

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

**BİRLEŞMELER VE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN
ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞMELERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
(BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA)**

Burcu DÜNDAR

Danışman
Prof. Dr. İkbal AKSULU

2006

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Birleşmeler ve Stratejik İşbirliklerinin Şirketlerin Küreselleşmeleri Üzerindeki Etkileri (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma) ” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../2006

Burcu DÜNDAR

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Burcu DÜNDAR
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Uluslararası İşletmecilik Programı
Tez Konusu : Birleşmeler ve Stratejik İşbirliklerinin Şirketlerin
Küreselleşmeleri Üzerindeki Etkileri
(Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma)
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI O OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Evet

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. O
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Birleşmeler ve Stratejik İşbirliklerinin Şirketlerin Küreselleşmeleri
Üzerindeki Etkileri (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma)**

Burcu DÜNDAR

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI

Varlığını sürdürebilmek, ekonomik ve sosyal anlamda refah düzeyini arttırabilmek için ülkeler işbirliğinin gerekliliğine inanmış ve yaşanan küreselleşme eğilimi ile ülkeler arasında mal, hizmet, sermaye ve teknoloji alışverişi artış göstermiş ve serbestleşmiştir.

Dünyada iktisadi birleşme ve gruplaşmalar hız kazanmış ve buna yönelik ülkeler arasında ortak menfaatler doğrultusunda bölgesel ve sınır ötesi birleşmeler gerçekleşmiştir. NAFTA, EFTA, KEİ gibi ekonomik ve ticari ilişkileri geliştirme amaçlı bölgesel işbirlikleri kurulmuştur. Ortak ekonomik ve sosyal politikaların yanı sıra ortak mali politikalar doğrultusunda birleşme sağlayan AB ülkeleri, iktisadi birleşmelerin en ileri safhasını oluşturmaktadır.

Ülkeler arası bu ittifaklar dünyasında, küresel pazarların son 20 yıldır artan entegrasyonu ile şirketler, 'küresel olmak yada olmamak' sorusunu sormak zorunda kalmışlar ve büyüme sağlayabilmek için yeni arayışlara yönelmişlerdir. Küreselleşmeye ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamında büyüyerek varlığını sürdürebilmek için işbirlikleri ve birleşmeler gündeme gelmiştir. Şirketlerin küreselleşmelerinde, stratejik işbirliklerinin ve

birleşmelerin etkileri çok büyük olup, bunlar şirketlerin hedeflerine kısa sürede ulaşmasını sağlayan yöntemlerdendir.

“Birleşmeler ve Stratejik İşbirliklerinin Şirketlerin Küreselleşmeleri Üzerindeki Etkileri (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma) konulu bu araştırmada birinci bölümde küreselleşme ve küreselleşme karşısında şirketlerin uyguladığı temel stratejilere değinilmiştir. İkinci bölümde şirketlerin küreselleşme karşısında buldukları çözüm yollarından stratejik işbirlikleri ve birleşmeler incelenmiş olup, bunların şirketlerin küreselleşmelerindeki etkilerine dikkat çekilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise Türkiye’de Bankacılık sektörünün gelişimi, Türkiye’de ve Dünyada Bankacılık Sektöründeki Stratejik İşbirlikleri ve Birleşmeler dile getirilmiş ve Türk Bankacılık sektöründe gerçekleşen birleşme ve satın alımlardan biri olan Dışbank-Fortis Bank A.Ş birleşmesi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler : 1) Küreselleşme, 2) Stratejik İşbirlikleri, 3) Birleşme ve Satın Almalar, 4) Ortak Girişim, 5) Türk Bankacılık Sektörü

ABSTRACT
MASTER THESIS

**The Effect of Strategic Alliances and Mergers&Acquisitions
on The Globalization Efforts of Companies
(A Search in The Banking Sector)**

The countries have started to believe in the necessity of coporation in order to sustain as well as to increase to level of economic and social welfare. Additionally, the current globalization trends have contributed to the increase and liberalization of commodity, service and technology exchange between countries.

Financial mergers ang groupings have accelarated all around the world and countries have launched regional and cross-border unions in parallel with their common interests. NAFTA, EFTA, BSEC may be given as examples for regional cooperation that aims to ensure the improvement of economic and commercial relations. EU countries, which have established the union within the framework of common economic and social policies as well as common financial policies are at the most advanced level of economic union.

Considering the existence of such an alliance between countries and with the increasing efforts of integration in global markets in the last twenty years. The companies are now faced with the question of “being global or not” and are searching new ways of development. Strategic Alliances and mergers&acquisitions have become prioritized subjects both for getting in the same track with globalization and for maintaining the existance while growing in the market of global competition. Strategic alliances and mergers&acquisitions are not only highly effective in the globalization efforts of companies but are also methods that support the companies in reaching their objectives in a shorter period.

The first chapter of this research., titled as “The Effect of Strategic Alliances and Mergers&Acquisitions on The Globalization Efforts of Companies and A Search in The Banking Sector” includes the basic strategies applied by the companies when faced with globalization and globalization trends. And in the second chapter, strategic alliances and mergers&acquisitions, which are companies’ solutions for globalization, as well as their effects on the globalization of companies, are examined.

And the last chapter of this study, the improvement of banking sector in Turkey, strategic alliances and mergers&acquisitions both in Turkey and the world are examined and example of Dışbank-Fortis Bank Joint Stock Co. merger, which is one of the mergers and acquisitions that has recently occurred in Turkish Banking Sector, has been evaluated.

