanları, çalışanlarına eğitim ve gelişim imkanı sağlama gibi projelerde faaliyet göstermektedir.²⁸²

Tesco'nun güçlü yanları arasında, perakende sektöründe lider pazar pozisyonuna sahip olması ve uluslararası pazarlara nüfuz ederken yerel pazarın ihtiyaç ve özelliklerini iyi değerlendirmesi yer almaktadır. Tesco, araştırma şirketleri kanalıyla ve satış ve müşteri kartlarının analiziyle yerel ihtiyaçları değerlendirmektedir. Örneğin Malezya'da müşteriler için en önemli 27 adet temel

²⁸⁰ "Tesco'dan Kendin Yetiştir, Kendin Sat", **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 48, Eylül 2009, s. 31.

²⁸¹ "Tesco, Alışveriş Çılgınlığını İnternet Sitesine Çekecek", <http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=12613888>, (18.04.2010).

²⁸² Tesco PLC Corporate Responsibility Report 2009.

gıda ürünü belirlemiş ve bu ürünleri daha düşük fiyattan sunmuştur. Japonya’da müşteriler, her gün az miktarda alışveriş yapma alışkanlığına sahip olduğundan, Tesco da bu durumu göz önünde bulundurmaktadır.²⁸³

3.3.1.2. Tesco’nun Uluslararası Yatırımları

Batılı sanayileşmiş ülkelerden çıkan perakendeciler 1990’lı yıllarda rotalarını, kendilerine coğrafi, ekonomik ve kültürel anlamda yakın olan pazarlara yöneltmişlerdir. Bu pazarlarda, sahip oldukları perakende formatlarıyla başarı elde ettikten sonra, genişlemeye ve daha fazla pazarda yayılmaya devam etmişlerdir. Bu süreçte, sermaye birikimleri sınırlı olan ve büyümek için sermaye ithalatı yapan gelişmekte olan ülkelerin, yabancı sermayeye karşı olumlu yaklaşımlarından ve ılımlı yatırım atmosferinden de faydalanmışlardır.

Kendi ülkelerinde uyguladıkları perakende formatlarının taklit edilmesi ve format uygulayıcılarının artması sonucu karlılığın azalması ve büyüme potansiyelinin sınırlı hale gelmesi, perakendecileri dış pazarlara yönelten en önemli sebeptir. Perakende pazarında rekabetin yoğun olmadığı, sektörel gelişim açısından henüz geride bulunan ve yeniliklere aç pazarlar tercih edilmiştir.

Örneğin Metro ve Tesco gibi perakendeciler, serbest piyasa ekonomisine yeni geçen, perakende pazarından devletin elinin yeni yeni çekildiği, tüketicilerin farklı perakende formatlarına ilgi gösterebileceği ve müşteri sadakati kazanmanın görece kolay olduğu ülkeler olan merkezi Doğu Avrupa ülkelerini seçmişlerdir.

Merkezi planlı ekonomiden, pazar ekonomisine geçiş yapan bu ülkeler, ekonomilerinde yaşanan liberalleşmenin de etkisiyle, batıdan gelen her türlü yeniliğe kapılarını açmış, özellikle tüketim mallarına karşı yıllardır duyulan açlık nedeniyle, zaman içinde satın alma gücündeki artışa da paralel olarak perakendeciler açısından güçlü talep merkezleri oluşturmuşlardır.²⁸⁴

²⁸³ Tesco PLC Company Profile, ss. 16-17.

²⁸⁴ Mark Palmer, “International Retail Restructuring and Divestment: The Experience of Tesco”, *Journal of Marketing Management*, Sayı: 20, 2004, s. 1083.

1990'ların ortalarından itibaren ulusal sınırların dışına açılan Tesco, büyümek ve gelişmek için yeni pazarlar aramaktadır. Tesco'nun uluslararasılaşması, 1994 yılında Macaristan'da açtığı mağaza ile başlamış, diğer Doğu Avrupa ülkeleri, Asya pazarı, Çin ve Japonya ile devam etmiştir. Tesco'nun küreselleşme çabası, Wal-Mart'ın 1999 yılında, İngiltere'nin ikinci büyük süpermarket zincirini satın alarak İngiltere pazarına girmesiyle hız kazanmıştır. Yerel pazarda büyüme imkanının kısıtlı hale geldiğini anlayan Tesco, genişleme yönünü dış pazarlara doğru çevirmiştir. Bu eğilim sadece Tesco'ya özgü değildir, perakende pazarı açısından doyuma ulaşan tüm perakendeciler dışa açılma durumundadır.²⁸⁵

Tesco'nun uluslararası stratejisi, altı öğeden oluşmaktadır:²⁸⁶

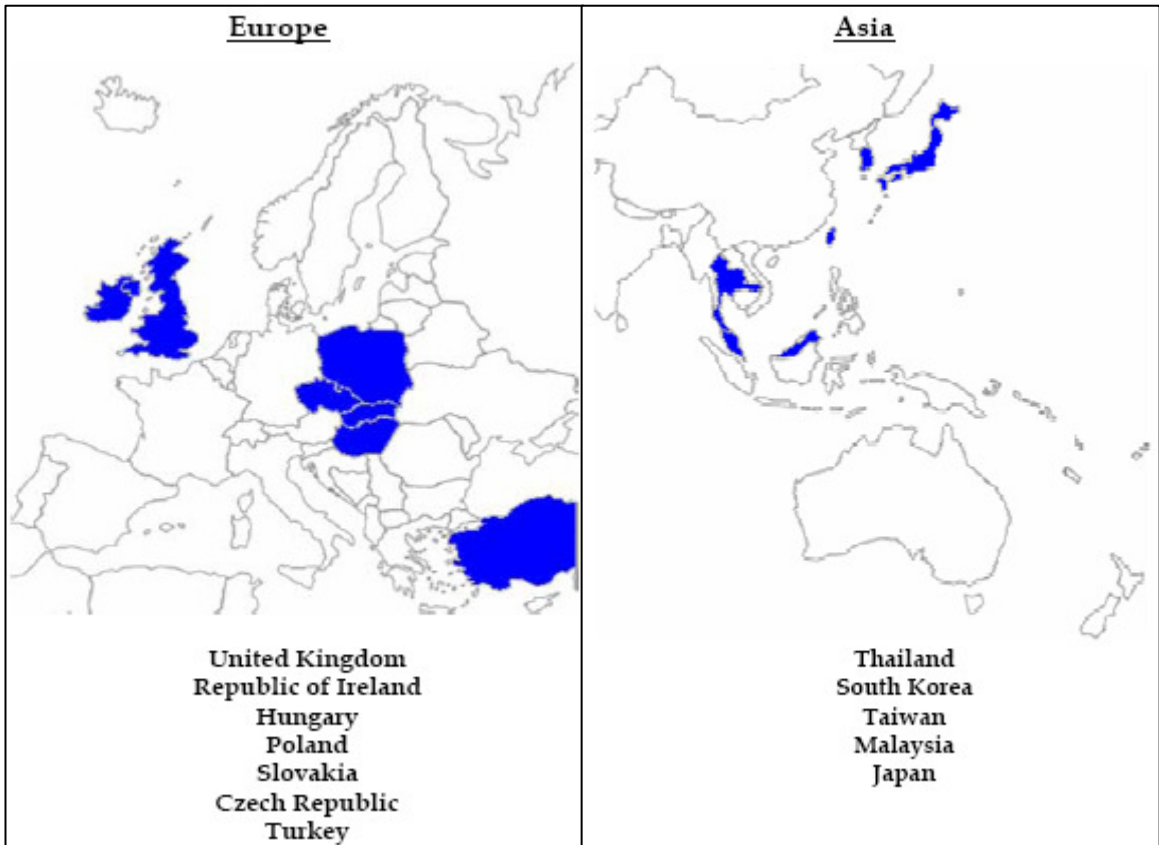
- *Esnek davran:* Her pazar kendine has özelliklere sahiptir ve farklı yaklaşımlar gerektirir.
- *Yerel davran:* Tesco gittiği pazarlarda yerel kültür içerisinde hedef tüketiciye sunacağı her türlü hizmeti, işgücünü, tedarik zinciri elemanlarını ve yerel düzenlemeleri kendi tecrübe ve deneyimleriyle sentezleyerek ortaya koymaktadır.
- *Odaklan:* Uzun vadede pazarda lider bir yerel marka olabilmek, uzun soluklu bir çaba gerektirmektedir.
- *Çoklu format kullan:* Tek bir formatın pazarın tümünde başarılı olabilmesi, ihtiyaç ve beklentileri tam olarak karşılayarak pazarda hedeflenen pazar payına ulaşılabilmesi mümkün değildir. Pazarın niteliğine göre, uygunluk mağazasından hipermarkete kadar format belirlenecek veya birden fazla formatla pazardaki niş segmentlere bile seslenilecektir.
- *Yeteneklerini geliştir:* İşgücü yeteneklerinin, süreç ve sistemlerin geliştirilmesi, yeniliklerin pazarlar arasında yayılması, edinilecek deneyim ve kazanımlarla yeni pazarlardaki başarıları da etkileyecektir.
- *Marka yarat:* Yeni markalar, müşterilerle uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir.

²⁸⁵ David Smith and Leigh Sparks, "Tesco's Supply Chain Management", **Logistics and Retail Management**, der. John Fernie ve Leigh Sparks, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, Third Edition 2009, s. 161.

²⁸⁶ Mark Palmer, "Retail Multinational Learning: A Case Study of Tesco", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Cilt: 33, Sayı: 1, 2005, ss. 30-32.

Tesco Grup bugün Asya, Avrupa ve Amerika’da toplam 13 ülkede faaliyetini sürdürmektedir. Avrupa’da İngiltere, İrlanda, Polonya, Türkiye, Slovakya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti’nde; Asya’da ise Çin, Güney Kore, Tayland, Malezya, Japonya ve Hindistan pazarlarında bulunmaktadır. Bu pazarlardan İngiltere, İrlanda, Macaristan ve Tayland’da pazar lideridir. Güney Kore, Slovakya ve Malezya’da pazar ikincisi; Polonya’da üçüncü; Çek Cumhuriyeti, Çin ve Türkiye’de pazarda dördüncü konumdadır.²⁸⁷

Şekil 13: Tesco’nun Avrupa ve Asya’da Faaliyette Bulunduğu Ülkeler



Kaynak: Tim Morris, “Tesco: A Case Study in Supermarket Excellence”, Coriolis Research, July 2004, www.coriolisresearch.com, s. 46.

²⁸⁷ “Tesco: Robust U.K. Business Boosted by Strong International Growth”, Bernstein Research, Pan-European Edition, 2009, s. 14.

Tablo 22: Tesco'nun Uluslararası Operasyonları

ÜLKE	GİRİŞ YILI	GİRİŞ ŞEKLİ	MAĞAZA SAYISI
İrlanda	1978 / 1986 1997	Satın Alma (Albert Gubay's Three Guys, 1986'da satarak pazardan çıkmıştır.) Satın Alma (Power Supermarkets, Quinnsworth)	117
Fransa	1993 / 1998	Satın Alma (Catteau, 1998'de pazardan çıkmıştır) One Vin Plus Alcohol Store (1 mağaza)	1
Macaristan	1994	Satın Alma (Global)	164
Polonya	1995 2003 2006	Satın Alma (The Savia Chain) Satın Alma (HIT Hypermarkets) Satın Alma (Leader Price Stores)	319
Çek Cumhuriyeti	1996	Satın Alma (K-Mart)	127
Slovakya	1996	Satın Alma (K-Mart)	81
Tayland	1998	Satın Alma (Lotus Hypermarkets)	639
Güney Kore	1999 2005 2008	Stratejik Ortaklık (Samsung) Satın Alma (Aram-Mart Chain) Satın Alma (E-Land)	347
Tayvan	2000 / 2006	Organik Büyüme (2006'da Carrefour'a satarak pazardan çıkmıştır)	-
Malezya	2002 2007	Ortak Girişim (Sime Darby) Satın Alma (Makro Stores)	36
Japonya	2003 2004	Satın Alma (C-Two Network) Satın Alma (Fre's)	144
Türkiye	2003	Satın Alma (Kipa - %93 sahiplik)	100
Çin	2004 2006	Ortak Girişim (Ting Hsin's Hymall) Satın Alma (Ting Hsin %90 sahiplik)	79
Amerika	2007	Organik Büyüme (Fresh & Easy Neighbourhood Markets, California & Nevada)	115
Hindistan	2009	Franchise (Tata Group, cash & carry formatı)	-

Kaynak: David Smith and Leigh Sparks, "Tesco's Supply Chain Management", **Logistics and Retail Management**, der. John Fernie ve Leigh Sparks, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, Third Edition 2009, s. 162.

İngiltere dışındaki yatırımlarıyla 183.606 kişiye istihdam olanağı sağlayan, beş ülkede pazar liderliğini yakalamış, dünya çapında 15 milyonun üzerinde müşteriye hizmet eden Tesco, uluslararası faaliyetlerinden 2009 yılında 18 milyar sterlin satış cirosuna ulaşmıştır.²⁸⁸

Pazara giriş şekli açısından Tesco, hedef pazarlarda daha çok ortak girişimde bulunmaktadır. Bu şekilde pazara giriş yaptıktan sonra, pazardaki genişlemesini organik büyüme veya satın almalar yoluyla gerçekleştirmektedir. Girdiği her pazarda, büyük yerleşim yerlerinin yanında küçük yerleşim birimlerinde uygunluk mağazası formatını ve her gün düşük fiyat stratejisini uygulayarak müşterileri mağazaya çekmeye çalışmaktadır.

Örneğin Tesco, Çin pazarına 2004 yılında, 25 mağazayla faaliyette bulunan yerli perakendeci *Ting Hsin International Group*'a yarı yarıya ortak olarak girmiştir. Gıda ve içecek üreticisi olan Ting Hsin'in geniş yerel bilgisi, Çin pazarındaki işletme tecrübesi, güçlü tedarik zinciri ağı, ürün geliştirme ve mağaza yöneticiliğindeki deneyimi Tesco için faydalı olmuştur. 2006 yılında Tesco, ortaklıktaki payını %90'a yükselterek çoğunluk hisselerinin sahibi olmuş ve şirketin adını *Tesco Legou* olarak değiştirmiştir.

Tesco, Çin'deki yeni yatırımları için hedef bölgeleri doğuda Şangay, kuzeyde Bejing ve güneyde Guangzu olarak belirlemiştir. Tesco'nun Çin'in 22 şehrinde 480 bin metrekareden fazla satış alanına sahip 58 hipermarketi bulunmaktadır. Tesco Legou'nun dışında Tesco Grubu'na ait Value markası da Çin'de faaliyetini sürdürmektedir.²⁸⁹

Tesco 2002 yılında *Sime Darby Berhad* firması ile ortak girişime giderek Malezya pazarına, 2003 yılında *Kipa*'yı satın alarak Türkiye'ye girmiştir. Bu pazarlarda uzun vadeli planlar kurmaktadır. Eylül 2005'te Carrefour ile takas anlaşması yaparak, Tayvan pazarındaki 6 mağazasını Carrefour'un Çek

²⁸⁸ Tesco PLC Annual Report and Financial Statements 2009, <http://www.investis.com/tesco/pdf/repp2009.pdf>, (17.04.2010), ss. 10-13.

²⁸⁹ "Tesco'dan Çin'e Yatırım", *Arasta*, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 50, Kasım 2009, s. 11.

Cumhuriyeti’ndeki 11 mağazasına karşılık olarak, Carrefour’a devretmiştir. Bu şekilde Tesco, daha güçlü konumda olduğu Merkezi ve Doğu Avrupa ülke pazarları üzerinde odaklanma hedefine ulaşmıştır.

62 mağazasıyla Güney Kore pazarında faaliyetlerini sürdüren Tesco, pazardaki bir başka perakendeci olan *Aram-Mart*’tan 12 mağaza satın alarak, bunları Express mağaza haline dönüştürmüştür. Bu şekilde Güney Kore pazarında Express formatını, ev ve işyerlerine yakın noktalarda konumlanmış mağazalardan temel gıda ve tüketim ihtiyaçlarını karşılamak isteyen müşteri segmentine hitap edecek şekilde pazara adapte etmiştir. Ayrıca Güney Kore’de 2008 yılında *E-Land Group*’tan 36 hipermarket mağazasını satın almıştır.²⁹⁰

Tesco 219 mağazasıyla Tayland pazarında farklı bir format geliştirmiş ve ismini Tai dilinde “pazar” anlamına gelen “*Talad*” koymuştur. Bu küçük ölçekli yeni markette, yerel pazarlardan alışveriş yapma alışkanlığına sahip müşterilere, 4500-7500 kalemlik ürün dizisiyle 330 m²’lik satış alanında hizmet vermektedirler.

Hindistan’da *Tata Group* ile franchise anlaşması imzalayan ve Hindistan pazarına cash & carry formatıyla girmeyi planlayan Tesco, burada önümüzdeki dönemde 50 mağaza açmayı hedeflemektedir.

3.3.1.3. Tesco Kipa ve Türk Perakende Sektöründeki Yeri

Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., 17 Ağustos 1992 yılında 100 ortaklı bir girişim olarak İzmir’de ticaret hayatına başlamış ve ilk hipermarketini 18 Ekim 1994’te İzmir’in Bornova ilçesinde hizmete açmıştır. Ana faaliyet konusu; hipermarket, süpermarket ve benzeri mağaza ve tesisleri aracılığıyla her türlü gıda ve tüketim maddeleri ticareti ile alışveriş merkezleri, akaryakıt satış ve servis istasyonları işletmeciliği yapmaktır.

²⁹⁰ Neil M. Coe and Young-Sook Lee, “The Strategic Localization of Transnational Retailers: The Case of Samsung-Tesco in South Korea”, *Economic Geography*, Cilt: 82, Sayı: 1, 2006, ss. 72-75.

2000 yılında Kipa'nın öz markalı ürünleri, “*Kaliteyi ucuza almak hakkınız*” sloganıyla market raflarındaki yerini almıştır. Reklam, pazarlama ve dağıtım maliyetlerinden arındırılan ve bulunduğu kategoride piyasanın en ucuz ürünleri olma iddiası içeren “*Kipa Pazar*” markalı ürünler daha ucuz fiyatlara müşterilere sunulmuştur. Aynı yıl Kipa ve İş Bankası işbirliğiyle hazırlanan “*Kipa Mağaza Kartı*” ve “*Kipa Kredi Kartı*”na müşteriler yoğun ilgi göstermiştir.

2001 yılı, Kipa için olgunlaşma ve kurumsallaşma yılı olmuştur. Yeniden yapılanma, organizasyon yapısında yeni kadroların oluşturulması ve çalışma prosedürlerinin belirlenmesi gibi değişikliklerle, Avrupa standartlarına uyum sağlanması ve tasarruflara gidilmesi yolunda adımlar atılmıştır. Ticari organizasyon ise “*Paketli Gıda, Taze Gıda ve Non-Food*” olarak üç grupta yapılandırılmıştır. Taze gıda tedarikçilerinin denetlenmesi ve mağazalardaki hijyen denetimi için Tübitak ile anlaşarak denetimler başlatılmıştır.²⁹¹

2003 yılı sonu itibariyle toplam 38.200 metrekare net satış alanına sahip 5 hipermarketi ve 2 adet akaryakıt istasyonu ile Ege Bölgesi'ndeki en önemli organize perakendecilerden biri konumuna gelen ve “*Ege'de ucuzluğun kalesi*” sloganıyla yerel bir marka olarak başarılı bir profil çizen Kipa, 11 Kasım 2003 tarihinde dünyanın önde gelen perakende devlerinden Tesco ile işbirliği yaparak “*Tesco Kipa*” adını almıştır.