Key World : 1) Globalization, 2) Strategic Alliances, 3) Mergers and Acquisitions, 4) Joint Venture, 5) Turkish Banking Sector

İÇİNDEKİLER

BİRLEŞMELER VE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ (BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA)

YEMİN METNİ.....	II
TUTANAK.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
KISALTMALAR.....	XIII
TABLO LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİL LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ.....	XVI

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE KÜRESELLEŞME KARŞISINDA ŞİRKETLERİN UYGULADIĞI TEMEL STRATEJİLER

1.1. KÜRESELLEŞME TANIMI VE KAPSAMI.....	2
1.1.1. Ekonomik Bir Yöneliş Olarak Küreselleşme.....	2
1.1.2. Şirketlerin Küreselleşmeleri.....	5
1.1.3. Küreselleşme ve Uluslararasılaşma Arasındaki Farklar.....	6
1.1.4. Şirketleri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler.....	8

1.2. ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME KARŞISINDA UYGULADIĞI TEMEL STRATEJİLER.....	10
1.2.1. Küçülme Stratejileri.....	11
1.2.2. Durağan Stratejiler.....	11
1.2.3. Karma Stratejiler.....	11
1.2.4. Büyüme Stratejileri.....	12
1.2.4.1. Büyümenin Yarar ve Sakıncaları.....	14
1.2.4.2. Şirketlerde Büyüme Stratejileri.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE BİRLEŞMELERİN ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞMELERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

2.1. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ TANIMI VE KAPSAMI.....	18
2.1.1. Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri.....	21
2.1.1.1. Stratejik İşbirliklerini Çokuluslu Şirketlerden Ayıran Özellikler.....	22
2.1.1.2. İşbirliği Türlerinin Bağımlılık Dereceleri ve Özellikleri.....	23
2.1.2. Sektörel Bazda Stratejik İşbirlikleri.....	25
2.1.2.1. Otomotiv Sektörü.....	26
2.1.2.2. Kimya-İlaç Sektörü.....	30
2.1.2.3. Havayolları Sektörü.....	31
2.1.2.4. Telekomünikasyon Sektörü.....	37
2.1.2.5. Bilgisayar ve Enformasyon Teknolojileri Sektörü.....	37
2.1.2.6. İnşaat Sektörü.....	39
2.2. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ.....	39
2.2.1. Özelliklerine Göre Stratejik İşbirliği Türleri.....	39
2.2.1.1. Rakiplerin Ortaklığı.....	40
2.2.1.2. Zayıfların Ortaklığı.....	40
2.2.1.3. Gizli Satışlar.....	40
2.2.1.4. Kurtarıcı Ortaklıklar.....	40
2.2.1.5. Satış Evrimi.....	41

2.2.1.6. Tamamlayıcı Ortaklıklar.....	41
2.2.1.7. Kar Amaçlı Şirketler ile Kültür Amaçlı Şirketlerin Ortaklığı.....	41
2.2.2. İşbirliği Derecelerine Göre Stratejik İşbirliği Türleri.....	42
2.2.2.1. Bölgesel Acentalık ve Bayilikler.....	42
2.2.2.2. Know-How Anlaşmaları.....	43
2.2.2.3. Taşeronluk Anlaşmaları.....	43
2.2.2.4. Lisans Anlaşmaları.....	44
2.2.2.5. Kontratla Üretim.....	46
2.2.2.6. Yönetim Sözleşmeleri.....	48
2.2.2.7. Franchising.....	49
2.2.2.8. Ortak Girişim.....	57
2.3. ŞİRKET BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN TANIMI VE KAPSAMI.....	68
2.3.1. Birleşme ve Satın Alma Sebepleri.....	70
2.3.2. Hukuksal Anlamda Birleşme ve Satın Alma Türleri.....	71
2.3.2.1. İki Şirketin Birleşmesi.....	71
2.3.2.2. Bir Şirketin Diğer Şirketin Hisselerini Satın Alması.....	72
2.3.2.3. Bir Şirketin Diğer Şirketin Varlıklarını Satın Alması.....	72
2.3.3. Fonksiyonel Anlamda Birleşme ve Satın Alma Türleri.....	72
2.3.3.1. Dikey Birleşme ve Satın Almalar.....	73
2.3.3.2. Yatay Birleşme ve Satın Almalar.....	74
2.3.3.3. İlişkisiz Birleşme ve Satın Almalar.....	74
2.3.4. Konumsal Anlamda Birleşme ve Satın Alma Türleri.....	75
2.4. BİRLEŞME VE SATIN ALMA TAKTİKLERİ.....	78
2.4.1. Anlaşma Yoluyla Birleşme ve Satın Almalar.....	79
2.4.2. Tek Taraflı Arzu ile Birleşme ve Satın Almalar.....	80
2.4.3. Borçlanarak Birleşme ve Satın Almalar.....	81
2.5. SEKTÖREL BAZDA BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR.....	82
2.5.1. Dünyadaki Sektörel Bazda Birleşme ve Satın Almalar.....	83
2.5.2. Türkiye'deki Sektörel Bazda Birleşme ve Satın Almalar.....	87

2.6. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE BİRLEŞMELERİN ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞMELERİ ÜZERİNE ETKİLERİ.....	90
2.6.1. Yeni Bir Pazara Girme, Mevcut Ürün İle Pazarda Büyüme.....	91
2.6.2. Ulusal Pazarda Mevcut Durumu Koruma.....	92
2.6.3. Yüksek Maliyeti Ve Riski Dağıtma.....	92
2.6.4. Tamamlayıcı Güçleri Birleştirme.....	93
2.6.5. Ar-ge Maliyetlerini Paylaşma ve Diğer Ülkelerdeki Dağıtımını Kolaylaştırma.....	95
2.6.6. Global Rekabet Gücüne Kavuşma.....	95
2.6.7. İşletme Değerlerini Arttırma.....	96
2.6.8. Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileşmesi.....	97
2.6.9. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma.....	97
2.6.10. Ticaret ve Yatırım Engellerini Aşma.....	98
2.6.10 Sinerji Elde Etme.....	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE BİRLEŞMELER
(DIŞBANK-FORTIS BANK A.Ş. BİRLEŞME ÖRNEĞİ)

3.1. TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ.....	100
3.1.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi.....	101
3.1.1.1. Türk Bankacılığının Başlangıcı- Cumhuriyet Öncesi Dönem.....	101
3.1.1.2. Cumhuriyet Ekonomisinin Yapılanma Dönemi.....	102
3.1.1.3. İkinci Beş Yıllık Sanayi Planları Dönemi.....	102
3.1.1.4. Özel Sektör Bankacılığı Dönemi.....	103
3.1.1.5. Planlı Kalkınma Dönemi Bankacılığı.....	103
3.1.1.6. 1980 Temmuz Dönemi Bankacılığı ve Sonrası.....	104
3.1.1.7. 1990 Sonrası Değişim Süreci ve Rekabet.....	104
3.1.1.8. 2000-2001 Bankacılıkta Hareketli Yıllar.....	105
3.1.2. Türkiye’deki Bankalar.....	107

3.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ.....	112
3.2.1. ATM Sistemlerinin Bankalar Arası Ortak Kullanımı.....	112
3.2.2. POS Sistemlerinin Bankalar Arası Ortak Kullanımı.....	116
3.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR.....	119
3.3.1. Banka Birleşme ve Satın Almaların Nedenleri.....	120
3.3.2. Banka Birleşme ve Satın Alma Çeşitleri.....	122
3.3.3. Dünyada Banka Birleşmeleri.....	123
3.3.4. Türkiye’de Banka Birleşmeleri.....	128
3.3.4.1. Zorunlu Banka Birleşmeleri.....	128
3.3.4.2. Gönüllü Banka Birleşmeleri.....	129
3.4. DIŞBANK-FORTIS BANK A.Ş. BİRLEŞME ÖRNEĞİ.....	135
3.4.1. Fortis Bank A.Ş ve Dışbank ile İlgili Genel Bilgi.....	135
3.4.1.1. Fortis Bank A.Ş.....	135
3.4.1.2. Dünyada Fortis Bank A.Ş.....	137
3.4.1.3. Dışbank.....	140
3.4.2. Fortis Bank A.Ş. ve Dışbank Birleşme Süreci.....	140
3.4.2.1. Fortis Bank A.Ş’nin Dışbank’ı Satın Alma Nedenleri.....	143
3.4.2.2. Fortis Bank A.Ş. ‘nin Birleşme Sonrası Hedefleri.....	143
3.4.4. Birleşme Öncesi ve Sonrası Mali Tabloların İncelenmesi	144
3.4.5. Dışbank ile Birleşmenin Fortis Bank’ın Küreselleşme Girişimleri Üzerine Etkisi.....	152
SONUÇ.....	154
KAYNAKLAR.....	158

KISALTMALAR

A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	: Avrupa Birliği
ADR	: Alternative Dispute Resolution
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
ATM	: Asynchronous Transfer Mode
BDDK	: Bankacılık Denetleme ve Düzeltme Kurulu
BDT	: Bağımsız Devletler Topluluğu
BT	: British Telecommunication
CIIT	: Chemicals Industry Institute of Toxicology
ÇUŞ	: Çok Uluslu İşletmeler
EFTA	: European Free Trade Area
EMV	: Europay Mastercard Visa
FAFS	: Fiat Auto Financial Services
GATT	: The General Agreement on Tariffs and Trade
HSBC	: Hong Kong Shanghai Banking Corporation
ICL	: Interactive Computer Aided Learning
IMF	: International Monetary Fund
KDV	: Katma Değer Vergisi
KEİ	: Karadeniz Ekonomik İşbirliği
MCI	: Multimedia Control Interface
NAFTA	: North American Free Trade Area
ÖFK	: Özel Finans Kurumları
POS	: Point of Sale
SAS	: Scandinavian Airlines System
TAV	: Tepe Akfen Vie
THY	: Türk Hava Yolları
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Globalleşme Süreci.....	7
Tablo 2 : Stratejik İşbirliklerini ÇUŞ'lardan Ayıran Özellikler.....	22
Tablo 3 : İşbirliği Türlerinin Bağımlılık Dereceleri.....	24
Tablo 4 : Büyük Küresel Taşıyıcı Gruplar.....	32
Tablo 5 : AB Firmalarının Birleşme ve Satın Alma Operasyonlarının Konumsal Dağılımı.....	77
Tablo 6 : Son Üç Yıl İtibariyle Türkiye'deki Birleşme ve Satın Alımlar.....	88
Tablo 7 : Tamamlayıcı Güçlerin Birleşmesi ve Yaratılan Değer.....	94
Tablo 8 : Türkiye'deki Bankalar.....	107
Tablo 9 : Ortak ATM Kullanımında Fiyatlama Seçenekleri.....	114
Tablo 10 : 1988-1992 Döneminde AB'de Meydana Gelen Yatay Banka Birleşme Sayıları.....	125
Tablo 11 : Yıllar İtibariyle Türkiye'deki Banka Birleşmeleri.....	130
Tablo 12 : Uluslararası Derecelendirme Kuruluşlarının Verdiği Notlar.....	140
Tablo 13 : Fortis Bank A.Ş. Birleşme Öncesi ve Sonrası Bilançoları.....	145
Tablo 14 : Fortis Bank A.Ş. Birleşme Öncesi ve Sonrası Bilanço Dışı Yükümlülükleri.....	149
Tablo 15 : Fortis Bank A.Ş. Birleşme Öncesi ve Sonrası Gelir Tabloları.....	150

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Şirketlerin Uyguladığı Temel Stratejiler.....	10
Şekil 2 : Büyüme Kuramları.....	12
Şekil 3 : Ortak Girişim.....	65
Şekil 4 : Kurum Birleşmeleri.....	66
Şekil 5 : Kurum Satın Almaları.....	67
Şekil 6 : Dikey Birleşme ve Satın Alma.....	73
Şekil 7 : Yatay Birleşme ve Satın Alma.....	74
Şekil 8 : İlişkisiz Birleşme ve Satın Alma.....	75
Şekil 9 : Birleşme ve Satın Alma Taktikleri.....	79
Şekil 10 : Türk Bankacılık Sektörünün Gelişimi.....	100
Şekil 11 : Yıllar İtibariyle Banka Sayıları.....	111
Şekil 12 : Ortak Nokta Logosu.....	115
Şekil 13 : Ortak Nokta Grubuna Katılan Banka ve Finans Kurumları.....	116
Şekil 14 : FAFS Ortak Girişim Oluşumu.....	127
Şekil 15 : Aktif Büyüklükleri Açısından Dünyadaki 25 Banka.....	138

GİRİŞ

Soğuk savaştan sonra henüz tamamlanmamış bir değişim süreci içine girmiş olan uluslararası sistemdeki değişimin nasıl sonuçlanacağı tam olarak kestirilememekle beraber, bazı eğilimler şimdiden açıklık kazanmaya başlamıştır. Bu eğilimlerden biri de küreselleşmedir

“Niçin dünya tek pazar oldu, kapitalizm krize girmeseydi küreselleşme gündeme gelir miydi?”, “küreselleşme hem verimliliği, hem pazarı büyütüyor, fakat bu niçin sadece zengin ülkelerin işine yarıyor?” şeklinde küreselleşmenin olumsuz sosyal boyutuna işaret eden bazı yazarların aksine küreselleşme eğilimini iyi değerlendiren, geleceği öngörebilen ülkelerin ve şirketlerin yükselişine tanık olmaktayız. Bu nedenle küreselleşme faktörünü göz önüne alıp, faaliyetlerini çeşitlendiren, uluslararasılaşma yönünde çalışmalarını arttıran şirketlerle karşılaşmaktayız.