Tesco Kipa, ilk küçük formatlı ekspres mağazasını 2006 yılında “*Eşrefpaşa Kipa Ekspres*” adıyla İzmir'de açmıştır. İzmir'deki 11 ekspres mağazanın müşteriler tarafından beğenilmesi üzerine, küçük formatlı ekspres mağazalarını İzmir dışındaki farklı bölgelerde müşterileriyle buluşturma kararı almış ve Antalya'da “*Şarampol Kipa Ekspres*” ve “*Ali Çetinkaya Kipa Ekspres*” mağazaları 2006 yılı sonunda hizmete girmiştir. Tesco Kipa, 7 milyon Euro yatırım ile İstanbul'daki ilk mağazasını 2008 yılında Kurtköy'deki Viaport Alışveriş Merkezi'nde açmıştır.

²⁹¹ Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “2001 Yılı Faaliyet Raporu”, <http://tesco.kipa.com.tr/PDF/FaaliyetRaporlari/2001.pdf>, (02.05.2010), s. 13.

Tablo 23: Tesco Kipa Ortaklık Yapısı

Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret Ve Gıda Sanayi A.Ş./Ortaklık Yapısı		
Ortak Adı	Pay Tutarı (TL)	Pay Oranı (%)
Tesco PLC A Grubu İmtiyazlı	9.888	0,01
Tesco PLC B Grubu Adi	103.881.404	92,91
Tesco PLC Toplamı	103.891.292	92,92
Diğer A Grubu İmtiyazlı	112	0,00
Diğer B Grubu Adi	7.919.260	7,08
Diğer Toplamı	7.919.372	7,08
Toplam Sermaye Nominal Değer/TL	111.810.664	100,00

Kaynak: Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2008 – 30 Kasım 2009 Ara Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu”, s.5.

Tesco'nun vizyon ve misyonuna uygun şekilde Tesco Kipa, başarısını müşterilerine ve çalışanlarına dayandırmaktadır. Müşteriyi her zaman odak noktasında tutan şirket, “*Müşterilerimizin yaşam boyu bağlılığını kazanmak için değer yaratmak*” sloganını benimsemiştir. Tesco Kipa’da, müşterileri herkesten daha iyi anlamak için enerjik, yenilikçi ve yenilemez değerler sunmak birincil hedeftir.

Benimsenen ilkeler şunlardır:

- ✓ Müşteriler için “Daha İyi”
- ✓ Çalışanlar için “Daha Basit”
- ✓ Tesco-Kipa için “Daha Ucuz”

2009 yılı itibariyle Tesco Kipa, 34 hipermarketi, 69 küçük formatlı ekspres mağazası, 7000 çalışanı ve haftada 1 milyondan fazla müşterisi ile Türkiye genelinde perakende sektörünün önde gelen şirketlerinden biridir. 2003 yılında Türkiye pazarına Kipa’yı satın alarak giriş yapan Tesco, uygulamaya koyduğu yayılma stratejisi ile faaliyet gösterdiği mağaza sayısını ve satış alanını hızla büyütüştür.

Tablo 24: Tesco Kipa Türkiye Geneli Yerleşim Tablosu (Kasım 2009)

İli	Hipermarket	Ekspres	Akaryakıt İstasyonu	Dağıtım Merkezi
ANKARA	2	-	-	-
ANTALYA	2	2	-	-
AYDIN	3	2	-	-
BALIKESİR	2	-	-	-
BURSA	1	-	-	-
ÇANAKKALE	1	-	-	-
DENİZLİ	1	-	-	-
EDİRNE	2	-	-	-
İSTANBUL	2	-	-	-
İZMİR	6	53	2	1
İZMİT	1	-	-	-
KIRKLARELİ	2	-	-	-
KONYA	2	-	-	-
MANİSA	1	7	-	-
MERSİN	1	-	-	-
MUĞLA	2	-	-	-
TEKİRDAĞ	1	-	-	-
UŞAK	1	-	-	-
YALOVA	1	-	-	-
NEVŞEHİR	1	-	-	-
TOPLAM	35	64	2	1

Kaynak: Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2008 – 30 Kasım 2009 Ara Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu”, s.12.

Alışveriş merkezlerinde açık ve kapalı otoparklarıyla hizmet veren Tesco Kipa, mağazalarında hazır yiyecek, kuru temizleme ve sinema gibi birçok hizmet işletmesiyle tüketicilerle buluşmaktadır. Tesco Kipa'nın, İzmir Torbalı'da Dağıtım Merkezi; İzmir'de faaliyetini sürdüren Genel Merkezi, İstanbul ve Ankara'da bölge yönetim ofisleri bulunmaktadır.

Kipa Ekspres mağazaları 250 m²'lik satış alanında, tüketicilerin acil ve günlük temel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, gıda ve gıda dışı olmak üzere yaklaşık 2 bin 500 ürün ile hizmet vermektedir. Alışveriş için vakti olmayanlar, küçük çocuklu anneler, aracı olmayanlar ve yaşlı kişiler için cazip olan Kipa Ekspres

mağazalarının, hipermarket seviyesindeki fiyatlarıyla da tercih sebebi olacağı düşünülmektedir. Mağazanın özel hizmet alanında, mobil telefonlara acil çözümler üreten mobil telefon ve ekipman satış noktası ile ATM makinesi yer almaktadır.

Tablo 25: Tesco Kipa 2008-2009 Dönemi Satış Rakamları

SATIŞLAR VE CİRO		
	1 Mart 2008	1 Mart 2007
	28 Şubat 2009	28 Şubat 2008
Yurtiçi satışlar	1.226.959.187	1.105.308.704
Diğer satışlar	206.829.287	55.343.889
	1.433.788.474	1.160.652.594
Eksi: İndirim ve iadeler	8.904.192	3.306.137
Satış gelirleri - net	1.424.884.283	1.157.346.457

Kaynak: Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2008 - 28 Şubat 2009 Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporu”, s.14.

Tablo 26: Tesco Kipa 2008-2009 Dönemi Yatırım Harcamaları

Yatırım Harcamaları	28 Şubat 2009	29 Şubat 2008
Arsa	74.355.862	15.914.028
Yeraltı ve yerüstü düzenlemeleri	845.558	989.582
Binalar	122.379.836	94.797.287
Özel maliyetler	33.705.323	62.442.898
Makine ve ekipmanlar	45.034.036	46.627.218
Motorlu taşıtlar	333.427	10.292.083
Demirbaşlar	36.262.217	46.728.218

Kaynak: Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2008 - 28 Şubat 2009 Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporu”, s.14.

Tablo 27: Tesco Kipa Likidite ve Karlılık Oranları

LİKİDİTE ORANLARI	Şubat '09	Şubat '08
Cari Oran	137,80	59,37
Likidite Oranı (Asit-test)	76,54	43,18
İşletme Sermayesi	111.810.664	111.810.664
KARLILIK ORANLARI	Şub.09	Şub.08
Özkaynak Karlılığı	0,13	0,13
Brüt Kar Marjı	26,11	25,42
Net Kar Marjı	4,53	6,39

Kaynak: Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2008 - 28 Şubat 2009 Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporu”, s.14.

Alışveriş merkezleri, hipermarketleri ve Tesco'nun uyguladığı küçük metrajlı perakende formatı olan Express markasının Türkiye'deki uygulaması olan Kipa Ekspres mağazalarıyla 1 Mart 2008 – 28 Şubat 2009 hesap döneminde şirket satışları, bir önceki yıla göre %23 artış göstererek 1 milyar 424 milyon TL olarak gerçekleşmiş ve yaklaşık 234.963 m²'lik net satış alanına ulaşılmıştır. Toplam ithalat tutarı ise önceki yıla göre %93 artarak 45.558.120 TL olmuştur.

3.3.2. Tesco Kipa Birleşme Süreci

Perakende sektöründe yabancıların pazara girişleri çoğunlukla satın alma veya ortaklık kurma şeklinde olmaktadır. İlişki kurulan şirketler; iş anlayışları benzerlik gösteren, belirli bir bölgede sağlam bir altyapı kurarak yayılım göstermiş, bulunduğu çevredeki tüketiciler üzerinde müşteri sadakati yaratabilmiş ve büyümek için yeterli mali güç, bilgi ve deneyime sahip olmayan firmalardır. Bu bölümde Kipa'nın Tesco tarafından satın alınma süreci incelenecektir.

3.3.2.1. Kipa Hisselerinin Tesco PLC'ye Satışı

İngiliz perakendeci Tesco, 2002 yılında Kipa ile ilgilendiğini açıklamış ve ve A grubu Kipa hissedarları ile görüşmelere başlamıştır. 2003 yılında Türkiye pazarına girişte, gerek altyapı gerekse perakendecilik perspektiflerinin uygunluğu açısından İzmirli Kipa'nın çoğunluk hisselerini satın alarak, 2006 Kasım ayına kadar sürecek ve daha sonra kalan A grubu hisselerin de Tesco'ya devriyle sonuçlanacak olan bir ortaklık anlaşması imzalamaya karar almıştır.

Taraflar, bürokratik bazı sorunların giderilmesini beklemeleri sonrasında 2003 yılı içerisinde fiyatta anlaşma sağlamış, Tesco ile Kipa ve Kipa'nın A Grubu Hissedarları arasında 16.04.2003 tarihinde Hisse Alım Anlaşması imzalanmış ve hisse satışı Kasım 2003'te gerçekleşmiştir. Buna göre Tesco, Kipa A grubu hisse sahiplerine toplam 17.7 milyon dolar ve satış tarihi itibarıyla şirket hesabındaki net nakit değerden paylarına düşen miktarı, B grubu hissedarlara ise toplam 139.6 milyon dolar ödemeyi taahhüt etmiştir.²⁹²

Tesco, kurucu ortakların sahibi olduğu A grubu hisselerin %51'ini almak için anlaşma sağladıktan sonra geriye kalan A grubu ve B grubu hisseler için çağrıda bulunmuştur. B grubu hissedarlar için gerçekleştirilen çağrı sonuçlandırılırken, A grubu hissedarlar için çağrı işlemi üç yıl içerisinde altı ayda bir olmak üzere tekrarlanmıştır. Tesco mevcut şirket sermayesinin %90.38'ini temsil eden ve toplam A grubu hisselerinin %65, B grubu hisselerinin %90.3'ünü satın almıştır.

Başta ortaklık kurma düşüncesiyle yola çıkılmasına rağmen, Kipa'nın şirket ana sözleşmesinin buna elverişli olmaması, satın almayı zorunlu kılmıştır. Tesco, Kipa'nın %100'ü satın alındığı takdirde toplam maliyetin 124 milyon dolar olacağını açıklamıştır. Kipa'nın hisselerinin %92.85'lik kısmı Tesco tarafından satın alınmış, kalan %7.15'lik hisselerin de 2006 Kasım ayında devri gerçekleşmiştir. Böylece Kipa'nın yönetim kontrolü ve yönetim kurulu üyelerinde çoğunluk, Tesco'ya geçmiştir.

²⁹² "Tesco Kipa, Sektör Liderliğine Oynayacak", **HSBC Araştırma Bölümü**, 17 Şubat 2004, http://www.hsbc.com.tr/HSBCYatirim/Arastirma/pdf/sirket_raporu/KIPA-Sub04.pdf, 09.05.2010, s.3

Hisse satışının tamamlanması sonrasında 13 Şubat'ta gerçekleştirilen ilk olağanüstü genel kurulda Tesco, şirketin ismini Tesco Kipa olarak değiştirmiştir. Bu işlem, 1997/1 sayılı Tebliğ anlamında bir devralma işlemi olarak kabul edilmiştir.

4054 sayılı Kanununun 7. maddesinde “*hakim durum yaratmaya veya hakim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak ülkenin bütünü ya da bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu*” doğuracak birleşme ve devralmalar hukuka aykırı bulunarak yasaklanmıştır. Rekabet Kurulu'nun 2003-3-61 sayılı ve 26.06.2003 tarihli ilgili kararına göre, Tesco'nun Kipa'yı devralma işleminin pazarda rekabeti azaltıcı etkisi bulunmadığı aşağıdaki gibi ortaya konulmuştur.²⁹³

Devralan taraf olan Tesco, Türkiye'de faaliyette bulunmamakla birlikte devralınan Kipa'nın günlük tüketici ürünleri perakende pazarında yurt çapında payı 2002 yılında %0.7, süpermarketler içindeki payı ise %1.6'dır. Bu veriler perakende pazarında lokal, bölgesel ve ulusal anlamda dağınık bir yapının mevcudiyetini ve yoğunlaşma oranlarının düşük olduğunu göstermektedir. İlgili devralma işlemi, Tesco'nun Türkiye'de faaliyeti bulunmamasından dolayı Kipa'nın pazardaki konumunu değiştirecek nitelikte değildir.

Tesco'nun Türkiye pazarına girişinin, teşebbüsün özellikle internet üzerinden satış gibi alanlarda sahip olduğu know-how ve benzeri teknoloji ve perakende bilgisi sayesinde rekabeti arttırıcı bir etkisi olabileceğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, devralma neticesinde pazarda hakim durum yaratılması, hakim durumun güçlendirilmesi ve bunun sonucunda pazarda rekabetin önemli ölçüde azaltılması söz konusu değildir. Tesco Plc'nin Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.'nin çoğunluk hisselerini devralması işlemine Rekabet Kurulu tarafından izin verilmiştir.

²⁹³ “Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.'nin Çoğunluk Hisselerinin Tesco Plc Tarafından Devralınması”, 2003-3-61 Sayılı Rekabet Kurulu Kararı, 26.06.2003, <http://www.rekabet.gov.tr/pdf/03-45-519-230.pdf>, (09.05.2010), s. 8-9.

3.3.2.2. Tesco'nun Kipa'yı Satın Alma Nedenleri

Tesco, uluslararası pazarlara girişte büyük ve gelişmiş pazarları, perakende sektörü açısından ise yerel rekabetin yoğun olmadığı ve pazar lideri olabileceği az gelişmiş ülkeleri tercih etmektedir. Bu pazarlardaki başarılı firmaları satın alarak, basın ve halkla ilişkiler yoluyla çeşitli kampanyalar yürütmekte ve insan kaynaklarını etkin şekilde kullanmaktadır. Bu açıdan potansiyel bir pazar olarak değerlendirdiği Türkiye perakende pazarına kolayca girebilmek isteyen Tesco, yerden ziyade önceliği iyi bir iş partneri bulmaya verdiği için Kipa'yı seçmiştir.²⁹⁴

Stratejik hedef olarak büyük bir uluslararası oyuncu olmayı belirleyen Tesco, uluslararası yatırım açısından ekonominin ve ülkenin gelişme düzeyinden bağımsız olarak özellikle gelişen bir perakende sektörüne sahip olan ülkeleri tercih etmiştir. Bu nedenle Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Türkiye gibi daha az gelişmiş perakende sektörlerine yatırım yapmıştır. Türkiye, gelişmekte olan perakende pazarıyla Tesco'nun hedefleri arasına girmiştir.

Müşteri odaklı olma konusuna her iki şirket de son derece önem verdikleri ve uzun vadeli müşteri sadakatini sağlayacak şekilde müşteri için değer yaratmayı hedeflediklerinden Kipa, Tesco için Türkiye pazarında uygun bir ortak olarak nitelendirilmiştir.²⁹⁵

İşe yaklaşım tarzı, iş kültürleri arasındaki benzerlikler, perakendecilik anlayışlarındaki ortaklık ve iki şirketin de ürünlerin kalitesine önem vermesi gibi özellikler, Kipa ve Tesco arasındaki entegrasyonu kolaylaştırmıştır. Kipa'nın Tesco tarafından bilinen bir mağaza düzeni olan hipermarket formatı üzerinde odaklaşması, tedarikçilerle iyi ilişkiler yürütmesi, ürün-fiyat-kalite konusunda müşterilerin Kipa'ya duyduğu güven Kipa'yı Tesco açısından çekici kılan özellikler olmuştur.

²⁹⁴ "The Secrets of Tesco's Expansion Success: How the U.K.'s Largest Supermarket is Creeping up on Carrefour and Wal-Mart", **Strategic Direction**, Cilt: 21, Sayı: 11, 2005, ss. 6-7.

²⁹⁵ Morris, "Tesco: A Case Study in Supermarket Excellence", s. 44.

Türkiye’de Kipa dışında başka perakendecilerle görüşmeyen Tesco, pazarı ve pazarda yer alanları tanımak için yaptığı araştırma sonucunda Kipa üzerinde karar vermiştir. Türkiye pazarına girerken Kipa ile yaklaşık 18 ay boyunca ortak çalışmalar yürütmüş ve bu süreçte şirketler birbirlerini yakından tanıma imkanı bulmuşlardır.

Kipa’nın yetişmiş, deneyimli ve nitelikli insan kaynağı, düzgün ve etkin bir muhasebe sisteminin varlığı, taze gıda alanında başarılı bir profil çizmesi, Tesco’nun “*Her gün ucuz fiyat*” sloganına, “*Ege’de ucuzluğun kalesi*” sloganıyla cevap verebilecek bir fiyatlandırma stratejisini benimsemesi gibi nedenler, Tesco’nun Kipa’nın çoğunluk hisselerini satın alarak, pazara adım atmasını sağlamıştır.

Tüketim eğilimlerinin zayıfladığı ve organize perakendeciler arasında rekabetin yoğunlaştığı 2002 yılında Kipa’nın cirosu, %44 oranında yıllık artış göstererek 171 milyon dolara yükselmiştir. Kipa’nın net satış alanı büyümesi bakımından yeni mağaza açmayarak, mevcut 5 hipermarketi ile yaklaşık 40.000 metrekare net satış alanında sabit kaldığı 2002 yılında bu satış artışının aynı metrekare satışlarını ifade etmesi, rakamı daha da çarpıcı kılmaktadır.

Diğer yerli perakendeciler ile kıyaslandığında da Kipa’nın satış artışı olağanüstüdür. Kipa’nın brüt kar marjı 2002’de, 2001’deki %19.1 seviyesinden %17.4’e gerilemiştir. Ancak Kipa bu gerilemeyi, operasyonel giderlerinin net satışlara oranını 2001’deki %17.4 seviyesinden, 2002’de %14.8’e düşürerek telafi etmiştir. Kipa’nın faaliyet karı 2002’de, 2001 seviyesinin iki katının üzerine çıkarak 4.5 milyon dolara ulaşmıştır.²⁹⁶

Finansal borcu bulunmayan ender bir perakendeci olan Kipa’nın nakit pozisyonu, 2001 sonundaki 17 milyon dolar seviyesinden düzenli olarak artarak 31 milyon dolara ulaşmıştır. Finansal borcu bulunmaması ve yüksek nakde sahip olması sebebiyle faaliyet dışı gelirler şirketin karlılığında önemli rol oynamıştır.

²⁹⁶ Alev Bosut, “Küçük Güzeldir, Tesco Kipa İle Türkiye Pazarına Giriyor.”, **Garanti Yatırım Araştırma Bölümü**, (09.05.2010), http://report.paragaranti.com/arastirma/arastirma_trk/SirketRaporlari/4c02/kipa20030310.pdf

Kipa, özellikle ilk kurulduğu bölge olan İzmir ve çevresinde önemli yerel deneyimler edinmiş, bilgi ve birikimini Tesco ile yaptığı işbirliği sonucunda geliştirerek artırmıştır. Tesco'nun ise başka ülkelerde ortaklık kurma ve bunu başarıyla sürdürme konusundaki deneyimleri, kurulan ortaklığa güç katmıştır.²⁹⁷

Sektördeki en verimli perakendeci olan Kipa'nın, hipermarket formatında odaklaşması ve yenilikçi pazarlama stratejileri ile bu satış artışını karlılığından minimum fedakarlık yaparak sağlaması da şirketin bir başka güçlü yönüdür. Kipa'nın bu özelliklerini iyi değerlendiren Tesco, genç nüfusu ve gelişmekte olan perakende sektörü nedeniyle perakende için büyük fırsatlar barındıran bir ülke olarak nitelendirdiği Türkiye pazarına girişte Kipa'yı seçmiştir.

3.3.2.3. Tesco'nun Birleşme Sonrası Hedefleri

Perakende sektöründeki birleşme ve satın almaların sonuçları mikro ölçekte değerlendirildiğinde; satıcı taraf, alıcı tarafın sahip olduğu teknoloji ve know-how'a sahip olmakta, daha güçlü sermaye yapısıyla pazardaki rakipleriyle etkili bir şekilde mücadele edebilmekte, dağıtım ağını genişletip kuvvetlendirmekte, özellikle yerel zincirler arasındaki şirket evlilikleri sonucunda şirketler hızlı bir şekilde müşteri portföylerini genişletmekte ve ölçek ekonomilerinden faydalanmaktadır.

Alıcı taraf olan yabancı yatırımcı açısından düşünüldüğünde, gireceği pazarda daha az riske katlanıp pazarı tanıma fırsatı edinebilmekte ve geleceğe ilişkin öngörülerde bulunabilmektedir; yerli yatırımcı açısından ise pazarda bir güç birliği temin edilerek pazar payı artmaktadır. Her iki taraf için de yaratıcı insan kaynağı ile karşılıklı bilgi ve deneyim aktarımı sayesinde bir sinerji doğmaktadır.²⁹⁸

Mikro ölçekte yaşanacak bu gelişmelerin makro ölçekteki yansımaları ise, daha fazla ve yoğun rekabet, organize perakendenin toplam perakende pazarındaki payının genişlemesi, geleneksel perakendeci sayısında azalma, bu azalmaya karşılık

²⁹⁷ Sema Sakarya, Molly Eckman and Karen H. Hyllegard, "Market Selection for International Expansion: Assessing Opportunities in Emerging Markets", **International Marketing Review**, Cilt: 24, Sayı: 2, 2007, ss. 225-228.

²⁹⁸ Palmer, "Retail Multinational Learning: A Case Study of Tesco", ss. 30-31.

geleneksel perakendecilerin ortak satın alma grupları ve çeşitli örgütler kurarak varlıklarını sürdürme çabası şeklinde olacaktır.

Bu rekabetten en kazançlı çıkan taraf ise tüketicidir. İsteddiği ürünü, uygun fiyatla, istediği yer ve zamanda, kaliteli hizmet eşliğinde satın alma imkanı elde etmektedir. Bu süreçte tüketici daha bilinçli hale gelerek, iletişim araçları sayesinde ürünler hakkında detaylı bilgiye erişebilir konuma ulaşmıştır. Sanal ortamda alışveriş yapma imkanı, perakendecilerin önem vermesi gereken bir konu olmuştur.²⁹⁹

Son dönemde yaşanan bir başka gelişme de yabancı perakendecilerin “*metrekare karlılığı*”nı esas alarak, müşteriye daha yakın noktalarda konumlanıp, sahip oldukları satın alma avantajlarını, dağıtım altyapısını kullanarak tüketicinin günlük ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri küçük metrajlı mağazalar açmaya başlamalarıdır. Pazara girerken kullanılan hipermarket konsepti, Türkiye’de gıda alışverişinin geleneksel formatta olduğu yıllarda tüketiciye ilginç gelmişken, artık tüketici bu tür yerlerden yorulmaya başlamıştır. Tesco Kipa, Kipa Ekpres mağazaları ile bu stratejiyi benimsemiştir.³⁰⁰

Kipa ile birleşme sonrasında Türkiye pazarındaki yerini alan ve başarılı sonuçlanan tutundurma çabaları ile pazara etkin bir giriş yapan Tesco’nun Türkiye pazarına ilişkin hedefi, pazarda ilk iki perakendeciden biri olmaktır. Bu doğrultuda Tesco, daha çok organik büyüme yoluyla, çoklu format kullanarak Anadolu’daki yayılımını sürdürmektedir.

Tesco, dünyanın birçok pazarında izlediği stratejiye paralel şekilde, Türkiye’nin en büyük satış alanına sahip organize perakendecilerden olmayı hedeflemektedir. 2007 yılında merkezi dağıtımını sağlamak amacıyla İzmir’de bir depo kurmuştur. Bu süreçte tedarikçilerle olan ilişkilerde etkinliğin sürdürülmesi konusuna da önem verilmiştir.³⁰¹

²⁹⁹ Ebru Fırat, “Patron Değişince, Şirket de Dönüştü”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 01.02.2007, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4014, (15.05.2010).

³⁰⁰ Aslı Tekinay, “Amacımız İlk İkiye Girmek”, **Capital İş ve Ekonomi Dergisi**, 01.04.2004, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=167, (15.05.2010).

³⁰¹ “Tesco Kipa, Sektör Liderliğine Oynayacak”, **HSBC Araştırma Bölümü**, s. 5.

3.3.3. Birleşme Sonrası Tesco Kipa Firmasındaki Değişimler

Kipa, Tesco ile birlikte uluslararası bir perakendecinin deneyimine, yönetim anlayışına, iş yapış birimlerine erişmiş ve büyük bir sinerji ortaya çıkmıştır. Kooperatif şeklinde kurulan Kipa'nın 11 yıllık geçmişinde elde ettiği başarı, deneyim ve müşteri sadakati, Tesco'nun da kattığı güçle daha da büyümektedir.

Tesco'nun gelişile birlikte Kipa, Ege Bölgesi'ndeki yayılım hızını artırmış, Tesco'nun “*girilen pazarlarda çoklu format kullan*” ilkesiyle birlikte, pazara derinlemesine nüfuz edebilmek için hipermarket formatının yanında, Kipa Ekspres formatını da uygulamaya sokmuştur. Ekspres formatının Türkiye pazarı için henüz test aşamasında olduğunu ifade eden Tesco Kipa yöneticileri, her şehir ve yöreye uygun yapıda, yerel müşteriye hizmet verecek şekilde perakende formatlarını şekillendirebileceklerini ifade etmektedirler.

Bu bölümde birleşme sonrasında Kipa'nın yaşadığı değişim süreci, büyüme stratejileri, tedarikçilerle ilişkileri, dağıtım kanalları, insan kaynaklarının yapısı ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri açısından incelenecektir.

3.3.3.1. Büyüme Stratejileri

Türkiye'ye kalıcı olma düşüncesiyle Kipa ile büyüme için gelen Tesco, pazar olarak sadece Türkiye'nin batısında kalmayıp, tüm Türkiye'ye yayılmayı planlamaktadır. Stratejisini, “*Her zaman girdiğimiz pazarda ilk veya ikinci sırada yer almak isteriz*” şeklinde açıklayan Tesco Kipa, 2005 yılından itibaren yeni büyüme stratejisine geçmiştir.

“*Türkiye'ye Yayılma Planı*” olarak adlandırılabilir olan bu strateji ile bir taraftan ilk kez Ege Bölgesi dışına çıkılarak Antalya, Çanakkale, Muğla, Tekirdağ ve Konya'da yeni yatırımlar yapılmış, bir taraftan da İzmir'deki mağaza sayısı artırılmıştır.

Tesco Kipa, 2008 yılında 7 milyon Euro yatırım ile İstanbul'daki ilk mağazasını Kurtköy'deki Viaport Alışveriş Merkezi'nde açmıştır. Böylece Tesco'nun Kipa'yı satın almasından 4.5 yıl sonra ilk kez İstanbul'a yatırım yapılmıştır. İstanbul'da merkezi lokasyonlarda hipermarket inşa etmeye uygun arazi arzının olmayışı, Tesco Kipa için bir handikap olarak görülmekle beraber, İstanbul'da merkezin çevresine doğru gelişme aksında bulunan ve henüz alışveriş merkezlerinin bulunmadığı bölgeler hedef olarak seçilmektedir. Şirket yöneticilerinin, “*Kimsenin cesaret edemediği yerlere yatırım yaparak bu bölgelerde yeni perakende alanları yaratmak*” şeklindeki açıklamaları, şirketin bu konudaki duruşunu göstermektedir.³⁰²

Toplam 25 bin çeşit ürünün satıldığı İstanbul mağazası, 8 bin metrekare net satış alanıyla hizmet vermektedir. Mağazada, tek noktadan tüm alışveriş fikriyle taze gıda, balık ve unlu mamulleri, hazır yemek, elektronik eşya, banyo ev tekstili, bahçe mobilyaları, oto aksesuarları, kırtasiye ve sezonluk malzemeler, beyaz eşya, tekstil, kozmetik, sağlık ve güzellik gibi birçok kategorideki ürün sunulmaktadır.³⁰³ Tesco Kipa'nın İstanbul'daki üçüncü mağazası, 17 Aralık 2009'da Pendik'te bulunan Pendorya Alışveriş Merkezi'nde açılmıştır.

Mevcut büyüme rakamları ile Tesco Kipa, Tesco'nun uluslararası yatırımları arasında en hızlı büyüyen şirkettir. Yeni yatırımlar için arsalar temin edilmekte ve yatırım çalışmaları hızlı bir tempo ile sürdürülmektedir. Türkiye'de satın alma yerine mağaza açma yoluyla büyüyen Tesco Kipa, organik büyüme ile kapasitesini artırsa da özellikle yerel market zincirlerini satın alması beklenmektedir. Şirketin uzun vadeli hedefi, Türkiye pazarında ilk ikiye girmek olarak açıklandığı için, bu yola başvurulması doğal olabilecektir.

³⁰² Tesco Kipa Şirket Raporu, **Gedik Yatırım Araştırma Bölümü**, 12.02.2008, <http://www.gedik.com/arge/arastirma.aspx>, (15.05.2010), s. 7.

³⁰³ “Tesco Kipa'dan İstanbul'a İlk Yatırım”, **Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD)**, <http://www.ampd.org/gundem/default.aspx?SectionId=112&ContentId=502>, (15.05.2010).

Tesco Kipa, mağaza yatırımları için her yıl ortalama 300 milyon dolar yatırım yapmayı planlamaktadır. Şirket büyüme planına göre 5 yıllık hedef, 100 hipermarkete ulaşmaktır. Şirket bu 5 yılda toplam 1.5 milyar dolar yatırım yapacağını açıklamaktadır.

Tesco Kipa, iki tip mağaza formatına sahiptir. Birinci format, hipermarketler olup 3000 m²–7000 m² arasındaki mağazalar olurken, ikinci format ekspres mağazalar adı verilen 200m²–400m² arasındaki mağazalardır. Hipermarketlerin büyük kısmı alışveriş merkezi formatındadır ve içlerinde kiralanabilir özel hizmet dükkanları da bulunmaktadır.

Tesco'nun benzin istasyonundaki “kiosk”tan, hipermarkete kadar farklı ülkelerde farklı boyutlarda mağazacılık deneyimi vardır. Daha önce İngiltere ve Tayland pazarlarında yoğun ilgi gören ekspres marketler, Avrupa’da İngiltere dışında ilk kez Türkiye’de uygulanmıştır.

Kipa Ekspres mağazaları ile Tesco Kipa, hem daha fazla müşteriye hitap etme, hem de Büyük Mağazalar Yasa Tasarısı’ndan büyük ölçekli perakendeciler için olumsuz bir sonuç ortaya çıkması halinde yatırım riskini dengeleyebilme imkanına kavuşmuştur. Böylece Şok, DiaSa ve BİM mağaza formatına Tesco Kipa da katılmıştır.³⁰⁴

Tesco Kipa, İstanbul’da kurduğu satın alma ofisi aracılığıyla 2009 yılında yurtdışındaki mağazalarına 150 milyon sterlin tutarında Türk ürünü ihraç etmiştir. Bu rakam önceki yıla göre 3 kat artış göstermiştir. Bu ofis aracılığıyla, Tesco'nun mağazaları için uluslararası olarak tedarik edilen ürünlerin %10'u Türkiye'den sağlanmaktadır. Bu ürünlere örnek olarak hazır giyim, ev tekstil ürünleri, mutfak eşyaları ve cam eşyalar gösterilebilir. Türkiye genelinde 1500 kadar yerel tedarikçisi olan şirket, mağazalarındaki ürünlerde yerel payını artırmaktadır.

³⁰⁴ Tesco Kipa Şirket Raporu, **Gedik Yatırım Araştırma Bölümü**, ss. 5-7.

2009 yılında tekstil ürünlerinde de hedef büyüten Tesco Kipa'nın tüm hipermarketlerinde yeni tekstil koleksiyonları yerini almıştır. Tekstil reyonunda Kipa'nın kendi markaları “*On The Road*” ve “*Bradford*”un yanı sıra “Reebok, Slazenger, Twigy, Nelson” markalarına ait ürünler de sunulmaktadır. Tesco Kipa, müşterilerinin en az %20'sini tekstil reyonuna çekmeyi hedeflemektedir.³⁰⁵

3.3.3.2. Pazarlama Stratejileri

Perakende pazarlamanın odak noktasında müşterinin bulunması perakendecileri, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini daha yakından incelemeye, satın alma davranışlarının altında yatan nedenleri irdelemeye, müşteri psikolojisini analiz edip mağaza dizaynından ürün sunumuna kadar alışveriş için en uygun atmosferi yaratmaya, sepet büyüklüğünü artırmaya yönelik olarak müşteriye uzun vadeli kredili ödeme imkanı sunmaya, hediye kartlar, indirim kuponları, fiyat promosyonları ile müşterinin ilgisini canlı tutmaya, kısacası müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde durmaya yönelmiştir.

Tesco Kipa, müşteri memnuniyetini ve müşterilerle olan ilişkilerini en üst seviyede tutabilmek için birçok faaliyette bulunmaktadır. “*Periyodik İmaj Araştırması*” çalışmaları ile sunulan hizmetler konusunda veriler toplanmakta ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Müşterilerle görüşülerek hazırlanan “*Müşteri Memnuniyeti Araştırmaları*” ile müşterilerin fiyatlar, promosyonlar ve çalışanlarla ilgili konulardaki memnuniyet dereceleri tespit edilmektedir.³⁰⁶

Reklam için milyon dolarlar harcamayan şirket, basit ama sık tekrarlı reklam stratejisini ve billboardları tercih etmektedir. Tesco'nun modern perakendecilik kurumlarını, pazarda rakiplerinden daha hızlı şekilde yayabildiği iddia edilmektedir. Tesco Kipa da en geniş hizmet ve ürün hattı ile rakiplerinden farklılaşmaktadır.

³⁰⁵ “Tesco Kipa, Tekstilde Hedef Büyüttü”, **Referans Gazetesi**, 06.04.2009, http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=120318, (15.05.2010).

³⁰⁶ Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2009 – 30 Kasım 2009 Ara Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu”, http://tesco.kipa.com.tr/pages/faaliyet_raporlari.asp, (02.05.2010), s. 24.

Sektördeki en yüksek faaliyet kar marjına sahip olan Kipa, Tesco'nun büyüme stratejisi doğrultusunda ilk yıllarda müşteri bağımlılığını artırmak için iskontolar yapmış ve böylece cirosunu arttırmıştır. Tesco Kipa, ucuz ürün portföyüne sahip olmasına rağmen, indirim marketleri grubuna dahil olmamaya özen göstermektedir. Bu nedenle ekspres mağazalarla tüketicinin günlük ihtiyaçlarını karşılamaya ve marka algısını korumaya çalışmaktadır.

Başarılı şekilde uygulanmakta olan “*Her gün ucuz fiyat*” stratejisinin ve müşteri için değer yaratma hedefinin sürdürüleceği kesindir. Kipa'nın başlattığı ve yılda birkaç kez düzenlenen “*Ne Alırsan 1 TL Günleri*” 2010 yılının ilk günlerinde de tüketici ile buluşmuştur. Firmanın 15 yıldır düzenlediği bu kampanya 2010 yılında da yoğun ilgi görmüştür. Kampanya boyunca tüketiciler, gıda ürünlerinden temizlik ürünlerine, bebek mamasından makyaj malzemelerine kadar yüzlerce ürünü, tüm Kipa hipermarketleri ve ekspres mağazalarında bulabilmişlerdir.³⁰⁷

Türkiye pazarının pek alışık olmadığı, ancak İngiltere pazarında Tesco'nun sürdürdüğü *Bogof (buy one get one free)* fiyatlandırma stratejisini Tesco, Türkiye’de başarıyla kullanmaktadır. Güçlü fiyatlandırma araştırmaları ile talebin olduğu ürünlerde yapılan ufak fiyat artışları, büyük karların elde edilmesine fırsat vermektedir.³⁰⁸

Ipsos KMG, Tüketici Panelleri ve Medya Bölümü tarafından gerçekleştirilen ve Türkiye’deki zincir marketlerin incelendiği “*Yöneticinin Ulusal Zincirler Rehberi*” araştırmasının sonuçları, Tesco Kipa'nın en sadık ve en çok harcayan müşteri kitlesine sahip olduğunu ve ziyaretçilerini elinde tutmakta oldukça başarılı davrandığını ortaya koymuştur.³⁰⁹

³⁰⁷ “Kipa’da 1 TL Kampanyasına Devam”, **Ortak Alan**, 13.01.2010, <http://www.ortakalan.com.tr/haber.asp?S=&HID=2052>, (16.05.2010).

³⁰⁸ Baykara, “Pazarı Açın, Tesco Geliyor”.

³⁰⁹ “Yöneticinin Ulusal Zincirler Rehberi”, **Ipsos KMG**, <http://www.ipsos-kmg.com/>, (16.05.2010), ss. 24-27.

Araştırmaya göre Türkiye’deki hanelerin %9.6’sı Tesco Kipa’dan herhangi bir hızlı tüketim malı alışverişinde bulunmuş ve her biri ortalama olarak 251 TL harcamıştır. Aynı araştırmada ortalama yıllık harcamalar BİM’de 196 TL, CarrefourSA’da 184 TL ve Migros’ta 137 TL olmuştur. Kipa’lardan alışveriş yapan hane sayısı artarken, bunların en yüksek alışveriş tutarına sahip olması, şirketi diğer perakende şirketleri arasında öne çıkarmaktadır.