İkinci Dünya Savaşından sonra, ülkelerin birbirlerini yok ederek, dünya kaynaklarını tahrip ederek “yalnız ben kazanacağı” felsefesiyle barışı temin etmenin ve ekonomik gelişmenin sağlanamayacağını anlamaları, onları birlikte çalışmaya, işbirliğinin gerekliliğine yöneltmiştir.

Varolmak, gelişmek için yegane yol birlikte çalışmak, birlikte kazanmak, bir başka deyişle işbirliği yapmaktır. Bu düşünceden hareketle barışı temin etmek, gelişimi sağlamak, küreselleşmeye ayak uydurabilmek amaçlarıyla AT’u kurma çabaları oluşmuştur. NATO realize edilmiş, Varşova Paktı, OECD tesis edilmiştir. Bu altyapı 1970 yıllarından sonra işletmelerin işbirliği yapmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzde küreselleşme, bilgi teknolojileri, çok uluslu şirketlerin faaliyetleri ve siyasal ve ekonomik politikaların etkileriyle şirketler arası rekabetin

yoğunlaştığı görülmektedir. Bu nedenle de her geçen gün şirketler arası bütünleşmelerde artmaktadır.

Bu çalışmada şirketlerin küreselleşmelerinde ve stratejik işbirliklerinin ve birleşmelerin etkileri incelenip, şirketlerin küreselleşmesindeki başarılı ve etkin rolüne dikkat çekilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde küreselleşme kavramını, şirketlerin uluslararasılaşma nedenlerini, küreselleşme karşısında uyguladıkları temel stratejileri , çalışmanın ikinci bölümünde küreselleşme karşısında buldukları çözüm yollarından stratejik işbirliklerini ve birleşmeleri ve bunların şirketlerin küreselleşmeleri üzerindeki etkilerini ve çalışmanın son bölümünde genel olarak Türkiye’de bankacılık sektörünün gelişimi, Türkiye’de ve Dünyada bankacılık sektöründeki stratejik işbirlikleri ve birleşmeleri ve Türk Bankacılık sektöründe gerçekleşen birleşme ve satın alımlardan biri olan Dışbank-Fortis Bank A.Ş birleşmesi incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE KÜRESELLEŞME KARŞISINDA ŞİRKETLERİN UYGULADIĞI TEMEL STRATEJİLER

Ülkeler arası mesafeleri azaltan, iletişim ve ulaşım alanında yapılan icatlar ile küreselleşme olgusu kendini 1870’li yıllarda göstermiştir. II. Dünya Savaşı ve soğuk savaş ile yayılımı duran bu akım savaşların sonlanması ile tekrar gündeme gelmiş ve bu yıllardan itibaren etkinliği artarak büyümüştür. Özellikle son otuz yıl içinde endüstrilerin yapısını ve rekabet karakterini değişikliğe uğratan çok güçlü yeni kuvvetler ortaya çıkmıştır. Sırayla endüstrilerde önce talep, sonra arz, sonra rekabet ve daha sonra şirketlerin rekabet stratejileri küreselleşmiştir.

Genel ve basit tanımıyla, ülkeler arasında mal, hizmet, uluslararası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini ve bunlar sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi belirten küreselleşme, şirketlerin uyguladığı stratejilerde değişikliklere neden olmuştur. Varlıklarını korumak, riski en düşük düzeye indirmek, büyüme hızını yükseltmek, bağımsızlıklarını koruyabilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinimini kısmen de olsa karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlamak isteyen şirketler, değişik stratejiler belirlemiş ve kendi yapısına ve hedefine ulaşmasını sağlayacak en uygun stratejiyi seçerek küreselleşmeye yenik düşmemişlerdir.

Bu doğrultuda bu bölümde öncelikle küreselleşme kavramı ve şirketlerin küreselleşmesi konusuna değinildikten sonra, şirketlerin küreselleşme karşısında uyguladığı temel stratejiler ele alınacaktır.

1.1. KÜRESELLEŞME TANIMI VE KAPSAMI

Günümüzde uluslararası (international) ya da çokuluslu (multinational) kavramlarının yerini Globalleşme - Küreselleşme terimlerine bıraktığı ve bunların bir uluslarüstülük (supranational) anlamında kullanıldığı görülmektedir. Küreselleşme konusu, 1940'lı yıllardan itibaren özellikle ABD'de gündeme gelmiş ve bu konudaki ilk ciddi çalışma 1968 yılında "Uluslararası Sosyal Bilimler Ansiklopedisi"nde yayınlanmıştır. 1983 yılında ise bir Amerikan akademisyen olan Theodore Lewitt'in "Globalization of Markets- Pazarın Globalleşmesi" başlıklı makalesiyle "küreselleşme" bir kavram olarak literatürdeki yerini almıştır.¹

Küreselleşme konusundaki, birbirine alternatif olabilecek çeşitli tanımlardan yola çıkılarak küreselleşme olgusu aşağıdaki biçimde değerlendirilebilir.

1.1.1. Ekonomik Bir Yöneliş Olarak Küreselleşme

Küreselleşme, ülkeler arasında mal, hizmet, uluslar arası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini ve bunlar sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi belirtir. Bir başka deyişle birbirleriyle mal işlemleri, çeşitliliği, değer artışları, hizmetler, uluslararası sermaye akımları, teknolojinin çok hızlı ve yaygın bir şekilde yükselmesi ve bu sayılanların ülkeler arasında giderek serbestleşmesi sayesinde ekonomik gelişmeyi ifade eder.²

Küreselleşme, dünyada birçok ekonomik, finansal, politik, ulusal güvenlik, çevresel, sosyal, kültürel ve ulusal eyaletler arası teknolojik bağlantılar, piyasalar ve

¹ OHME, Kerchi, **The Global Logic of Strategic Alliances**, Harvard Business Review, March 1993, s.17

² IMF World Economic Outlook 1997

bireyler yoluyla kıtalararası mesafeleri birbirine bağlayan bir ağ olarak tanımlanmaktadır

Yada William Greider tarafından yapılan daha içsel ve tasviri bir şekilde: “globalleşme, harikulade bir makineye benzer. İmha ettiklerinin karşılığını alır. Modern ziraatin makineleri gibi büyük ve hareketlidir. Fakat çok karmaşık ve güçlüdür. Koşarcasına sahalar açar ve sınırları önemsemez. Hareketlilik devam ettiği için, makine, arkasında büyük tahribat izleri bırakırken, aynı zamanda büyük miktardaki refah ve zenginliği beraberinde getirmektedir. Zengini daha zengin, fakiri daha fakir yapmaktadır. Fakat direksiyonda kimse yoktur. Hızını ve yönünü kontrol eden bir iç dinamiği veya direksiyonu olmayan bir makinedir. Olabildiğince özgür ve de sınırsızdır. (Bu durum temelde onun kendi içsel istekleriyle yönlendirilmiş gelişme hareketi tarafından sürdürülmektedir). Makine, dünyayı yeniden yapılandıran, kendi kendine işleyen, bir ekonomik sistem draması oluşturan, zorunlu global endüstriyel devrimin zorunlulukları tarafından yönetilen modern kapitalizmdir”.