Tesco Kipa diğer ulusal zincirlerden, stoklamaya yönelik alışveriş sepetlerinin payının daha yüksek olması açısından farklılaşmaktadır. Kipa’nın hızlı tüketim ürünleri cirosunun yarısından fazlası, 10’dan fazla ürün grubunu içeren toplu alışveriş sepetlerinden oluşmaktadır. Alışverişini gerçekleştirenlerin bu çeşitlilikte bir sepet oluşturması için mağazanın büyük bölümünü dolaşmaları gerektiğinden, ürünler bu kişiler tarafından fark edilmektedir.

Tesco Kipa mağazalarında mobilya, diz üstü bilgisayar, araba aksesuarı, motosiklet gibi yeni ürün lansmanları ile ürün kategorileri zenginleştirilirken, 3000 kalem malda en ucuz fiyatı vermek için çaba gösterilmektedir. Şirket müşteri memnuniyeti için 100 kalem üründe 5 kilometre çapında bir alanda daha ucuzunu bulmaları halinde, müşteriye fiyat farkının iki katını ödemeyi taahhüt edebilmektedir.

Kendi markasını taşıyan 85 farklı Kipa markalı ürünle başlayan şirket, 2007’de ithal ettiği kendi markalı ürünleriyle bu sayıyı 1500’e çıkarmıştır. Piyasaya oranla daha düşük fiyatlı olan yaklaşık 1000 adet “Kipa” ve 500 adet “Kipa Pazar” ürünü, müşteri sadakatine katkı sağlamaktadır. Reklam gideri ve üretici firmaların genel maliyetlerinden arındırılmış bir fiyatlandırma yapıldığından, daha ekonomik fiyatlı Kipa markalı ürünler ile aynı kategorideki lider ürün kalitesi, %30 oranında daha ucuz olarak satılmaktadır

2005 yılında müşterilere sunulan “Kipa Pazar” ve 2009 yılında lansmanı yapılan “Arkadaş, Taze, Aktaze, Daisy ve Tadıbol” gibi markalardan oluşan discounter (ucuzluk marketi) serisiyle, Kipa markalı ürünler çeşitlenerek

güçlenmiştir. Müşteriye yeni ve farklı ürünler sunma konusundaki çalışmaların, özellikle organik ve prestijli ürün kategorilerinde yoğunlaştırılması planlanmaktadır.

Tesco Kipa'da "*Private Label / Öz Marka (PL)*" ürün geliştirme süreçleri, Ticari Satınalma Ekibi'nin liderliğinde yürütülmektedir. Ticari Ekip, yıllık olarak "*PL Ürün Geliştirme Planı*" hazırlamaktadır. Bu planda, her kategoriden ürünler olması hedeflenmektedir. Belirlenen her ürün için, o kategorinin lider markalarının kalitesi kriter olarak alınmakta ve tüm geliştirme çalışmaları bu yönde yapılmaktadır. Kipa'nın PL ürünlerinin, diğer perakendecilerin market markalı ürünlerinden farklılaştığı nokta, hedeflenen yüksek kalitedir.³¹⁰

PL ürünlerin başarısında, ürünün kalitesinin yanı sıra ambalaj tasarımı da önem taşımaktadır. PL ürünlerde lezzet ve kalitenin daha ekonomik fiyatlarla satışa sunulması, müşterilerin Kipa'ya bağlılığını arttıran en önemli faktörlerdendir. Ürün rafa çıktıktan sonra, tanıtım için gazete promosyonu ve broşür gibi araçlar kullanılmaktadır. Tadım aktiviteleri ve deneme paketleri ile de müşterilerin ürünü denemeleri teşvik edilmektedir.

Uzun vadede önemli olan, müşterilerin PL ürünler hakkındaki kalite algısını iyileştirmektir. Bu konuda ayrıntılı bir müşteri iletişim çalışması yapılmaktadır. Tesco Kipa'nın PL konusundaki vizyonu, kendilerinin kullanmayacağı PL'i çıkartmamak ve markalarını lider markalar gibi yönetmektir.³¹¹

PL alanında yapılan müşteri anketleri sonuçlarına göre; Kipa pirinç, ıslak mendil, tavuk ve sıvı bulaşık deterjanı ürünleri müşteriler tarafından en çok tercih edilen ürünlerdir. Kipa ıslak mendil, pek çok lider markayı geride bırakarak Türkiye'de en çok satan ikinci ıslak mendil markası konumuna gelmiştir.

³¹⁰ "Kipa Markalı Ürünler, Rakiplerine Fark Atıyor", **Tek Takım - Tesco Kipa Çalışan Dergisi**, Sayı: 12, Mart 2010, ss. 12-14.

³¹¹ "Tüm Çalışanlarımızı, Kipa Markalı Ürünlerimizi Geliştirmeye Davet Ediyorum", **Tek Takım - Tesco Kipa Çalışan Dergisi**, Sayı: 12, Mart 2010, ss. 16-17.

Kipa markalı Bakliyat Grubu ürünleri, 2002’de İstanbul’da gerçekleştirilen 2. Market Markaları Konferansı’nda “*En İyi Market Markalı Ürün*” seçilmiş; Kipa bulaşık makinesi deterjanı ise 2007 yılında düzenlenen Private Label Fuarı’nda “*Yılın En İyi Öz Markalı Ürünü*” ödülüne layık görülmüştür.³¹²

Tesco Kipa 2009 yılında, tüm mağazalarında %100 organik pamuk ipliği ile dokunmuş, kimyasal gübre ve ilaca maruz kalmamış, sertifikalı organik giyim ürünlerini satışa sunmaya başlamıştır. Dünyada ve Türkiye’de sağlıklı yaşam trendinin artması ve müşterilerin organik ürünlere ilgisinin yaygınlaşması şirketi, bu sektördeki çalışmalarını hızlandırmaya itmiş ve Türkiye’de AB standartlarında organik tekstil üreten tedarikçilerle anlaşmalar yapılmıştır.³¹³

3.3.3.3. Finansal Performans

Kipa’nın hesap dönemi, 11 Ağustos 2005 tarihli Yönetim Kurulu kararı çerçevesinde, her yılın Mart ayının ilk günü başlamakta ve sonraki yılın Şubat ayının son günü sona ermektedir. Son açıklanan 1 Mart 2008 – 28 Şubat 2009 hesap dönemine ait Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporu’na göre; Tesco Kipa’nın aktif büyüklüğü %11 oranında artış göstererek yaklaşık 1.5 milyar TL’ye ulaşmıştır. Aktif büyüklüğün %23’ünü stoklar, %77’sini duran varlıklar oluştururken, maddi duran varlıklar ve yatırım amaçlı gayrimenkuller, toplam aktifin %66’sını teşkil etmektedir.

Şirket, yatırım amaçlı gayrimenkul alımı yapmaktadır. Bu gayrimenkullerin önemli bir kısmı, kira sözleşmeleri kapsamında kiraya verilen mağaza alanları ve bu alanlara isabet eden arsa paylarından oluşmaktadır.

³¹² “Private Label Pazarı Büyüyor”, **Türkiye’nin Perakende Haber Portalı**, 17.04.2009, <http://perakende.org/haber.php?hid=1239965541>, (16.05.2010).

³¹³ “Kipa’dan Organik Ürün Atağı”, **Ortak Alan**, 09.12.2009, <http://www.ortakalan.com.tr/haber.asp?S=&HID=1856>, (16.05.2010).

Tablo 28: Tesco Kipa Finansal Durumuna İlişkin Temel Rasyolar (2008-2009)

Tesco Kipa UFRS Gelir Tablosu Özet					
	28 Şubat 2009	%	29 Şubat 2008	%	Değişim %
Net Satışlar	1.424.884.283	100%	1.157.346.457	100%	23%
Satışların Maliyeti	(1.052.792.596)	-74%	(863.101.874)	-75%	22%
Brüt Kar	372.091.687	26%	294.244.583	25%	26%
Faaliyet Giderleri	(373.873.929)	-26%	(274.066.445)	-24%	36%
Diğer Gelir / (Gider)	(2.415.097)	0%	(1.200.190)	0%	101%
Faaliyet Karı	(4.197.339)	0%	18.977.948	2%	-122%
Diğer Finansal Gelir / (Gider)	(73.161.083)	-5%	(104.409.474)	-9%	-30%
Ertelenmiş vergi gelir/gideri	12.770.074	1%	11.461.008	1%	11%
Dönem Karı	(64.588.348)	-5%	(73.970.518)	-6%	-13%
VAFÖK	58.528.017	4%	60.199.343	5%	-3%
Tesco Kipa UFRS Bilanço Özet					
	28 Şubat 2009	%	29 Şubat 2008	%	Değişim %
Dönen Varlıklar	337.558.726	23%	443.894.771	34%	-24%
Duran Varlıklar	1.126.070.251	77%	876.222.447	66%	29%
Toplam Varlıklar	1.463.628.977	100%	1.320.117.218	100%	11%
Kısa Vadeli Yükümlülükler	244.954.204	17%	747.639.455	57%	-67%
Uzun Vadeli Yükümlülükler	714.070.286	49%	3.284.928	0%	21638%
Toplam Yükümlülükler	959.024.490	66%	750.924.383	57%	28%
Özkaynaklar	504.604.487	34%	569.192.835	43%	-11%
Toplam Kaynaklar	1.463.628.977	100%	1.320.117.218	100%	11%
LİKİDİTE ORANLARI			FİNANSAL YAPI ORANLARI		
	Şubat '09	Şubat '08		Şub.09	Şub.08
Cari Oran	137,80	59,37	Toplam Yükümlülükler / Özkayn.	190,05	131,93
Likidite Oranı (Asit-test)	76,54	43,18	KV Yükümlülükler / Toplam Kayn.	16,74	56,63
İşletme Sermayesi	111.810.664	111.810.664	UV Yükümlülükler / Toplam Kayn.	48,79	0,25
			Finansal Borçlar / Özkaynaklar	2,48	93,85
			Finansal Borçlar / Toplam Varlıklar	0,86	40,47
			Toplam Finansal Borç	12.522.246	534.196.023
KARLILIK ORANLARI			HİSSE SENEDİ PERFORMANS ORANLARI		
	Şub.09	Şub.08		Şub.09	Şub.08
Özkaynak Karlılığı	0,13	0,13	Piyasa Değeri (bin TL)	417.053.776,22	812.863.526,30
Brüt Kar Marjı	26,11	25,42	Hisse Senedi Fiyatı (TL)	3,73	7,27
Net Kar Marjı	4,53	6,39			

Kaynak: Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2008 - 28 Şubat 2009 Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporu”, s.15.

Tablo 29: Tesco Kipa Karşılaştırmalı Gelir Tablosu (2008-2009)

	Dipnot Referansları	1 Mart 2008 28 Şubat 2009	1 Mart 2007 28 Şubat 2008
Satış Gelirleri	28	1.424.884.283	1.157.346.457
Satışların Maliyeti	28	(1.052.792.596)	(863.101.874)
BRÜT KAR	28	372.091.687	294.244.583
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	29	(86.415.015)	(69.460.663)
Genel Yönetim Giderleri	29	(287.458.914)	(204.605.782)
Diğer Faaliyetlerden Gelirler	31	12.734.153	10.875.960
Diğer Faaliyetlerden Giderler	31	(15.149.248)	(12.076.150)
FAALİYET (ZARAR) KARI		(4.197.337)	18.977.948
Finansal Gelirler	32	12.569.583	8.668.791
Finansal Giderler	33	(85.730.668)	(113.078.265)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER			
VERGİ ÖNCESİ ZARARI		(77.358.422)	(85.431.526)
Vergiler	35	12.770.074	11.461.008
Dönem Vergi Gideri	35	-	-
Ertelenmiş Vergi Geliri	35	12.770.074	11.461.008
NET DÖNEM ZARARI		(64.588.348)	(73.970.518)
Hisse Başına Kayıp	36	(0,578)	(5,084)

Kaynak: Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2008 - 28 Şubat 2009 Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporu”, s.36.

Bankalar, şirketin ana ortağı Tesco PLC ve grup şirketlerinden Tesco Stores Ltd. ile yapılan çalışmalar sonucunda, şirket ihtiyaç duyması halinde piyasa koşullarında nakdi kredi kullanılabilen ve kullanıma hazır nakdi ve gayri nakdi kredi limitleri belirlenmektedir. Ancak alınan kredilerdeki artış, ödenen finansal giderleri arttırmıştır.

Büyüme için finanse edebilmek için şirket, bankalardan kredi kullanmak ve teminat vermek yerine İngiltere'deki ana ortağı Tesco PLC'den TL cinsinden kredi kullanmıştır. Şirket bankalara borçlanma yerine bu yöntemi tercih etmiş, böylece finansal riskini azaltmıştır.

Şirket, borçlanmasını TL olarak yaptığı için döviz kuru riski taşımamaktadır. Bu yöntemde Tesco, büyüme için şirkete uzun vadeli sermaye koymuştur ve kısa vadede sermayenin maliyetini şirketten tahsil etmektedir. Borçların vadesi geldiğinde ise, vadeler yenilenmektedir.

Şirketin 2 milyon TL tutarında finansal borcu bulunmaktadır ki, bu borç yatırım harcamaları ödemelerinin finansmanında kullanılmıştır. Şirketin ana ortağı Tesco PLC'den kullandığı krediler 710 milyon TL anapara ve 1.9 milyon TL faizden oluşmaktadır ve anapara ödemelerinin vadesi 31.03.2010 ile 02.10.2058 tarih aralığındadır. CarrefourSa, yeni yatırımları için alışveriş merkezlerini satarak kaynak yaratırken Tesco Kipa, bugüne kadar kaynak sorununu ortağından borç alarak çözdüğünden bu yola başvurmamıştır.

Şirketin net satışları önceki döneme göre %23 artış göstererek 1 milyar 424 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Satışların tamamı, yurtiçi satışlardan oluşmaktadır. Satış artışı, mevcut mağazalardan ve 1 Mart 2008 - 28 Şubat 2009 hesap döneminde açılan yeni mağazalardan kaynaklanmaktadır. Satış rakamının %92.9'unu ticari mal satışları oluştururken, %7.1'lik pay kira gelirleri ile satıcı ve taşeronlara sağlanan hizmetlerden meydana gelmektedir.

Sadece yurtiçine satış gerçekleştiren şirket, Türkiye genelindeki 34 hipermarket ve 68 ekspres olmak üzere toplamda 102 mağazasıyla, yaklaşık 250.000 m² net satış alanı üzerinde faaliyet göstermektedir. Satışlar, net satış alanına oranlandığında şirketin metrekare başına 5700 TL satış gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu oran BİM ve Migros'un metrekare başına satış rakamlarına göre sırasıyla %3.9 ve %12.7 oranında aşağıda kalmaktadır.

Şirketin satış maliyetlerinde, önceki yılın aynı dönemine göre %22 oranında artış yaşanmıştır. Satışlarda yaşanan yüzdesel artışı, maliyetlerde yaşanan yüzdesel artıştan fazla olması sebebiyle, şirketin brüt karında %26 oranında artış görülmektedir. Brüt karda yaşanan artışa paralel olarak, önceki dönemde %25.42 olan brüt kar marjı %26.11'e yükselirken; %5 olan VAFÖK³¹⁴ marjı %3 oranında azalarak %4'e gerilemiştir.

2009 yılında hemen hemen her dönem artış gösteren brüt kara karşın, yine her dönem itibariyle artış gösteren pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ile genel yönetim giderleri ve diğer faaliyet giderlerinde yaşanan artış, şirketin 4 milyon 197 bin TL faaliyet zararı yazmasına neden olmuştur. Birleşme öncesi dönemde faaliyet karı ile çalışan tek perakendeci olan Kipa, bugün faaliyet zararı ile çalışmaktadır.

Faaliyet zararına 73 milyon TL'lik esas faaliyet dışı net finansal gider de eklenince şirket, 2009 dönemini 77 milyon TL vergi öncesi ve 64.5 milyon TL net zararla tamamlamıştır. Buna karşın 2009 döneminde elde edilen 64.5 milyon TL net zarar, 2008 döneminde yazılan 73.9 milyon TL'lik zarara göre %13 oranında bir azalışa işaret etmektedir.

Faaliyet giderlerinde yaşanan artış, şirketin ana sorununu oluştururken, bankalardan borçlanmak yerine ana ortağa borçlanan şirketin diğer bir sorunu da, büyümeyi finanse etmek için ortağından kullandığı kısa vadeli krediler nedeniyle oluşan finansman maliyetine katlanmasıdır.

İMKB'de işlem gören 4 perakende şirketi arasında pazar payını düzenli arttıran tek şirket olan Tesco Kipa, bu artış trendini sürdürmek için yatırımlarına devam edecektir. Şirketin önümüzdeki dönem açacağı yeni mağazalarla net satış gelirlerinde yaşanan iyileşmenin devamlılığının sağlanması ve artan brüt kar, bu giderlerin dengelenmesini sağlayacağı için, şirket yeni mağaza açma politikasını bu doğrultuda belirlerken, faaliyet giderlerini de dengelemeye çalışmaktadır.

³¹⁴ VAFÖK; şirketin vergi, amortisman, faiz gelir ve giderlerinden bağımsız olarak operasyonlarından gerçekte elde ettiği kar tutarıdır. VAFÖK (Vergi, Amortisman, Faiz Öncesi Kar).

Tesco Kipa, operasyonel verimliliği artırmak için mağazalarında finansal duyarlılığı geliştirirken, Tesco tarafından desteklenen “*TinaB Projesi*” uygulamaya geçirilmiştir. Ayrıca uygulanmaya başlanan “*Kayıt Kontrol Kitapçığı*” ile yasal ve operasyonel iş takibi geliştirilmiş, kurumsal satın alma departmanı ile yapılan ortak çalışmalar ile gider yönetimi takibinde verimli anlaşmalar ile temizlik ve güvenlik giderleri minimize edilmiştir.³¹⁵

3.3.3.4. Tedarikçilerle İlişkiler

Tesco tarafından satın alındıktan sonra satış hacimleri büyüdüğünden, Tesco Kipa'nın tedarikçiler üzerindeki gücü artmıştır. Üreticilerin üretimini standarda sokması gerektiğini düşünen Tesco Kipa yöneticileri, perakendeciler birleşirken tedarikçilerin de birleşip, güç birliği yapmalarını önermektedir.³¹⁶

Tesco Kipa'nın birçok tedarikçisi olup, her bölümün ihtiyaç duyacağı ürünler için farklı tedarikçilerle çalışılmaktadır. Tedarikçiler, ilgili satın alma birimi ve bölüm yetkilileri tarafından dikkatle seçilip, ilişkiler profesyonelce yürütülmektedir. Tedarikçilerin gıda, çevre ve tüketici mevzuatlarına uyumu konusu titizlikle takip edilmektedir. İlgili mevzuata aykırı, uygunsuz çalışma şartlarına sahip işletmelerde üretilen ürünlerin, Tesco Kipa reyonlarında bulunmasını engellemek amacıyla “*Etik denetimler*” yapılmakta ve ilgili mevzuat hükümleri ile Tesco Kipa kalite standartlarına uymayan ürünlerin mağazalarda satışına izin verilmemektedir.³¹⁷

Tesco Kipa'da tedarikçilerin Kipa standartlarına uygunluğunun sağlanması için tedarikçileri yönlendiren TLT (Ticari Hukuk ve Teknik Departmanı) adında teknik bir grup çalışmaktadır. Kendi alanlarında 40 kişilik tecrübeli bir kadrodan oluşan TLT bünyesindeki teknik ekip, uluslararası anlamda güçlü bir veri bankasına sahiptir.