Ünlü İngiliz yazarı Bernard Shaw, dünyanın insanlığın ortak malı olarak görülmesinin ve dünya kaynaklarının etkin bir biçimde kullanımının, tüm diğer ulusal çıkarlara göre öncelik taşıması görüşündedir.

Bir başka yazara göre küreselleşme; “Kumanda ekonomisinin küçülmesi,devletin bütün sosyal ve ekonomik işlevlerinden vazgeçmesidir. Bunun yanında bir de pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması, dünyanın tek pazar haline gelmesidir.”

Açıkça, küreselleşme; ulusal devlet politikalarıyla ilişkili, dünya insanların günlük yaşamlarında daha fazla önemli olan, insanların, sermayenin ve uluslararası serbest mal hareketliliğinin oluşturduğu global piyasa güçlerinin yer aldığı bir dünya tasviridir. Fakat, globalleşmenin ekonomik gelişme süreci yeni değildir. 1870-1914 arasındaki zaman süreci; serbest mal hareketliliğinin ve sermayenin çok hızlı bir şekilde gelişme gösterdiği, insanlar tarafından telgraf teknolojisinin geliştirilmesi ve

vapur yapımıyla birlikte uluslararası iletişim ve taşımacılığın daha hızlı, kolay ve ucuz hale geldiği bir dönem olmuştur. Global ekonomideki gelişmenin bu sıra dışı periyodu, II. Dünya Savaşı ve Soğuk Savaş ile kesilmiş, fakat Sovyetler Birliğinin çökmesiyle piyasa kapitalizmi için birinci alternatif ortadan kaybolmuştur. Dünya çapındaki ulusal şartlar, kaynakların dağılımında daha büyük bir hareket serbestliğine piyasa güçleri tarafından izin verilmesi için, ekonomik hareketliliği yeniden düzenlemek ve yıllardır kendi kendine yönetilen ürün anlamında özelleştirme yapmak için, o ülkelerin ekonomilerini uluslararası mallar, hizmetler, işlemler ve fikirlere açmaya başlamıştır.

Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde, sermaye yatırım getirisi yüksek olan yerlere gittikçe, mal ve hizmetler karşılaştırmalı üstünlüğe sahip ülkeler tarafından üretildikçe ve özelleştirme sonucu etkinlik arttıkça, bu değişiklikler globalleşen ekonomideki bütün katılımcılar arasında paylaşılacak büyük kazançlar sunmalıdır. Bu ekonomik etkinlik kriterlerinin etkilerini tekrar güçlendirmek, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler ve otomasyon (bilgisayar teknolojilerinin gelişimi) global iletişimin maliyetlerini olağanüstü bir şekilde düşürmektedir. Hızlı, kolay ve ucuz iletişim ağı kıtalararası ölçekte üretim organizasyonlarını hızlandırmakta ve ülkelerarası büyük sermaye değerlerinin hızlı hareketliliği, ülkeler bazında, yeni prodüktivite anlayışlarının hızla inşasını mümkün kılmaktadır ve sonuçta bu tür gelişmeler tüm ülkeler tarafından benimsenmekte ve uygulanmaktadır.³

1980 sonları ve 1990 başlarından itibaren daha yaygın olarak kullanılmaya başlanan küreselleşme kavramı çok boyutlu bir gelişmedir. Ekonomik olduğu kadar sosyal, siyasal, kültürel, v.s. yönleri de bulunmaktadır.

Ekonomik anlamda küreselleşmenin şu üç boyutu dikkat çekicidir. Ticari küreselleşme, mali küreselleşme ve üretimin küreselleşmesi. Ticari küreselleşme ve ya küresel ticaret, diğerlerinden daha eski bir gelişmedir. Bu gelişme, 1947'de

³ TAŞTAN, Seçil, "Küreselleşme ve Küresel Strateji" Mayıs 2005
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale013.html>

kurulan GATT çerçevesinde gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılarak uluslararası ticaretin evrensel boyutlarda serbestleştirilmesi çalışmaları ile başlamıştır.

Küresel ticaretin gelişmesinde, GATT çerçevesindeki uluslararası düzenlemelerle iletişim ve haberleşme başta olmak üzere teknolojik gelişmelerin önemli etkileri vardır. Bu sayede taşıma maliyetleri düşmüş, uluslararası pazar gelişmeleri daha kolay izlenir bir duruma gelmiştir.

Fakat küreselleşmenin yaygınlaşmasında siyasal gelişmelerin etkisi de göz ardı edilmemelidir. 1980 ve 1990 başlarında Sovyetler Birliği'nin dağılması ile iki kutuplu dünyadan tek kutuplu bir dünyaya geçilmesi, böyle bir gelişmenin ana koşullarını hazırlamıştır.

Mali küreselleşme, ülkelerin kısa ve uzun vadeli sermaye akımlarıyla ilgili olarak uygulamakta oldukları engel ve kısıtlamaları kaldırıp yurtiçi piyasalarını dünya piyasaları ile bütünleştirmelerinin bir sonucudur. Bu gelişmeler dolayısıyla sermayenin uluslararası alanda dolaşımında büyük artışlar olmuş ve dünya tek bir mali piyasa durumuna dönüşmüştür.