³¹⁵ Tesco Kipa Şirket Raporu, **Gedik Yatırım Araştırma Bölümü**, s. 9.

³¹⁶ Yasemin Balaban, “3 Bin Üreticiye Kötü Haber”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3031, (23.05.2010).

³¹⁷ Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2009 – 30 Kasım 2009 Ara Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu”, ss. 24-25.

Bu veri bankası, 14 ülke tarafından kullanılmakta ve Tesco tarafından düzenli olarak güncellenmektedir. Ekip, sahada tedarikçilere Kipa'nın standartlarını anlatmak, Kipa markalı ürünler geliştirmek ve uygunluğunu denetlemek gibi ana başlıklarda çalışmaktadır.

Tedarikçiler, TLT ekibi tarafından iki aşamalı bir değerlendirme sürecine tabi tutulmaktadır. İlk aşamada tüm tedarikçiler, Kipa denetim soru listesi ile çevre, iş güvenliği ve gıda güvenliği standartlarını kapsayan *BRC*'ye (*British Retail Consortium*) göre denetlenmektedir. *Sedex*³¹⁸ ve *SA 8000* standartlarına göre denetimler uygulanmaktadır.

SA 8000 standardı; çalışma ortamı şartlarını ve çalışanların sosyal haklarını koruyan ve denetleyen bir standarttır. Türkiye'de bu standarda göre tedarikçilerini denetleyen ilk perakendeci Tesco Kipa'dır. Şirket, organik gıda alanında da IPM³¹⁹ ve EUREPGAP³²⁰ gibi sertifikalı üreticilerle anlaşmaktadır.³²¹

Tesco Kipa'nın denetim dışında yönetilen diğer çalışmaları da vardır. Tedarikçiler ile çalışmaya başlanmadan önce ürün özellikleri, yasalar ve Kipa standartları kapsamında belirlenmektedir. Özelliklere uygunluğun değerlendirilmesi için ürünler, akredite ve uluslararası laboratuvarlarda periyodik olarak analize gönderilmektedir.

Tesco Kipa, tedarikçilerini her yıl belirli periyotlarda ziyaret etmekte, değişen yasalar ve dünyadaki yenilikler konusunda düzenli olarak bilgilendirmektedir. Bu koşulları benimseyen ve uygulamaya geçiren tedarikçiler ile çalışmaya başlanmaktadır.

³¹⁸ Londra kaynaklı bir organizasyon olan Sedex (The Supplier Ethical Data Exchange), tedarikçi verisinin karşılıklı tanınmasını destekleyen bir araçtır ve birden çok müşteriyle paylaşılacak tek bir değerlendirme yapılmasına imkan verir. Birçok firma, tedarikçi verisini yönetmek, riski değerlendirmek ve tedarikçi denetim külfetini azaltmak amacıyla bu aracı kullanmaktadır. (www.sedex.org.uk).

³¹⁹ IPM (Integrated Pest Management - Zararlılarla Entegre Savaş)

³²⁰ EUREPGAP (European Retail Produce Good Agricultural Practices – İyi Tarım Uygulamaları)

³²¹ Jean Marie Codron, Zouhair Bouhsina, Fatiha Fort and others. "Supermarkets in Low-Income Mediterranean Countries: Impacts on Horticulture Systems", **Development Policy Review**, Cilt: 22, Sayı: 5, 2004, ss. 594-595.

Tesco Kipa'nın tedarikçileriyle uyguladığı iş ortaklığı yöntemi de oldukça kapsamlıdır. Tedarikçilerinin Kipa standartlarına ulaşması için kurulum (inşaat, ekipman vb) aşamasından sevkiyat aşamasına kadar uluslararası bilgi ve tecrübelerini paylaşan şirket, tedarikçilerin hammadde temininden sevkiyata kadar uygulanabilir ve yüksek kalitede ürün üretebilecekleri sistemler kurmaları için çalışmalar yürütmektedir.

Ürünlerin pazar içerisindeki yerinin belirlenmesi için kıyaslama testleri yaptıran Tesco Kipa, ürünlerin geliştirilmesi konusunda tedarikçilerin ar-ge faaliyetlerine de destek olmaktadır. Ulusal ve uluslararası iş ortakları ile bağlantı kuran şirket yetkilileri, tedarikçilerin eksik oldukları konularda gelişmeleri için gerekli imkanları sağlamaktadır.³²²

Bu imkanlar kapsamında; tedarikçiler için düzenlenen periyodik eğitimler, yurtdışı firma ziyaretleri ve yurtdışında çalışan uzman kişilerin Türkiye'ye davet edilerek firmalarla beraber çalışma imkanı sağlanması bulunmaktadır. Düzenli olarak organize edilen tedarikçi toplantıları, yapılan bilimsel anketler ve sürekli hale getirilen iletişim kanalları sayesinde müşterilere sunulan hizmet kalitesi yükselmektedir.³²³

Öz marka ürünleri üretecek olan ve büyük bir özenle seçilen tedarikçilerin üretim tesisleri, bağımsız denetçiler tarafından ziyaret edilmektedir. Gıda güvenliği standartlarını yakalayamayan ve üretim koşulları uygun olmayan tedarikçilerle çalışılmamaktadır.

PL ürün geliştirme aşamasında, ürün kalitesi hakkında birçok teknik analiz ve denetim yapılmaktadır. TLT Departmanı'nın liderliğinde yürütülen bu denetimler, ürünün rafa çıkmasından sonra da düzenli olarak sürdürülmektedir. Kalite sorgulamalarında, bağımsız laboratuvarlar tarafından gerçekleştirilen ürün içerik

³²² David Smith and Leigh Sparks, "Tesco's Supply Chain Management", **Logistics and Retail Management**, der. John Fernie ve Leigh Sparks, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, Third Edition 2009, s. 163.

³²³ Bahar Öztıp, "Eğitmen Perakende: Perakende Sektörü, Tedarikçileri Eğitiyor", **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 49, Ekim 2009, ss. 17-18.

analizleri, ev kullanım testleri ve tadım testlerinden faydalanılmaktadır. Bu testleri geçemeyen ürünlere Tesco Kipa raflarında yer verilmemektedir.³²⁴

PL ürün yelpazesinin geliştirilmesi konusunda tedarikçilerin kapasitesine bağlı kalmayan Tesco Kipa, tedarikçilerin portföyünde bulunmayan ürünlerin asortmana sokulmasında öncü rol üstlenmektedir. PL ürünlerde gereksiz paketlemeyi azaltma ile ilgili 4 bin 700'den fazla proje üzerinde çalışan Tesco Grubu ve Tesco Kipa, toplam 100 bin ton gereksiz paketlemeden tasarruf etmeyi hedeflemektedir.

Tesco, 2010 yılında Türkiye'deki tedarikçilerinden 300 milyon TL tutarında ürün temin edeceğini açıklamıştır. Bu rakamla, Tesco'nun ihraç ettiği Türk ürünlerinin sayısının artırılması amaçlanmaktadır. Türkiye menşeli Tesco ürünleri, merkezi İstanbul'da olan "*Tesco Uluslararası Dağıtım Ofisi*"nin çalışmaları sonucunda İngiltere, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Slovakya ve Kore'de satışa sunulmaktadır. 2010 yılında Türkiye'den tedarik edilecek ürünler arasında televizyon, züccaciye ürünleri, jarse kadın giysileri, gecelik, sabahlık, çorap ve triko gibi hızlı tüketim ürünleri bulunmaktadır.³²⁵

Faaliyette bulunduğu farklı pazarlar için farklı formatlar kullanarak farklı çözümler üreten Tesco, verimliliğini arttırmak ve maliyetlerini azaltmak amacıyla bilgi işlem sistemlerinde uluslararası standardizasyonu sağlayarak, "*Tesco in a Box*" ismini verdiği "*Tesco İşletme Modeli*"ni Hindistan'da ve ardından Türkiye'de tedarik zinciri yönetiminde uygulamaya koymuştur.³²⁶ Türkiye'de sağlanan stok yönetim verimliliği ve etkin veri değerlendirmesi Tesco'yu, bu modeli başta Japonya ve Çin olmak üzere dünya pazarlarında kullanmaya yönlendirmektedir.

³²⁴ "Kipa Markalı Ürünler, Rakiplerine Fark Atıyor", **Tek Takım - Tesco Kipa Çalışan Dergisi**, Sayı: 12, Mart 2010, s. 13.

³²⁵ "Tesco'ya 300 Milyon'luk Yerli Malı", **Ortak Alan**, 22.03.2010, <http://www.ortakalan.com.tr/haber.asp?S=&HID=2438>, (23.05.2010).

³²⁶ David Lawrence and Gilbert Smith, "The Role of Retailers as Channel Captains in Retail Supply Chain Change: The Example of Tesco", (Phd Thesis), **University of Stirling Department of Marketing**, 2006, s. 63.

Mağaza verilerinin değerlendirmesini daha iyi yapmaya başlayan ve stok yönetim sürecini verimli hale getiren bu strateji, daha doğru karlılık ve stok analizine dayanan karar verme sürecini destekleyerek, satış bilgilerinin daha iyi değerlendirilmesini sağlamıştır. Müşterileri için daha iyi alışveriş keyfi sunan teknolojik çözümleri tercih eden Tesco Kipa'nın tüm tedarikçilerinde aradığı özellik "*Green IT*" politikalarına uygunluktur.

Türkiye'deki faaliyetlerinin diğer ülkelere kıyasla çok daha hızlı ilerleme kaydettiğini vurgulayan Tesco yöneticileri, özellikle taze gıda (fresh) alanında lider durumda olduklarını belirtmektedir. Türkiye'deki tedarikçiler sayesinde, diğer ülkelerdeki taze gıda satışlarının da arttığına işaret eden yöneticiler, Türkiye'de öğrenilen iş yapma yöntemlerini diğer ülkelerde de uygulamaya başladıklarını ifade etmişlerdir.

3.3.3.5. Lojistik Ağı ve Dağıtım Kanallarının Yapısı

Nisan 2007'de Torbalı ilçesinin Yazıbaşı beldesinde, 24 futbol sahası büyüklüğündeki 240 bin metrekare alan üzerine kurulan ve 41 bin metrekare kapalı alana sahip olan "*Tesco Kipa Dağıtım Merkezi*" için 50 milyon dolar yatırım harcaması yapan Tesco Kipa, ürünlerini tek elden Türkiye'deki tüm Kipa mağazalarına buradan sevk etmeye başlamıştır. Türkiye'de benzeri olmayan dağıtım merkezinin açılmasıyla İzmir'in Menderes ilçesindeki depo, 28 Haziran 2007'de kapatılmıştır.

31 tırlık araç filosu ile Türkiye genelindeki Kipa mağazalarına ürün sevkiyatı yapılan dağıtım merkezinin araç filosu zaman içerisinde genişlemektedir. Dağıtım merkezinden aynı anda 90 tır çıkışı imkanı ile 290 mağazaya 40 bin ürüne kadar sistematik sevkiyat yapılabilme kapasitesi bulunmaktadır. Şirketin hedefi, bini aşkın tedarikçi ile çalışmaktır. Türkiye'de geliştirilen bu modelin gelecekte Tesco'nun diğer ülkelerdeki mağazalarında kullanılacağı belirtilmektedir.³²⁷

³²⁷ Tesco Kipa Şirket Raporu, **Gedik Yatırım Araştırma Bölümü**, ss. 7-8.

Lojistik sektörünün önde gelen firmalarından Omsan Lojistik ve Tesco Kipa stratejik işbirliği ile 19 bin metrekarelik kapalı alanda kurulan entegre zincir 1050 palet kapasiteli “*Tesco Kipa Antreposu*”, Şubat 2010’da hizmet vermeye başlamıştır. Tesis, 3000 palet kapasiteli genel antrepo ve 10.000 palet kapasiteli stok ve dağıtım alanından oluşmaktadır. Sektörde bir ilki temsil eden bu yeni yatırım ile limandan alınan ithal ürünler, Kipa mağazalarına tek bir süreç altında iletilmektedir. Böylece Tesco Kipa, yıllık 12 bin çeşit ve 3 milyon koli ürün ilave dağıtım kapasitesine kavuşmuştur.

Bu operasyon ile entegre lojistik zincirinde karbon emisyon oranlarını asgari düzeyde tutan tam otomatik depo yönetim sistemi kullanılarak “*Kağıt Kullanmadan Sipariş Hazırlama Hizmeti*” devreye sokulmuştur. Tesco Kipa Dağıtım Merkezi’nde de uygulanan bu sistem sayesinde merkezden gelen siparişler, kağıt kullanmaksızın depo çalışanlarının kollarındaki el terminallerine düşmekte ve kağıt israfının önüne geçilmektedir.³²⁸

Türkiye’den diğer ülkelere know-how taşıdıklarını belirten Tesco yönetimi, örnek olarak Türkiye’de hayata geçirilen dağıtım sistemi merkezinin tüm dünyaya uygulanacak olmasını göstermektedir. ABD’nin California eyaletinde açılan 4 mağaza için, Türkiye’deki dağıtım sistemini kullanan şirket, ilk kez Türkiye’de uygulanan modelin, ABD’den sonra, Doğu Avrupa ülkeleri ve ardından İngiltere’de uygulanacağını vurgulamaktadır.

3.3.3.6. İnsan Kaynakları Politikaları

Farklı kurum kültürlerine sahip iki şirketin birleşme ve satın alma sonucu tek bir çatı altında toplanması, finansal ve hukuksal açıdan olduğu kadar insan kaynakları açısından da zor ve uzun bir süreç anlamına gelmektedir. Tesco Kipa’yı satın aldığı anda, Kipa çalışanlarının en büyük korkusu, işlerini kaybetmek olmuştur. Ancak Tesco, yönetsel değişim adına hiçbir çalışanın işine son vermemiştir.

³²⁸ “Lojistik Hizmetlerde Bir İlk”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 13, Sayı: 55, Nisan 2010, s. 8.

Tesco Kipa birleşmesinde sorunlar, yeni süreç ve yönetim kültürünün anlaşılması ile uygulanması alanında yaşanmıştır. Kültürel uyum için eğitim ve iletişim üzerine değişim yönetimi, temel beceri ve liderlik eğitimleri gibi yoğun programlar uygulanmıştır. Bu süreçte yapının büyümesiyle birlikte görev, ünvan, sorumluluklarda pozitif yönde gelişimler yaşanmıştır. Devir öncesi %25 oranındaki personel devri, birleşme sonrasında %12'ye gerilemiştir. Tesco Kipa entegrasyon süreci, 2 yıl kadar bir sürede tamamlanmıştır.³²⁹

Tesco Kipa, sektörünün en büyük işverenlerinden biri olarak Aralık 2009 tarihinde 7184 çalışan sayısına ulaşmıştır. Bu toplam çalışan sayısından, 6202 kişiye tam zamanlı ve 982 kişiye de yarı zamanlı olarak iş imkanı sağlanmıştır. Eğitim politikası çerçevesinde 1 Mart – 30 Kasım 2009 tarihleri arasında hipermarket çalışanlarına 64.685 saat, ekspres mağaza çalışanlarına 7.966 saat, dağıtım merkezi çalışanlarına 3.075 saat ve merkez ofis çalışanlarına 7.761 saat eğitim verilmiştir.

Tesco Kipa insan kaynakları politikaları, çalışanları dinleyerek, onlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda oluşturulmuştur. Periyodik aralıklarla şirket çalışanları ve yöneticilerin birlikte katılımı ile mağaza, genel merkez, dağıtım merkezi, bölge ve ülke düzeyinde çalışan forumları düzenlenmektedir. Forumlarda gündemi çalışanlar oluşturmakta, tartışılan konularda eylem planları oluşturulmakta ve takip edilmektedir. İnsan Kaynakları Departmanı tarafından, her yıl tüm çalışanları kapsayan “*Çalışan Memnuniyeti Araştırması*” yapılmaktadır.

Şirket çalışanlarının, kişisel gelişim planlarının oluşturularak kariyerlerinde ilerlemelerini ve yöneticilerinden geribildirim almalarını destekleyen performans ve geliştirme süreci etkin bir şekilde uygulanmakta, bu amaçla yöneticilerin ekiplerinden, çalışma arkadaşlarından ve kendi yöneticilerinden geribildirim almalarını sağlayan objektif, “360 derece geribildirim” sürecinin uygulanması düzenli olarak sürdürülmektedir.

³²⁹ Özgür Gözler, “Şirketler Evleniyor, Çalışana Ne Oluyor?”, **Milliyet İnsan Kaynakları**, 01.05.2005, <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=432>, (29.05.2010).

Tesco Kipa'nın büyümesine paralel olarak uyguladığı en önemli insan kaynakları politikalarından biri, çalışanlarına kendisiyle birlikte büyüme ve gelişme fırsatları tanınması ve yeni yöneticilerini opsiyonlu program aracılığıyla kendi çalışanları arasından yetiştirmesidir. Şirket değerlerine ve iş yapış şekillerine bağlı, yetkin ve donanımlı liderler yetiştirebilmek için, yöneticilerin katıldığı “*Tesco Liderlik Programı*” uygulanmaktadır.

“*Yeni Mezun Gelişim Programı*” çerçevesinde, şirket hedefleri doğrultusunda yönetici kadrolarına dahil olabilecek potansiyele sahip yeni mezunlar, birebir görüşme ve panel mülakatlar ile seçilerek işe alınmakta ve 1 yıl süreli, yapılandırılmış eğitim programının ardından yetenekleri ve ilgileri doğrultusunda farklı departmanlarda görevlendirilmektedir.³³⁰

Tesco'nun tüm operasyonları arasında sadece Türkiye'de uygulanan örnek bir insan kaynakları uygulaması ve eğitim programı olarak “*Taze Gıda Okulu (Fresh School)*”, 2007 yılından beri yürütülmektedir. Taze Okulu'nun hayata geçen ilk bölümü “*Usta Okulu*” olmuştur. “*Herkes İçin Her Gün Taze*” ve “*Tazeliği Yönetmek*” programlarının modülleri kullanıma alınmıştır. Hedeflenen; taze gıda alanında çalışan tüm reyon elemanları, usta ve yöneticilerin, alanlarında gerekli bilgi ve beceriyi kazanması ve böylece taze gıda reyonlarında verilen hizmet kalitesinin iyileştirilmesidir.³³¹

Taze Okulu kapsamında uygulanan programların içeriği şöyledir:

- *Herkes İçin Her Gün Taze*: Hazır yemek, et – balık, unlu mamuller ve meyve–sebze reyonlarında görev yapan tüm Kipa taze gıda çalışanlarını kapsamaktadır. Reyon elemanları, kendi reyonlarıyla ilgili gıda güvenliği, ürün bilgisi, atık yönetimi, üretim planlaması, güvenli ve yasal uygulamaları, hijyen kuralları, ekipman kullanımı ve mükemmel müşteri hizmeti eğitimlerine katılmaktadır.

³³⁰ Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2009 – 30 Kasım 2009 Ara Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu”, s. 13, ss. 23-24.

³³¹ “Kipa'dan Örnek Bir İnsan Kaynakları Uygulaması: Taze Okulu”, **Tek Takım - Tesco Kipa Çalışan Dergisi**, Sayı: 12, Mart 2010, ss. 6-7.

- *Tazeliği Yönetmek:* Taze gıda yöneticileri, kendi alanlarıyla ilgili reyon yönetimi ve ekip yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlere katılmaktadır.

- *Usta Okulu:* Taze gıda alanında ustalık gerektiren mesleklerde çalışmaya istekli ve yetenekli olan tüm Kipa çalışanlarına açık bir programdır. Adaylar 6 ay süren ve 3 ana bölümden oluşan bir eğitim almaktadır. Programın başından sonuna kadar belirlenen bir usta ile, usta – çırak ilişkisi içinde çalışılmaktadır.

İlgisi ve yeteneği olan tüm Kipa çalışanlarına açık olan Taze Okulu'nda katılımcılar, yoğun bir uygulamalı eğitim döneminden geçmekte ve program sonunda edindikleri yeni becerilerle ustalık gerektiren bir alanda meslek sahibi olmaktadır. Yetiştirilen Kipa personeli sayesinde, Kipa'nın ürün, sergileme ve hizmet kalitesi standartları yeni mağazalara taşınmaktadır. Taze gıdada sunulan standart hizmet kalitesi konusunda alınan olumlu müşteri geribildirimleri, bu başarıyı yansıtmaktadır.

Tesco Kipa ve İzmir Ekonomi Üniversitesi (İEÜ) işbirliği ile, Eylül 2008'de "*Perakende Yönetimi Opsiyonu Programı*" hayata geçirilmiştir. Bu programa katılacak öğrenciler, İEÜ İşletme Bölümü ikinci sınıf öğrencileri arasından Tesco Kipa yöneticileri ve İEÜ öğretim üyelerinden oluşan bir kurul tarafından seçilmektedir. Eğitimin ilk yılında öğrenciler, perakende sektörüyle ilgili ek dersler almakta ve Tesco Kipa yöneticileri bu derslerin iş yaşamındaki uygulamalarına yönelik öğrencilere koçluk vermektedir.

Öğrencilerin yaz döneminde 2 ay süre ile Tesco Kipa mağazalarında ve genel merkezde staj programına dahil olmaları ve ikinci eğitim yılındaki perakende sektörü ile ilgili derslere ve koçluk süreçlerine devamlarının ardından mezuniyetlerini takiben Tesco Kipa'da çalışmaya başlamaları planlanmıştır. Böylece uzun vadeli nitelikli insan kaynağı ihtiyacının, perakende sektörü için uzmanlaşmış mezunlar ile karşılanması hedeflenmektedir.

3.3.3.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri

Küresel ısınma tehlikesine karşı kampanyalar yürüten ve temiz enerji kaynaklarına yatırım yapan Tesco Kipa, Tesco'nun Avrupa'daki tüm mağazaları arasında en çok enerji tasarrufu sağlayan şirket olmuştur. Tesco'nun uluslararası hedefi doğrultusunda rüzgar, su ve güneş enerjisinin kullanılarak tüm Kipa mağazaları ile İzmir Torbalı'daki dağıtım merkezinden atmosfere salınan karbon miktarının 2020 yılına kadar %50 oranında azaltılması hedeflenmektedir.³³²

Tesco Kipa Yönetim Kurulu'nun 30.11.2007 tarihinde yapılan toplantısında, şirket ana sözleşmesinin amaç ve konuya ilişkin 3. maddesinin revize edilmesi kararlaştırılmış ve şirketin amaçları arasına enerji üretimi de eklenmiştir. Rüzgar gülleriyle ilk yatırımını İzmir'de genel merkezin içinde bulunduğu Çiğli mağazası için gerçekleştiren Tesco Kipa, tüm mağazalara yayacağı bu yatırımıyla kullanacağı enerjiyi kendisi üreten ilk perakendeci olmuştur. EPDK'dan tüm izinleri almasına rağmen dışarıya elektrik satmayan şirket, ilk etapta bu proje için 1 milyon doların üzerinde yatırım yapmıştır.

Tesco Kipa, yenilenebilir enerji kaynakları kullanımına ilk adımını 2007 yılında, güneş enerjisiyle çalışan alışveriş kasaları ile Marmaris mağazasında atmıştır. Türkiye'de bir ilk olan uygulama ile Kipa, kasa hattında kullandığı bu temiz enerji ile doğaya yılda 150 ağaç dikilmiş kadar katkı sağlamaktadır. Şirket, Kuşadası ve Salihli mağazalarıyla "*Yeşile Dost Mağaza*" konseptini sürdürmüştür.

Ayvalık mağazası, doğa dostu sistem uygulamalarını tüm kullanım alanlarına taşımış, satış alanının yanı sıra yönetim ofislerinde de gün ışığı aydınlatma sistemini kullanıma geçirmiştir. 12 hipermarketinde gün ışığı enerjisinden faydalanan Tesco Kipa, mağazalarında güneş panelleri, güneş pilleri, gün ışığı aydınlatma tüpleri ve invertör gibi ek teçhizatlar kullanmaktadır.³³³

³³² "Tesco'nun En Çevrecisi Kipa", **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 46, Temmuz 2009, s. 12.

³³³ "AVM'ler Yeşilleniyor", **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 47, Ağustos 2009, ss. 46-47.

Yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelip, enerji verimliliği yüksek ekipmanlar kullanarak iklim değişikliği karşısında önlemlerini sürdüren Tesco Kipa, Çiğli mağazasında doğalgazdan elektrik üretmeyi planlamaktadır. Kuşadası ve Marmaris mağazalarında kurulan her biri 30 kw olan fotovoltaik tesisler, güneş enerjisinden elektrik üretme konusunda Türkiye'nin en büyük tesisleri olma özelliğini korurken, alınan doğa dostu önlemler ile Tesco Kipa'nın tüm mağazalarında, elektrikten yıllık %18 oranında tasarruf edilmekte ve 7500 ton daha az karbondioksit salınımı gerçekleşmektedir.

Karbon emisyonunu azaltmak için uygulanan diğer çalışmalar şöyledir:³³⁴

- Torbalı'daki merkezde biodizel uyumlu yakıt istasyonu kurulması
- Araç filosunun biodizel kullanımına uyumlu hale getirilmesi
- Üretilen atıkların geri dönüştürülmesi
- Çevre kirliliğine engel olmak için müşterilere 1 TL karşılığında hayat boyu kullanabilecekleri alışveriş poşeti satılması ve çevreci file uygulaması
- Müşteri kartı yoluyla, müşterilere "Yeşil Puan" toplama ve kullanma imkanı sunulması (Müşteriler kullanılmış pil, eski cep telefonları ve kullanılmış yazıcı kartuşları gibi geri dönüştürülebilir ürünleri mağazalara getirdiğinde puan kazanmaktadır.)

Tesco Kipa, küresel ısınma konusunda Unilever ile işbirliği yaparak TOÇEV (Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı) ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın katkılarıyla hayata geçirilen "*Yarının İzleri*" projesine destek olmakta ve su kaynaklarının bilinçli kullanımına dikkat çekmek ve çocukları bilinçli su tüketimi konusunda bilgilendirmek amacıyla, çocuklara okullarda eğlenceli bir öğrenme süreci sunmayı hedefleyen "*Bir Damla Gelecek*" projesini P&G ile birlikte yürütmektedir.

³³⁴ Tesco Kipa Şirket Raporu, **Gedik Yatırım Araştırma Bölümü**, s. 8.

3.3.4. Birleşmenin, Tesco'nun Küreselleşme Girişimlerine Etkisi

Tesco, sahip olduğu 1.780 mağaza ile İngiltere'de gıda perakendeciliğinin %30'unu elinde bulundurmaktadır. Tesco'nun gelişim sürecinde, onunla rekabete dayanamayan birçok küçük ölçekli perakendeci, pazarı terk etmek zorunda kalmıştır. Tesco'nun express adıyla yaygınlaştırmaya çalıştığı günlük ihtiyaç marketlerinin çoğalmasına da karşı çıkmaktadır. Tesco'nun etki alanını bu denli büyütmesi, kamuoyunu rahatsız eder boyuta gelmiş ve Tesco mağazalarının yayılımını önlemeye yönelik çok boyutlu bir sivil toplum hareketi gelişmiştir.

Tesco'nun daha fazla yayılmasını önlemek üzere örgütlenen protesto hareketi ülke çapında ilgi görmekte ve güç kazanmaktadır. Sendikalar ve bazı uluslararası kuruluşlarca da desteklenen "*Tescopoly*" adlı şemsiye örgüt, interneti kullanarak etki alanını genişletmektedir. Perakendecilikteki tekelleşmeyi önlemek üzere, Rekabet Kurulu'na benzer bir Perakende Sektörü Kurulu'nun oluşturulması için girişimler bulunmaktadır.³³⁵

Tesco Kipa birleşmesinin incelenmesi sonucunda, Tesco'nun bu birleşme sayesinde Türkiye pazarına kolayca girebildiği görülmektedir. Büyümesini stratejik işbirlikleri, birleşmeler ve satın almalarla gerçekleştiren Tesco'nun Kipa'yı satın almasının nedeni, küresel perakendecilik faaliyetlerini Türkiye'ye taşımak ve bu zengin pazara düşük maliyet ve riskle girebilmektir.

Verimli tek tip mağazalara sahip olması, güçlü mali yapısı, sektördeki tecrübesi, clubcard ve pazar araştırmaları ile müşteriye olan yakınlığı ve yerel tedarikçilerle kurduğu iyi ilişkileri Tesco'nun güçlü yanlarını oluşturmaktadır. Perakende sektöründe geniş müşteri portföyü ve sadık müşteri profili önemli unsurlardır. Kipa'nın sahip olduğu bu unsurları Tesco, satın alma ile kazanmış ve üstün hizmet kalitesiyle ilerleyen zamanlarda bunları arttırmayı hedeflemiştir.

³³⁵ Jennifer Rowley, "Superpoly: Monopoly in the Twenty-First Century", **Management Research News**, Cilt: 32, Sayı: 8, 2009, s. 753.

Satın alma sürecinde 2003 yılının ortalarına kadar işi ve pazarı anlamaya çalışan Tesco yönetimi, Kipa çalışanları ile eğitim çalışmaları yapmıştır. İşin yapılış biçimine müdahale etmeme konusuna dikkat eden Tesco, Kasım 2003 tarihine kadar bu çalışmalarını sürdürmüştür. Daha sonradan, müşterilerin mağazalarda gördüklerini değiştirme konusunda bazı girişimlerde bulunulmuştur. Örgütsel yapı anlamında Kipa'nın insanlara dayalı yapısından, Tesco'nun kurum, mekanizma ve prosedürlere dayanan yapısına geçiş söz konusu olmuştur. Bu organizasyonel değişimin dezavantajı ise, hızlı karar alınamamasıdır.

Şirketin işleyiş biçimine hemen müdahalede bulunmak, Tesco'nun tarzı değildir. Kipa'nın işleyiş biçimini anlamak için zaman harcayan şirket, dünyadaki diğer Tesco'lardan bilgi akışını da kullanarak Kipa'ya küresel bir deneyim getirmiştir. Dünya çapında Tesco'dan çeşitli uzmanlar zaman zaman gelerek bu süreçte yardımcı olmuşlardır.³³⁶

Tesco, yeni bir pazar olan Türkiye'deki kültürel farklılıklara karşı Kipa'nın kalifiye personelini kullanarak ortaya çıkabilecek kültürel farklılıktan doğan sorunları önlemiştir. Bu durum, Tesco'nun pazara uyum sürecini hızlandırmış ve kolaylaştırmıştır. Tesco aynı zamanda Kipa'nın teknolojik altyapı ve sistem açısından da yararlanmıştı.

Kipa'yı satın almanın Tesco'nun küreselleşmesi üzerindeki etkileri; firmanın yeni olan Türkiye pazarına kolayca girebilmesi, giriş ve pazara uyum aşamasında ortaya çıkacak maliyetleri düşürmesi ve riski asgariye indirmesi, Kipa'nın müşteri portföyü ve kendisinin sahip olduğu ürün ve hizmet kalitesini bir araya getirerek tamamlayıcı güçlerini birleştirmesi olarak sıralanabilir.

³³⁶ Aslı Tekinay, "Amacımız İlk İkiye Girmek", **Capital İş ve Ekonomi Dergisi**, 01.04.2004, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=167, (15.05.2010).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde 20. yüzyıl gerçeklerinin ötesine geçilmiş ve o dönemde hayal edilemeyecek değişimler, özellikle son 25-30 yılda yaşanan küreselleşme olgusunun tüm dünyayı sarmasıyla birlikte yaşanmıştır. 21. yüzyıl sermayenin, teknolojinin ve işgücünün ülkeler arasında sınır tanımaksızın hareket ettiği yeni bir dünyayı karşımıza çıkarmıştır. Mal, hizmet, sermaye, işgücü ve teknolojinin serbest dolaşımını ve dünyanın tek pazar olmasını ifade eden küreselleşme, özellikle 1980'lerden sonra dünyada hızla yaygınlaşmıştır.

Küreselleşme, sanayinin iktisadi anlamda gelişmiş ülkelerden üçüncü dünya ülkelerine doğru kayması, dünya üretiminin ortaya çıkması, finans piyasasının çeşitli ülkelere yayılması, önemli sayıda insanın ülkeler arasında hareketi, aynı malların farklı ülkelerde tüketilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Çok boyutlu bir kavram olan küreselleşmenin sosyal, siyasal ve kültürel boyutları da bulunmaktadır.

Ekonomik açıdan ticari ve mali küreselleşme ile üretimin küreselleşmesi, dünyayı tek bir pazar durumuna getirme amacına yöneliktir. Sermayenin uluslararası dolaşımdaki artışı ve ülkelerin yerel piyasalarını dünya piyasalarıyla bütünleştirmesi, mali küreselleşmeyi; ülkelerin yurtdışı piyasalarda doğrudan ve dolaylı yatırım tekniklerini kullanarak üretim yapmaları, üretimin küreselleşmesini ortaya çıkarmıştır.

Finans ve para piyasalarında teknolojiyle birlikte akımın hızlanmasıyla tam bir liberalleşme hedeflenmiş, dünya ticaretindeki korumacı eğilimleri terk etme ve ticareti serbestleştirme olgusu kabul görmüştür. Sınırların kalktığı böyle bir ortamda, iletişim teknolojisindeki gelişmelerin de katkısıyla, dünya çapında bir tüketim çılgınlığı başlamış ve bu süreçte küresel bir kültür meydana gelmiştir.

Aralarında neden-sonuç ilişkisi bulunan iki kavram olarak küreselleşme ve serbestleşme akımları, ülkelerin birbirleriyle ekonomik, siyasal, kültürel ve sosyal alanlarda işbirliği yapma gereksinimlerini arttırmıştır. Bugün stratejik kararlar ulus

devletler arasında değil, şirketler arasında verilmekte ve şirketlerin küreselleşmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme ile oluşan küresel rekabet olgusu sonucunda şirketlerin işbirliği gereksinimi artmaktadır.

Birleşme ve satın almalar, küreselleşmenin gerektirdiği ve uygulama alanı bulan yöntemlerden olup, aynı zamanda küreselleşme akımını tetikleyen olgulardır. Dış pazarlara giriş stratejilerinden birleşme ve satın almalar sonucunda yaratılacak sinerji ile pazar gücünü arttırmak, yeni pazarlara hızlı girme olanağı yakalamak, maliyetleri azaltmak, bilgi transferi ile yönetsel ve teknolojik becerileri geliştirmek gibi nedenler, firmaları bu oluşumlara sıcak bakmaya itmektedir.

Kurum kültürleri ve organizasyon yapılarının doğru şekilde entegre edilememesi nedeniyle bazı şirket evlilikleri başarısızla sonuçlanmaktadır. Şirketler birleşme ve satın alma öncesinde finansal ve sistemsal değerlemelere öncelik verirken, süreç için hayati önem taşıyan organizasyon kültürü, insan kaynakları, şirket yapısı ve kurumsal yönetim gibi finansal olmayan varlıkların değerlemesini göz ardı etmektedirler.

Örneğin Daimler-Chrysler birleşmesinde Daimler'in mühendislik odaklı, yeni fikirlerin yukarıdan aşağıya doğru geliştiği, bürokratik yapıdaki tipik bir Alman şirketi olması nedeniyle Chrysler ile uyumlu bir iş görme kültürü gerçekleştirilememiştir. Birbirinden farklı iki örgüt yapısı ve çalışma tarzı, yeni şirket için ortak bir iş görme şeklini güçleştirmiş ve örgüt yapısının entegrasyonu başarıyla sonuçlandırılmamıştır.

HP-Compaq birleşmesinde ise, birleşme sürecinde HP ve Compaq bünyesinde değişime yönelik entegrasyon takımları oluşturulmuş ve iki şirket arasında kültürel entegrasyon sağlanmaya çalışılmıştır. Bu takımlardaki yöneticiler, geçmişte gerçekleştirilen başarılı ve başarısız birleşme örneklerini incelemişler ve bu konuda uzmanların görüşlerine başvurmuşlardır.

Birleşme ve satın almaların başarısızlığı, stratejik nedenlere değil, kötü yönetim uygulamalarına dayanmaktadır. Birleşme ve satın alma süreci sonrasındaki sorunlar genellikle yetersiz iletişimden kaynaklanmaktadır. Finansal ve sinerji beklentilerinin gerçekçi ve belirgin olmaması, yeni organizasyon yapısında uzlaşmazlık, ana plan eksikliği, hız ve canlılıkta eksiklik, üst yönetimin taahhüt ve sorumluluklarında eksiklik, stratejik kapsamda belirsizlik, proje aşamalarında eksiklik ve teknolojik konulara değinilmesinde gecikme diğer sebeplerdir.

Uluslararası perakendeciliği geliştirici faktörler arasında; uluslararası gelişmenin önündeki engellerin azalması, bilgi ve iletişim tekniklerinin gelişmesi, uluslararası pazardaki perakendecilerin örnek olması, uluslararası deneyiminin artması, uluslararası iş tecrübesine sahip firmaların çoğalması, uluslararası arz firmalarının sayısının artması ve ölçeğinin büyümesi, pazar araştırmacıları gibi danışmanlık hizmeti veren firma ve kuruluşların artışı ve yeni imtiyazcılık şekilleri sayılmaktadır.

Dünya çapında satış cirolarının büyüklüğü ve faaliyette bulunulan ülke sayısına göre küresel perakendeci olarak adlandırılan başlıca şirketler; Amerikan Wal-Mart, Fransız Carrefour, Alman Metro ve İngiliz Tesco'dur. Bu şirketlerin ortak özellikleri, kendi ülkelerinde uyguladıkları perakende formatları ve kurdukları dağıtım sistemleriyle başarı kazanmaları ve ülkelerinde artan rekabet ve büyüme potansiyelinin sınırlı düzeyde kalması nedeniyle dış yatırımlara yönelmeleridir.