Ekonomik küreselleşmenin üçüncü boyutu üretimin küreselleşmesidir ki, bu da sınır ötesi üretimin yaygınlaşmasını ifade eder.⁴

1.1.2. Şirketlerin Küreselleşmesi

Dünya genelindeki söz konusu değişme ve gelişmeler, global işletmelerin önemini artırmış ve dünya söz konusu işletmeler için tek bir pazar haline gelmiştir. Buna bağlı olarak da, global işletmeler, insan kaynakları, teknoloji, pazarlar ve iş ortakları için bir dünya işletmesi özelliğine bürünmüştür. Ortaya çıkan bu ekonomik düzende, dünyanın önde gelen işletmelerinin yabancı yatırımları, modern yaşamın bir

⁴ SEYİDOĞLU, Halil, **Uluslararası İktisat**, Gizem Can Yayınları, İstanbul, 2003, s.189

parçası olmaya başlamış ve günümüzde dünyanın birçok ülkesinde yabancı yatırımların ülke ekonomisindeki payı hızla artma eğilimine girmiştir. Bu nedenle, işletmelerin kendi ülkeleri dışında da sürekli araştırma yapmaları, yeni ürünler tasarlamaları, ürün geliştirmeleri, bu çabalarını uygulamaya geçirerek üretmeleri ve gelişmiş bir ülkeden bir diğerine ihraç etmeleri, diğer bir deyişle global olmaları gereği doğmuştur.

Günümüzde şirketler, aile şirketleri bile olsalar “küresel olmak yada olmamak” sorusunu sormak zorundadırlar. Küresel rekabet döneminde bunun dışında kalmak olanaklı görülmemektedir. Bir şirketin küreselleşirken göz önüne alması gereken önemli hususlar arasında kültürel farklılık, mevzuat farkları, çevresel hususlar, muhasebe-finans-vergi uygulamaları, insan kaynaklarıyla ilgili hususlar ve şirketin büyüme isteği ve olanakları sayılabilir.⁵

1.1.3. Küreselleşme ve Uluslararasılaşma Arasındaki Farklar

Küreselleşme ve uluslararasılaşma kavramlarını karıştırmamak gereklidir. Bu iki kavram yakın anlamda olmalarına rağmen birbirinin aynı değildirler. Uluslararasılaşmak, ülke sınırlarını aşan faaliyetleriyle ifade edilir ve çok yeni bir kavram değildir. Küreselleşme (globalleşme) ise uluslararasılaşmanın daha ileri ve daha karmaşık durumunu ifade eder. Küreselleşme ve uluslararasılaşma kavramları arasındaki farkları globalleşme sürecini tanımlayan bir tablo ile görmek daha yararlı olacaktır.

⁵ ÖNET, Aysun, “Küreselleşme, Rekabet Edebilirlik ve Şirket Birleşmeleri”, 13/12/2004
<http://www.ktto.net/turkce/yeniekonomik1.html>

Tablo 1: Globalleşme Süreci

	I. AŞAMA	II. AŞAMA	III. AŞAMA	IV. AŞAMA
	YEREL	ULUSLARARASI	ÇOKULUSLU	GLOBAL
Rekabetçi Strateji	Yerel	Yerel ve dışa açık	Çokuluslu	Global
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, global
Üretim Yeri	Yerel	Yerel ve öncelikli pazarlar	Çok uluslu, en az maliyetli	Global, en az maliyetli
İhracat	Yok	Büyüyen ve yüksek potansiyel	Geniş ve doymuş	İhracat ve ithalat
Yapı	Fonksiyonel bölümlerle merkezi	Uluslararası fonksiyonel bölümlerle merkezileşmiş	İşletmenin çokuluslu ağı merkezi	Global, birleşik, farklı, merkezi ve merkezileşmiş

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

Tablo 1’de yerel, uluslararası, çok uluslu ve global olmak üzere globalleşme süreci aşama aşama incelenmiş olup, rekabet düzeyleri, pazar ve ürün hizmet yapıları gibi etkenlere göre özellikleri karşılaştırmalı olarak belirtilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi dördüncü aşama olan global yapıda küresel rekabetin yüksek, dolayısıyla rakiplerin etkili olduğu görülmektedir. Büyük pazarlarda faaliyet gösteren firmanın ar-ge maliyetlerinin yüksek olması ise kaçınılmazdır.

1.1.4. Şirketleri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler

Günümüzde birçok işletme için çok değişik nedenlerle, uluslararasılaşmak önem kazanmıştır. Bu nedenle kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapan işletmelerin sayıları gün geçtikçe artmıştır. “Niçin işletmeler uluslararası pazarlara girmelidir?” sorusuna birçok cevap verilebilir. Bu cevaplardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Üst düzey yönetimler buna zorlayabilir.
- Ortak girişim gibi bir öneri alan firmanın bu teklifi değerlendirmesi.
- Belli alanlarda yaşanan yoğun iç rekabet nedeniyle işletmenin dış pazarlarda yeni arayışlar içine girmesi.
- Keskin yurtiçi rekabet, işletmeyi yurt dışına yönlendirebilir.
- Uluslararası piyasalar potansiyel kâr merkezleri olarak değerlendirilebilirler.⁶

İşletmelerin uluslararası pazara girme nedeni olarak sıralanan bu cevaplardan da anlaşılacağı gibi, uluslararasılaşma nedenleri çok çeşitli olabilir. Ancak, uluslararasılaşmayı cazip kılan en önemli faktör kârdır. Henüz yeni ve keşfedilmemiş pazarlardaki kârlılık pek çok işletme için çok büyük cazibe taşımaktadır. Ayrıca kârın bir diğer özelliği de, ev sahibi ülkelerin yabancı yatırımcılara sağladığı vergi kolaylıkları ile de ilgilidir. İkinci en önemli nedenin istikrar olduğu söylenebilir. Birçok işletme kendi ülkesinde sattığı malın daha fazlasını üretebilir. Yabancı pazarlar kapasitenin değerlendirilmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, üretim ve satışlarında istikrar sağlayıcı bir yöntem olan uluslararasılaşmayı hedefleyebilmektedirler.

⁶ RHİNESMITH, Stephan H., *A Manager's Guide to Globalization*, 2nd Ed., Irwin Publishing, 1996

Bu ifadelerle göre işletmeleri uluslararasılaşmaya zorlayan nedenler genel olarak dört temel başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar:

- Pazarla ilgili faktörler
- Maliyetlerle ilgili faktörler
- Rekabetle ilgili faktörler
- Siyasi faktörler

Bütün bu başlıklar çerçevesinde işletmelerin uluslararası pazarlara girmek istemelerinin nedenleri atak ve savunmacı olmak üzere iki grupta da açıklanabilmektedir.