Öncelikle coğrafi, ekonomik ve kültürel anlamda aralarında yakınlık bulunan ülkeleri kendilerine hedef pazar olarak benimseyen bu perakendeciler, bilgi ve deneyimleri arttıkça farklı pazarlara yönelme cesaretini yakalamışlardır. Girdikleri pazarlarda liderliği hedefleyen bu şirketler, pazardaki rekabetin yoğunlaşmasına ve şirketler arası satın alma ve birleşmelere neden olmuşlardır. Geleceğin uluslararası pazarında cazip bölgeler olarak Latin Amerika, Merkezi ve Doğu Avrupa, Çin ve Tayland gösterilmektedir.

Dış pazarlara açılırken uygulanan stratejiler açısından gıda perakende şirketleri, pazarlara genellikle ortak girişim veya satın alma yöntemiyle girmekte, yani dış pazarlarda inorganik bir büyüme stratejisi izlemektedir. Küresel perakendecilerden sadece Metro, dış pazarlara açılırken genellikle organik büyümeyi tercih etmektedir. Ortak girişim sayesinde pazarları yerinde gözlemleyerek deneyim ve bilgi edinmekte, diğer taraftan da yerel ortakla riski paylaşmaktadır. Satın alımlarda ise firmalar, doğrudan yatırıma kıyasla daha az maliyete katlanarak pazara giriş yapabilmektedir. Bu şekilde pazara giriş yaptıktan sonra firmalar organik veya inorganik olarak büyümelerini sürdürmektedir.

Küresel perakendeciler girdikleri ülke pazarlarında tüketiciler, pazardaki yerel şirketler ve tedarikçiler için öğrenme ortamı yaratmaktadır. Bu ülkelerde yönetim bilgi ve deneyimleri ile perakende teknolojilerini uygulamaktadırlar. Perakende teknolojisi konusunda küresel perakendeciler, geleceğin perakende pazarında daha da artacak rekabet karşısında teknolojiyi üreten ve etkin şekilde kullananların verimliliği ve karlılığı sağlayabileceğinin bilincindedir.

Küresel perakendeciler, sahip oldukları finansal güç, ulusal ve uluslararası pazarlarda elde ettikleri bilgi ve deneyim, etkin dağıtım sistemleri, teknolojiyi üretebilme ve etkili bir şekilde uygulayabilme yetenekleri, girdikleri pazarlardaki değişikliklere hızlı bir biçimde uyum sağlayıp müşterilerine alışık olmadıkları perakende formatlarıyla kaliteli mal ve hizmeti sunabilmeleri, nitelikli insan kaynağı yaratma, müşteri odaklı pazarlama anlayışlarıyla tüketici tarafından tercih edilebilir olmak için gösterdikleri üstün çaba sayesinde dünya çapında buldukları pazar sayısını arttırmakta ve çok sayıda müşteriye hizmet vermektedirler.

Küresel perakendecilerin hedef pazarlarından biri de Türkiye'dir. Türkiye gelişen bir pazar ekonomisi olarak, perakende sektörü itibarıyla gerek yerli yatırımcıların faaliyetleriyle, gerekse yabancı yatırımcıların pazara girişleriyle gelişen gözde bir pazardır. Özellikle son yıllarda ekonomide yaşanan istikrar, satın alım gücünün önceki yıllara kıyasla artış göstermesi, nüfus olarak büyük bir pazarın varlığı ve küresel kültürün yaygınlaşması ile benzer tüketim alışkanlıklarının

doğması nedeniyle perakende sektöründe geleneksel perakendecilikten uzaklaşmaya ve modern perakendecilik kurumları olan hiper-süpermarket, zincir mağazalar ve alışveriş merkezleriyle karşılaşmaya başlanmıştır.

Son yıllarda Türkiye’de perakendecilik sektöründe önemli gelişmeler yaşanmıştır. Gıda perakendeciliği sektöründe bir yandan organize perakendeciliğin payı artarken, diğer yandan sektörde uluslararasılaşma eğilimi artmıştır. Ulusal pazarda yabancı gıda perakendecilerinin rekabetinde faaliyetlerini sürdürmüş olan perakendecilerimiz, tecrübelerini uluslararası pazara taşımışlardır.

2003 yılında Kipa’yı satın alan küresel perakendeci Tesco; Türkiye pazarına kolayca girebilmiş, giriş ve pazara uyum aşamasında ortaya çıkacak maliyetleri düşürmüş ve riski asgariye indirmiştir. Tesco, Kipa’nın müşteri portföyünü ve kendisinin sahip olduğu ürün ve hizmet kalitesini bir araya getirerek tamamlayıcı güçlerini birleştirmiştir.

Kipa’ya küresel bir deneyim getiren Tesco ile birleşme sonrası dönemde Kipa’nın, büyüme stratejileri, pazarlama stratejileri, insan kaynaklarının yapısı, tedarikçilerle ilişkileri, lojistik ve dağıtım ağı ile kurumsal sosyal sorumluluk projeleri konusunda önemli gelişmeler kaydettiği; bu birleşmenin iki taraf açısından başarılı sonuçlandığı, Türkiye organize gıda perakendeciliği sektörü ve tüketiciler üzerinde olumlu etki yarattığı görülmektedir.

Dünya perakendeciliğindeki küreselleşme eğilimlerine ve bu eğilimlerin Türkiye’de yarattığı etkilere kayıtsız kalmak mümkün değildir. Yeni düzenin koşullarını kavrayarak ona uygun bir strateji geliştirmek gerekmektedir. Bu, büyük ölçekli yerel perakendecilerimiz açısından, ulusal perakendeciler karşısında ayakta kalabilmek için işlerine daha profesyonel bir şekilde yaklaşma, perakende teknolojisinin ürünlerinden yararlanma, müşteriyle olan iletişimlerinden sağlayacakları avantajları etkili biçimde kullanma, mağaza dizaynı, sunulan hizmetler ve alışveriş atmosferinde, insan kaynağının kullanımında, perakende pazarlama karmasının oluşturulmasında modernizasyona gidilmesi ve diğer

perakendecilerle çeşitli stratejik ortaklıklarla güç birliği kurulması anlamına gelmektedir.

Küçük ölçekli perakendeciler açısından ise belirli ürünlerde uzmanlaşma, müşteriye daha cazip seçenekler sunma, müşteri ilişkilerine ve tutundurma faaliyetlerine önem verme, diğer küçük ölçekli perakendecilerle stratejik işbirliği kurma (örneğin ortak satın alma grupları) ve müşterinin temel ihtiyaçlarını karşılayabileceği en uygun yerde konumlanmayı ifade etmektedir.

Şirketlerin küreselleşen dünyanın rekabet koşullarına adaptasyonunu ve büyümesini sağlamak, verimini arttırmak için çağdaş yöntem ve uygulamalar olan birleşme ve satın almalar desteklenmeli, konuyla ilgili kamuoyunun bilgilendirilmesine ilişkin standartlar uygulanmalı ve şeffaflık sağlanmalıdır. Birleşme ve satın almalar, bilgi ve tecrübe paylaşımını esas alan doğru stratejiler, doğru seçimler ve yapıcı yöntem tarzı ile uygulandığında küresel dünyada başarı yolundaki en etkin ve önemli araçlar haline gelmektedir. Bu yöntemler, şirketlerin küreselleşmelerinde maksimum etkiyi yaratan işbirlikleridir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKAT, Ömer. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2004.

COOPER, Cary L. and Sydney Finkelstein. **Advances in Mergers and Acquisitions**, Cilt: 6, Elsevier JAI Press, USA, 2007.

DAVISON, Edwin D. "Multinational Management", **Research Starters Business**, Great Neck Publishing, USA, 2008.

EREN, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.

FRANKEL, Michael E.S. **Mergers And Acquisitions Basics- The Key Steps Of Acquisitions, Divestitures And Investments**, John Wiley&Sons Inc., New Jersey, 2005.

FRANKEL, Michael E. S. **Mergers And Acquisitions- Deal Makers- Building A Winning Team**, Second Edition, John Wiley&Sons Inc., New Jersey, 2007.

MUTLU, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

REUVID, Jonathan. **Mergers And Acquisitions- A Practical Guide For Private Companies And Their UK And Overseas Advisers**, Kogan Page Limited, United Kingdom, 2007.

ROMANEC, Broc and Cynthia M. Krus. **Mergers And Acquisitions**, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.

SEYİDOĞLU, Halil. **Uluslararası İktisat**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2003.

SHERMAN, Andrew J. And Milledge A. Hart, **Mergers And Acquisitions From A To Z**, Second Edition, American Management Association, New York, 2006.

SMITH, David and Leigh Sparks. “Tesco’s Supply Chain Management”, **Logistics and Retail Management**, der. John Fernie ve Leigh Sparks, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, Third Edition 2009, ss. 143-171.

SUMER, Haluk ve Helmut Pernsteiner. **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004.

TIWARY, Richa S. “Mergers And Acquisitions”, **Research Starters Business**, Great Neck Publishing, USA, 2008.

ÜLGEN, Hayri ve Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006.

VERY, Philippe. **The Management of Mergers and Acquisitions**, John Wiley & Sons Limited, United Kingdom, 2004.

MAKALELER

AÇAN, Handan. “Organize Perakende ve Geleneksel Perakende Birlikte Büyüyecek”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 13, Sayı: 54, Mart 2010, ss. 20-23.

AÇAN, Handan. “Perakendecilerin Yurtdışı Seferi”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 47, Ağustos 2009, ss.54-57.

AFŞAR, Muharrem. “Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Bankacılık Sektörü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:1-2, Ocak-Temmuz 2004, ss. 85-101.

AKTAN, Coşkun Can ve İstiklal Vural. “Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler”, <http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf>, (09.11.2008).

ALAGÖZ, Mehmet, Savaş Erdoğan ve Nurgün Topallı. “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Ekonomik Büyüme”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2008, ss. 79-89.

ARMOUR, Eric. “How Boards Can Improve The Odds Of M&A Success”, **Journal Of Strategy & Leadership**, Cilt: 30, Sayı: 2, 2002, ss. 13-20.

“AVM’ler Yeşilleniyor”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 47, Ağustos 2009, ss. 46-47.

AYDEMİR, Muzaffer. “Küreselleşme, Rekabet ve Sınır Ötesi Birleşmeler: Daimler-Benz ve Chrysler Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 3, 1998, ss. 45-54.

BENLİGİRAY, Serap. “2008’e Damgasını Vuran Strateji: Küçülme”, **Eskişehirce, Kobi Dostu Aylık Aktüel Ekonomi Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 5, Aralık 2008.

BERT, Arthur, Timothy Macdonald and Thomas Herd. “Two Merger Integration Imperatives: Urgency And Execution”, **Strategy And Leadership**, Cilt: 31, Sayı:3, 2003, ss. 42-49.

BOYACI, Yonca. “Türk Perakendeciliğinin Tarihi Gelişimine Bakış”, **Forum Dergisi**, TOBB Yayını, İstanbul, 1998.

CAIRNS, Patricia, Barry Quinn, Nicholas Alexander and Anne Marie Doherty. “The Role of Leadership in International Retail Divestment”, **European Business Review**, Cilt: 22, Sayı: 1, 2010, ss. 25-42.

CANDEMİR, Aykan. “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Etkileyen Faktörler”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 9, Sayı: 2, 2009, ss. 659-675.

CARROLL Glen R. and J. Richard Harrison. “Merging Cultures”, May 2004, <http://web.mit.edu/sorensen/www/Mergerpaper.pdf>, (25.10.2009).

CARTWRIGHT, Sue and Cary L. Cooper. “Organizational Marriage: Hard Versus Soft Issues”, **Personnel Review**, Cilt: 24, Sayı: 3, 1995, ss. 32-42.

CHANMUGAM, Ravi, Walt Shill, David Mann, Kristen Ficery And Bill Pursche. “The Intelligent Clean Room: Ensuring Value Capture In Mergers And Acquisitions”, **Journal of Business Strategy**, Cilt: 26, Sayı: 3, 2005, ss. 43-49.

CHATTERJEE, Sayan. “Why Is Synergy So Difficult In Mergers Of Related Businesses?”, **Strategy & Leadership**, Cilt: 35, Sayı: 2, 2007, ss. 46-52.

CODRON, Jean Marie, Zouhair Bouhsina, Fatiha Fort and others. “Supermarkets in Low-Income Mediterranean Countries: Impacts on Horticulture Systems”, **Development Policy Review**, Cilt: 22, Sayı: 5, 2004, ss. 587-602.

COE, Neil M. and Young-Sook Lee. “The Strategic Localization of Transnational Retailers: The Case of Samsung-Tesco in South Korea”, **Economic Geography**, Cilt: 82, Sayı: 1, 2006, ss. 61-88.

“Create Successful International Mergers And Alliances”, **Strategic Direction**, Cilt: 22, Sayı: 1, 2006, ss. 25-28.

ÇELEN, Aydın, Tarkan Erdoğan ve Erol Taymaz. “Fast Moving Consumer Goods Competitive Conditions And Policies”, **Economic Policy Research Institute**, Ankara, December 2005.

DURDU, Emre. “Dünya Perakende Liginde Son Durum”, **Alışveriş Dünyasının Sesi: Market Dergisi**, Sayı: 125, Yıl: 15, Mayıs 2008, ss. 78-80.

ERDOĞAN, Tarkan. “Fast-Moving Consumer Goods Retailing in Turkey From a Competition Policy Perspective”, **European Retail Digest**, ss. 47-53.

ERDOĞAN, Tarkan. “Organize Perakende Sektörünün Ekonomik Dinamikleri: Rekabet Politikası Açısından Değerlendirme”, **Rekabet Dergisi**, <http://www.rekabet.gov.tr/word/dergi24/5-tarkan.doc>, ss. 27-63, (14.03.2010).

FICERY, Kristin, Tom Herd And Bill Pursche. “Where Has All The Synergy Gone? The M&A Puzzle”, **Journal Of Business Strategy**, Cilt: 28, Sayı: 5, 2007, ss. 29-35.

FIRSTBROOK, Caroline. "Transnational Mergers And Acquisitions: How To Beat The Odds Of Disaster", **Journal Of Business Strategy**, Cilt: 28, Sayı: 1, 2007, ss. 53-56.

FORSTER, Nick. "Hewlett- Packard The New Way", **The Management Case Study Journal**, Cilt: 6, Temmuz 2006, ss. 33-52.

GABURRO, Giuseppe and Edward J. O'Boyle. "Norms For Evaluating Economic Globalization", **International Journal Of Social Economics**, Cilt: 30, Sayı: 1/2, 2003, ss. 95-118.

GALPIN, Timothy. "From The Deal World To The Real World: Maximizing M&A Value After The Deal Is Done", **Business Strategy Series**, Cilt: 9, Sayı: 2, 2008, ss. 57-64.

GAVCAR, Erdoğan ve Saliha Didin. "Tüketicilerin Perakendeci Markalı Ürünleri Satın Alma Kararlarını Etkileyen Faktörler: Muğla İl Merkezinde Bir Araştırma", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 6, 2007, ss. 21-32.

GENÇLER, Ayhan. "Küreselleşme, Çok Uluslu Şirketler ve Sendikalar", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2.

GÜLLÜ, Kenan. "Uluslararasılaşmanın Dinamikleri: Uluslararası Pazarlar ve Perakendeci İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Etkinlikleri", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 25, Yıl: 2008/2, ss. 119-140.

GÜRAK, Hasan. "Küreselleşme Nereye Götürüyor?", 08.12.2007, http://www.stratejikboyut.com/article_detail.php?id=99, (03.11.2008).

"Hewlett-Packard Gets Its Leaders Talking", **Strategic Direction**, Cilt: 20, Sayı: 8, 2004, ss. 14-16.

HOOPEs, Charlotte L. "The Hewlett Packard and Compaq Merger: A Case Study In Business Communication", <http://www.awpagesociety.com/images/uploads/HP-Compaq-case.pdf>, (25.10.2009).

HUANG, Christine T. W. And Brian H. Kleiner. “New Developments Concerning Managing Mergers And Acquisitions”, **Management Research News**, Cilt: 27, Sayı: 4/5, 2004, ss. 54-62.

KAPUR, Vivek, Jeffere Ferris, John Juliano And Saul J. Berman. “How Successful Companies Challenge Conventional Wisdom About The Limits To Growth”, **Strategy & Leadership**, Cilt: 33, Sayı: 6, 2005, ss. 5-12.

KARABULUT, Ali Naci. “Küreselleşmenin Ticari Hayat Üzerindeki Etkileri”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı: 76, Nisan 2004.

KARTAL, Burak ve Canan Ay. “Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2004, ss. 11-26.

KONUK, Ceyhun. “2000’ler Nasıl Geçti, 2010’lu Yıllar Nasıl Olacak?”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 13, Sayı: 52, Ocak 2010, ss. 22-27.

KONUK, Ceyhun. “Perakende 2010’dan Umutlu”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 13, Sayı: 53, Şubat 2010, ss. 26-29.

KÖSE, Ömer. “Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 49, ss. 3-46.

LAWRENCE, David and Gilbert Smith. “The Role of Retailers as Channel Captains in Retail Supply Chain Change: The Example of Tesco”, (Phd Thesis), **University of Stirling Department of Marketing**, 2006.

LIYNCH, John G. And Barbara Lind. “Escaping Merger And Acquisition Madness”, **Strategy & Leadership**, Cilt: 30, Sayı: 2, 2002, ss. 5-12.

LODORFOS, George, And Agyenim Boateng. “The Role Of Culture In The Merger And Acquisition Process”, **Management Decision**, Cilt: 44, Sayı: 10, 2006, ss. 1405-1421.

“Lojistik Hizmetlerde Bir İlk”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 13, Sayı: 55, Nisan 2010, s. 8.

MORRIS, Tim. “Tesco: A Case Study in Supermarket Excellence”, **Coriolis Research**, July 2004, www.coriolisresearch.com, (18.04.2010).

MÜSLÜMOV, Alövsat. “The Premerger Discrimination Between Acquirer And Target Firms”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 4, 2001, ss. 72-89.

NGUYEN, Han And Brian H. Kleiner. “The Effective Management Of Mergers”, **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt: 24, Sayı: 8, 2003, ss. 447-454.

OKSAY, Serhan. “Küreselleşmenin Mali Hizmet Sektörleri Üzerindeki Etkileri”, **Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Bilim Kurulu Onaylı Eserler**, ss.45-52.

OKSAY, Suna. “Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek Değerlendirilmesi”, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oksay3.pdf>, (03.01.2010).

ÖZCAN, Gül Berna. “The Transformation Of Turkish Retailing: Survival Strategies Of Small And Medium-Sized Retailers”, **Journal Of Southern Europe And The Balkans**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2000, ss. 105-120.

ÖZTOP, Bahar. “Eğitmen Perakende: Perakende Sektörü, Tedarikçileri Eğitiyor”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 49, Ekim 2009, ss. 16-18.