Atak Nedenler:

1. Yeni pazar arayışı
2. Maliyetleri azaltma ve daha yüksek krlara ulaşma
3. Tepe yönetimin büyüme ve genişleme arzusunun tatmin etme

Savunmacı Nedenler:

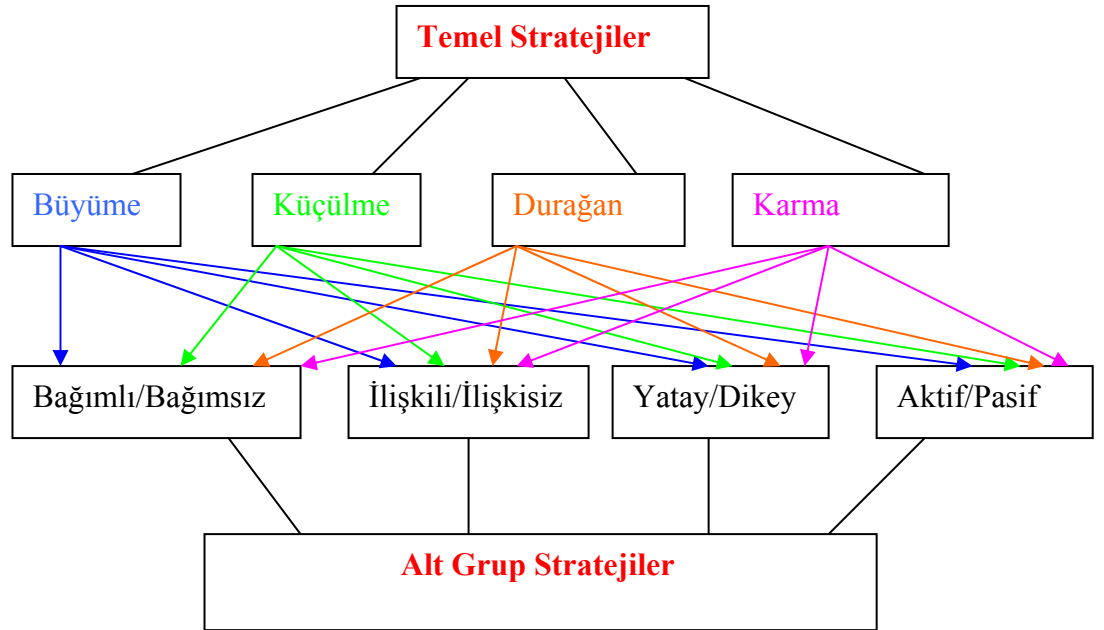
1. Bulunulan yerel pazarı koruma
2. Diğer pazarları koruma
3. Hammadde arzı güvencesi
4. Teknoloji kazanma
5. Coğrafi farklılaşma
6. Yeni faaliyetler için temel oluřturma⁷

⁷ TAŞTAN, Seçil, “ Küreselleşme ve Küresel Strateji”, 2005, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale013.html>

1.2. ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME KARŞISINDA UYGULADIĞI TEMEL STRATEJİLER

Temel stratejiler, işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürülebilirliği ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgilidir. İşletmenin mevcut durumda faaliyetlerine nasıl devam edeceğine, faaliyet alanlarında değişiklikler yapıp yapmayacağına karar verdikten sonra şekil 1’de belirtilen stratejilerden birini ve ya birkaçını kullanabilmektedir

Şekil 1: Şirketlerin Uyguladığı Temel Stratejiler



Kaynak: ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, Kasım 2004, s.211

1.2.1 Küçülme Stratejileri

Mevcut iş tanımını değiştirerek küçülme:

- Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi
- Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamının terk edilmesi
- Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi

Faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek küçülme:

- Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler yapılmaz ve zaman içinde göreceli olarak küçülür.
- Pazarlama çabaları azaltılırsa pazar payı azalır.
- Üretim kapasitesi düşürülür.

1.2.2. Durağan Stratejiler

Mevcut iş tanımı değiştirilmez. Faaliyetlerin hız ve etkinliğinde küçük iyileştirmeler yapılır.

1.2.3. Karma Stratejiler

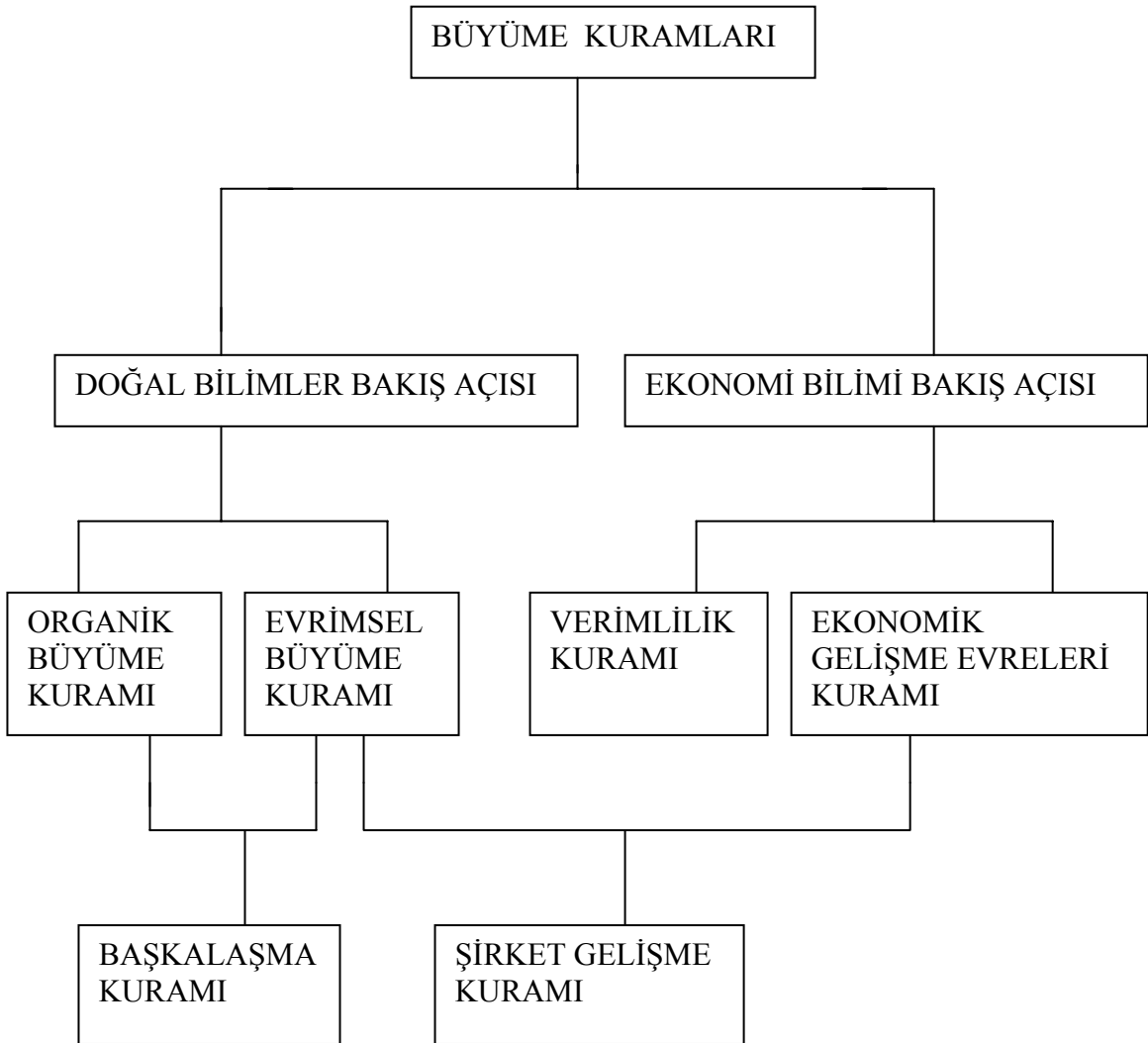
Farklı temel stratejiler ya aynı anda yada ardarda uygulanır. Örneğin bir işletme bir mal ve hizmeti bırakabilir(küçülebilir), ama başka bir mal ve hizmeti faaliyet konusuna alabilir(büyüyebilir). Veya bir pazarı bırakabilir(küçülebilir), aynı anda veya kısa bir süre sonra başka bir pazara girebilir(büyüyebilir). 1980'lerde IBM, Anadolu Endüstri Holding, 1995'den sonra ise Koç Holding ve Borusan Holding karma stratejiler uygulamıştır.⁸