PALMER, Mark. “International Retail Restructuring and Divestment: The Experience of Tesco”, **Journal of Marketing Management**, Sayı: 20, 2004, ss. 1075-1105.

PALMER, Mark. “Retail Multinational Learning: A Case Study of Tesco”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Cilt: 33, Sayı: 1, 2005, ss. 23-48.

PAPADAKIS, Vassilis. "Growth Through Mergers And Acquisitions: How It Won't Be A Loser's Game?", **Business Strategy Series**, Cilt: 8, No: 1, 2007, ss. 43-50.

ROWLEY, Jennifer. "Superpoly: Monopoly in the Twenty-First Center", **Management Research News**, Cilt: 32, Sayı: 8, 2009, ss. 751-761.

SAĞMAL, Özgür. "Perakende Devleri, Krizi Nasıl Aştı?", **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 46, Temmuz 2009, ss. 20-26.

SAKARYA, Sema, Molly Eckman and Karen H. Hyllegard. "Market Selection for International Expansion: Assessing Opportunities in Emerging Markets", **International Marketing Review**, Cilt: 24, Sayı: 2, 2007, ss. 208-238.

SARI GERŞİL, Gülşen. "Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, 2004, ss. 147-157.

SAVAŞÇI, İpek. "Uluslararası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks & Spencer Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, Yıl: 2007, ss. 319-337.

SOFYALIOĞLU, Çiğdem ve Rabia Aktaş, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, ss. 75-92.

ŞENSES, Fikret. "Neoliberal Küreselleşme Kalkınma İçin Bir Fırsat Mı, Engel Mi?", **Economic Research Center**, Ağustos 2004, <http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series04/0409.pdf>, (03.11.2008).

ŞENTURAN, Şermin. "İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri", **Kamu-İş**, Cilt: 8, Sayı: 3, 2005.

TAĞRAF, Hasan. "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2002, ss.33-47.

TANDIRCIOĞLU, Haluk ve Ahmet Özen. “Geçiş Ekonomilerinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, 2003, ss. 105- 129.

TATOĞLU, Ekrem. “Uluslararası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri”, **Çerçeve Dergisi Rekabet ve Kümelenme Dosyası**, Cilt: 51, Sayı: 24, Haziran 2009, ss. 140-143.

“Tesco: Robust U.K. Business Boosted by Strong International Growth”, **Bernstein Research**, Pan-European Edition, 2009, ss. 13-18.

“Tesco’dan Çin’e Yatırım”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 50, Kasım 2009, s. 11.

“Tesco’dan Kendin Yetiştir, Kendin Sat”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 48, Eylül 2009, s. 31.

“Tesco’nun En Çevrecisi Kipa”, **Arasta**, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Yayın Organı, Yıl: 12, Sayı: 46, Temmuz 2009, s. 12.

TETİK, Nevzat ve İbrahim Aksu. “Şirket Birleşmelerinin Sonuçları: Başarı ve Başarısızlık Göstergeleri, Değerlendirilmesi”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Ekim 2006, ss. 109-122.

“The Secrets of Tesco’s Expansion Success: How the U.K.’s Largest Supermarket is Creeping up on Carrefour and Wal-Mart”, **Strategic Direction**, Cilt: 21, Sayı: 11, 2005, ss. 5-7.

TOPÇU, Yavuz ve H. Bayram Işık. “Gıda Ürünleri Piyasasında Yeni Pazarlama Stratejileri: İmalatçı Markalara Karşı Özel Markalar”, **Tarım Ekonomisi Dergisi**, Yıl: 2007, Sayı: 13/1, ss. 7-17.

VIGNALI, Claudio. “Tesco’s Adaptation to the Irish Market”, **British Food Journal**, Cilt: 103, Sayı: 2, 2001, ss. 146-163.

RAPORLAR ve ARAŞTIRMALAR

AMPD Perakende Endeksi 2007 Yılı Değerlendirmesi,

http://www.ampd.org/images/tr/Arastirmalar/AMPD_Perakende_Endeksi/2007_Yilli_Degerlendirmesi.pdf, (07.03.2010).

AMPD Perakende Endeksi 2008 Yılı 7 Aylık Değerlendirmesi,

http://www.ampd.org/images/tr/Arastirmalar/AMPD_Perakende_Endeksi/AMPD_Perakende_Endeksi_by_Nielsen_2008_ilk_7_Aylik_Degerlendirmesi.pdf, (08.03.2010)

AMPD Perakende Endeksi 2008 Yılı Değerlendirmesi,

<http://www.ampd.org/images/tr/2008%20YILLIK%20ENDEKS%20DEĞERLENDİRME%20-%20FİNAL1.pdf>, (08.03.2010).

ARABACI, Cengiz. “Dünya Otomotiv Sanayinde Yaşanan Gelişmeler Çerçevesinde Türkiye’deki Otomotiv Ana ve Yan Sanayi İlişkileri”, **Uzmanlık Tezi**, Teşvik ve Uygulama Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı, Ankara, Mayıs 2006.

BALABAN, Aslıhan. “Gima”, **İnfo Yatırım A.Ş. Araştırma Bölümü**,

http://bigpara.ekolay.net/download/seykor_raporlari/bigpara060606.doc, (15.03.2010).

BOSUT, Alev. “Küçük Güzeldir, Tesco Kipa İle Türkiye Pazarına Giriyor.”,

Garanti Yatırım Araştırma Bölümü,

http://report.paragaranti.com/arastirma/arastirma_trk/SirketRaporlari/4c02/kipa20030310.pdf, (09.05.2010).

ÇETİN, Bahattin. “Yeni Perakendecilik Sisteminde Toptancı Hallerinin İzlemesi Gereken Stratejiler”, **İstanbul Ticaret Odası Yayını**, Yayın No: 2009-44, İstanbul, 2009.

Deloitte Danışmanlık Raporu, “After The Storm: Planning For a Retail Recovery”,

December 2009, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_retail_afterthestorm)

[Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_retail_afterthestorm_Dec09.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_retail_afterthestorm_Dec09.pdf), (21.03.2010).

Deloitte Danışmanlık Raporu, “Emerging From The Downturn: Global Powers Of Retailing 2010”, **Stores Media**, January 2010, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_globalpowersofretailing2010.pdf, (21.03.2010).

Deloitte Danışmanlık Raporu, “Exciting Times For Turkish M&A”, **Annual Turkish M&A Review 2007**, Ocak 2008, http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkey-en_cf_2007-annualmnareview_070108.pdf, (09.11.2008).

Deloitte Danışmanlık Raporu, “Falling M&A Activity”, **Annual Turkish M&A Review 2008**, Ocak 2009, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/Turkey-en_cf_2008AnnualTurkishMNAResults_070109.pdf, (29.11.2009).

Deloitte Danışmanlık Raporu, “Foreigners Still Attracted To Turkey”, **Turkish M&A Review Mid-Year 2007**, http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkey-en_cf_MnAnewsletter1half_010807.pdf, (09.11.2008).

Deloitte Danışmanlık Raporu, “Retail Talent Evolution: How Retailers Are Adapting In Today’s Complex Environment”, 2009, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_Retail_TalentPOV_030209.pdf, (21.03.2010).

Deloitte Danışmanlık Raporu, “Revisiting Retail Globalization”, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_retail_globalization.pdf, (21.03.2010).

Deloitte ve AMPD Tüketim Sektörü Raporu, “Perakende Sektörü Güven Araştırması”, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey-tr_cb_PerakendeGüvenAraAMPD_290909.pdf, Eylül 2009, (21.03.2010)

DEMİR, Hüseyin. “Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değişirme”, **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı**, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kureselhtm.doc>, (02.10.2009).

Ernst & Young Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2006 Raporu, 22.01.2007, [http://www.ey.com/Global/assets.nsf/EYSEE/TR_Press_Releases_Jan07/\\$file/EY%20Birlesme-Satin-Alma.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/EYSEE/TR_Press_Releases_Jan07/$file/EY%20Birlesme-Satin-Alma.pdf), (08.02.2009).

Ernst & Young Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2007 Raporu, 15.01.2008, [http://www.ey.com/Global/assets.nsf/EYSEE/TR_Press_Releases_Jan08/\\$file/M&A%2008%20BB.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/EYSEE/TR_Press_Releases_Jan08/$file/M&A%2008%20BB.pdf), (09.11.2008).

Ernst & Young Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2008 Raporu, Ocak 2009, <http://www.sirkethaberleri.com/documents/news/1115/%7BhLC1S-HidDr-jo6kO%7D/%7BH40MW-OEi4H-7qRO5%7D.pdf>, (29.11.2009).

HALICIOĞLU, Ferda. “Foreign Direct Investments and Turkey”, **MPRA Munich Personal Repec Archive**, No: 10404, Eylül 2008.

İNCEKARA, Ahmet ve Tamer Kayacıklı. “Yurtdışı Pazarlamada Büyük Mağazacılık Modeli”, **İstanbul Ticaret Odası Yayını**, Yayın No: 2000-42, İstanbul, 2000.

Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “2001 Yılı Faaliyet Raporu”, <http://tesco.kipa.com.tr/PDF/FaaliyetRaporlari/2001.pdf>, (02.05.2010).

“Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.’nin Çoğunluk Hisselerinin Tesco Plc Tarafından Devralınması”, 2003-3-61 Sayılı Rekabet Kurulu Kararı, 26.06.2003, <http://www.rekabet.gov.tr/pdf/03-45-519-230.pdf>, (09.05.2010).

KOMPİL, Mert ve H. Murat Çelik. “Modelling The Spatial Consequences Of Retail Structure Change Of İzmir-Turkey: A Quasi-Empirical Application Of Spatial Interaction Model”, **International Conference On Regional And Urban Modelling EcoMod (Global Economic Modelling Network)**, Brussels, 1-2 June 2006.

Marsh, Mercer, Kroll. “M&A Beyond Borders: Opportunities And Risks”,
Economist Intelligence Unit,
http://www.kroll.com/library/pdf/BeyondBorders_excerpt.pdf, (09.11.2009).

Merger Market Group, “Monthly M&A Insider”, **A Mergermarket Report On Global M&A Activity**, February 2008 Issue,
http://www.mergermarket.com/pdf/February_2008.pdf, (09.11.2008).

Nielsen Company Consumer Group Turkey, “Nielsen Avrupa Büyüme Raporu”,
Ekim 2009, <http://tr.nielsen.com/site/documents/NielsenBuyumeRaporuOct09.doc>,
(07.03.2010).

OECD, “Chapter 2: Trends And Recent Developments In Foreign Direct Investment”, **International Investment Perspectives: Freedom Of Investment In a Changing World**, 2007 Edition, ss. 13-49.

PriceWaterhouse Coopers ve Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği, “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri”,
http://www.ampd.org/images/tr/PwC_turkce.pdf, (07.03.2010).

PriceWaterhouse Coopers Türkiye Çözüm Ortaklığı Platformu Raporu, “Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Şirket Değerlemeleri”,
<http://www.vergiportali.com/doc/21122006BIRLESME.pdf>, (09.11.2008).

PriceWaterhouse Coopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Raporu, “Şirket Birleşmeleri ve Devralmaları”, İnfomag Yayıncılık, Mart 2006,
http://www.vergiportali.com/doc/pb/PwCInfomag%20Ek_Nisan%2006_small.pdf,
(09.11.2008).

PriceWaterhouse Coopers, 2008 Annual Review, “Mergers and Acquisitions Activity within the Turkish Energy Market”, http://www.pwc.com/tr_TR/tr/images/ins-sol/publ/energydeals.pdf, (29.11.2009).

PriceWaterhouse Coopers ve Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD), “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri”,
http://www.ampd.org/images/tr/PwC_turkce.pdf, (07.03.2010).

SARI, Filiz. “CarrefourSa Araştırma Raporu”, **Turkish Yatırım A.Ş.**,
http://www.turkborsa.net/docs/raporlar/sirket/CARREFOURSA_%C5%9Eirket%20RAPORU.pdf, (17.04.2010).

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, “Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu”, Ocak 1995.

T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü,
“Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2006 Yılı Raporu”, Haziran 2007,
http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/istatistikler/tudyi/dr/Documents/Hazine-20070613_UDYatirim_Rapor.pdf (26.10.2008).

Tek Takım - Tesco Kipa Çalışan Dergisi, Sayı: 12, Mart 2010.

Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2008 - 28 Şubat 2009 Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporu”,
http://tesco.kipa.com.tr/PDF/FaaliyetRaporlari/Kipa_TR.pdf, (02.05.2010).

Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş., “1 Mart 2009 – 30 Kasım 2009 Ara Hesap Dönemine Ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu”,
http://tesco.kipa.com.tr/pages/faaliyet_raporlari.asp, (02.05.2010).

“Tesco Kipa, Sektör Liderliğine Oynayacak”, **HSBC Araştırma Bölümü**, 17 Şubat 2004, http://www.hsbc.com.tr/HSBCYatirim/Arastirma/pdf/sirket_raporu/KIPA-Sub04.pdf , (09.05.2010).

Tesco Kipa Şirket Raporu, **Gedik Yatırım Araştırma Bölümü**, 12.02.2008,
<http://www.gedik.com/arge/arastirma.aspx>, (15.05.2010).

Tesco PLC Annual Report and Financial Statements 2009,
<http://www.investis.com/tesco/pdf/repp2009.pdf>, (17.04.2010).

Tesco PLC Company Profile, **Datamonitor Business Information Company**,
Temmuz 2009, <http://www.datamonitor.com/>, (24.04.2010).

Tesco PLC Corporate Responsibility Report 2009,
<http://www.investis.com/plc/cr09/crr09.pdf>, (17.04.2010).

TÜRKER, Masum ve Esin Okay Örerler. “Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları”, **İstanbul Ticaret Odası Yayını**, Yayın No: 2004-60, İstanbul, 2004.

TÜSİAD. “Uluslararası Rekabet Stratejileri: Türkiye Gıda Sanayi”, Eylül 2007,
<http://ref.advancity.net/Moduller/Makaleler/MakaleForm.aspx?MkId=49>,
(09.11.2008).

TÜSİAD. “Türkiye Sanayiine Sektörel Bakış”, Mayıs 2008,
http://www.sedefed.org/documents/turkiye_sanayiine_sektorel_bakis.pdf,
(09.11.2008).

UNCTAD World Investment Report 2006, “FDI From Developing And Transition Economies: Implications For Development”,
http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf, (09.11.2008).

UNCTAD World Investment Report 2007, “Transnational Corporations, Extractive Industries And Development”, http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf,
(09.11.2008).

UNCTAD World Investment Report 2008, “Transnational Corporations And The Infrastructure Challenge”, http://www.unctad.org/en/docs/wir2008ref_en.pdf,
(09.11.2008).

UNCTAD World Investment Report 2009, “Transnational Corporations, Agricultural Production and Development”, http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf,
(29.11.2009).

World Bank and the International Finance Corporation, “Doing Business 2007, How To Reform: Comparing Regulation In 175 Economies”, 2006,
http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/arastirma_raporlar/Documents/DoingBusiness2007_FullReport.pdf (26.10.2008).

YASED International Investors Association of Turkey, “Investment Environment in Turkey”, September 2009,

<http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/YASED%20Investment%20Environment%202009.pdf>, (29.11.2009).

YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, Temmuz 2007,

<http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/istatistikler/tudyi/Documents/UDYRaporu-temmuz07.pdf>, (09.11.2008).

YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, Ağustos 2009,

<http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UDYRaporu-2009-ilkyari.pdf>, (29.11.2009).

YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, Mart 2009,

<http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UDYRaporu-mar09-2008degerlendirme-rev.pdf>, (29.11.2009).

YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2009 Yıl Sonu Değerlendirme Raporu, Şubat 2010,

<http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/YASEDUDYRaporu-2009yilsonu-Subat2010.pdf>, (06.06.2010).

YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, “UNCTAD Dünya Yatırım Raporu 2006”, 16.10.2006, İstanbul,

<http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/istatistikler/dudyi/Documents/UNCTAD06-tr.pdf>, (26.10.2008).

YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, “UNCTAD Dünya Yatırım Raporu 2007”, 16.10.2007, İstanbul,

<http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UNCTAD2007.pdf>, (08.02.2009).

YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, “UNCTAD Dünya Yatırım Raporu 2008”, 24.09.2008, İstanbul,

http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/haberler/basin_bultenleri/Documents/UNCTAD2008-tr-24-09-2008.pdf, (08.02.2009).

YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, “UNCTAD Dünya Yatırım Raporu 2009”, 17.09.2009, İstanbul,

http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/haberler/basin_bultenleri/Documents/UNCTAD2009-tr-17-09-2009.pdf, (29.11.2009).

“Yöneticinin Ulusal Zincirler Rehberi”, Ipsos KMG, <http://www.ipsos-kmg.com/>, (16.05.2010).

YÜZAL, Sinan. “Türkiye’de Mağaza Donanımı, Perakende Teşhir Gereçleri ve Hizmet Sektörü”, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2009,

http://www.igeme.gov.tr/Arastirmalar/ulke_sek/sector.cfm?sec=ara, (28.02.2010).

İNTERNET KAYNAKLARI

ARGÜDEN, Yılmaz. “Büyüme Stratejileri”,

<http://www.arge.com.tr/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiGelistirme/BuyumeStratejileri.aspx>, (22.08.2009).

BALABAN, Yasemin. “3 Bin Üreticiye Kötü Haber”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3031, (23.05.2010).

BAYKARA, Ali Caner. “Pazarı Açın, Tesco Geliyor”, **Marketing Türkiye**, 08.10.2004,

http://www.marketingturkiye.com/yeni/Yazarlar/Diger_Yazilar.aspx?id=320, (18.04.2010).

DIXIT, Saumil P. “The HP-Compaq Merger: Informations From The Options Markets”, May 2003,
http://w4.stern.nyu.edu/emplibary/Saumil_Dixit_honors_2003.pdf, (26.10.2009).

EBNER, Dorree F. and Janet L. Hoffman. “Putting Customers At The Hearth Of The Retail Merger”, **Accenture Consulting Company**, 2009,
http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/4DF327F3-183C-4C68-BC52-8D85D94B0804/0/Accenture_Merger_Retail.pdf, (04.04.2010).

FIRAT, Ebru. “Patron Değişince, Şirket de Dönüştü”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 01.02.2007, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4014, (15.05.2010).

KAYA, Muammer. “Küreselleşen Tüketim Ekonomisinin Lokomotifi: Perakendecilik Sektörü”,
<http://www.ogu.edu.tr/images/birimduyuru/20091231114941.doc>, (15.03.2010).

TEKİNAY, Aslı. “Amacımız İlk İkiye Girmek”, **Capital İş ve Ekonomi Dergisi**, 01.04.2004, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=167, (15.05.2010).

YELDAN, Erinç. “Neoliberal Küreselleşme İdeolojisinin Kalkınma Söylemi Üzerine Değerlendirmeler”, <http://www.bilkent.edu.tr/~yeldane/Praksis-2002.pdf>, (03.11.2008).

YILMAZ, Kamil. “Türkiye İçin Doğrudan Yabancı Yatırım Stratejisine Doğru”, 2007, <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/DYYStrateji-TR.pdf>, (29.10.2009).