⁸ ÜLGENHayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, Kasım 2004, s-201

1.2.4. Büyüme Stratejileri

Konumuzu oluşturan büyüme stratejilerini aşağıda ayrıntılarıyla inceleyeceğiz. İşletmelerdeki büyüme olgusunu, doğal bilimler ve ekonomi bilimi çeşitli yaklaşımlarla açıklar ve bu yaklaşımları bir şema ile gösterebiliriz.

Şekil 2: Büyüme Kuramları



Kaynak: ÖZBAŞAR, Sera, **İşletme Politikası Büyüme Stratejileri ve Yönetimi**, Yönetim Geliştirme A.Ş. Yayını, Ufuk Matbaası, 1981, s:34

Doğal bilimler bakış açısında işletmeler biyolojik sistemlere benzetilir. Organik büyüme kuramını Marshall Bauding, Mc Guire gibi yazarlar savunmaktadır. Bu kuram yaşam çemberi ilkesine dayanır. İşletmeler doğar, hızla büyür, yaşlanır ve sona ererler. Evrimsel büyüme kuramını savunanlara göre ise işletmeler zaman içinde çeşitli evrimlerden geçer. Ancak bu görüşün bazı eksiklikleri vardır. Bu eksiklikler ise, işletmelerin farklı evrim geçirmelerinin nedenleri ve örgütsel biçimin değişmesi evresi üzerinde durulmamasıdır. Başkalaşma kuramı ise yukarıdaki iki kuramın uzlaştırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Büyüme vardır, fakat düzgün ve sürekli bir süreç değildir görüşü hakimdir.

Ekonomi bilimine dayalı yaklaşımlardaki verimlilik kuramında, işletmelerin, ortalama birim maliyet en düşük noktaya ginceye kadar büyüyecekleri düşüncesi vardır. Ekonomik gelişme evreleri kuramı, Rostow'un ekonomik gelişme modeline dayanır. Mc Guire, Rostow'dan esinlenerek beş evreli bir şirket büyüme modeli oluşturmuştur. Şirket gelişme evreleri kuramını ortaya atan B.R.Scott'a göre işletmeler basitten karmaşığa doğru büyürler.

Günümüzde firmaların amacı, varlıklarını korumak, riski en düşük düzeye indirmek, büyüme hızını yükseltmek, bağımsızlıklarını koruyabilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinimini kısmen de olsa karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlayabilmektir.

Klasik olarak büyüme her zaman işletmeler için tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde işletmelerin rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmıştır. İşletmeler buldukları pazarın yapısına göre en uygun büyüklüğe sahip olmalıdır. Bu büyüklük ne değişim ve gelişmelere uyum sağlayamayacak kadar, hacimli ne de gerekli rekabeti yapamayacak kadar küçük olmamalıdır.⁹

⁹ DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya , **İşletme Yönetimine Giriş**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,1996,S:140

1.2.4.1. Büyümenin Yarar ve Sakıncaları

Büyüme stratejilerinin uygulanması işletmelere bazı yararlar sağlarken, bazı yönleriyle de sakıncalı durumlar ortaya çıkarmaktadır. Yararları,

1. Genellikle büyümenin ve satışların sonucu kar artar.
2. Büyüyen işletmelerde çalışanların sorumlulukları ve buna bağlı ücretleri artar.
3. Yöneticiler için daha fazla mücadele hırsı, buldukları iş alanında dünyayı daha çok etkilemek ve kalıcı bir mal yada hizmet üretmek şansı demektir.¹⁰
4. Yüksek finans gücü sayesinde, daha kolay ve düşük maliyetle para ve kredi sağlanır.¹¹

Sakıncaları,

1. İşletmede bürokrasinin artmasına neden olur.
2. Karar verme sürecinin yavaşlamasına neden olur.¹²
3. Büyüme nedeniyle yapılan düzenlemeler maliyetlerin artmasına neden olur.

1.2.4.2. Şirketlerde Büyüme Stratejileri

İşletmeler, yüksek rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek için büyümeye ve faaliyet alanlarını geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletme içi ve işletme dışı büyüme stratejileri buna imkan vermektedir.

A. İçsel Büyüme

İşletmelerin mevcut faaliyetleri sonucunda yarattıkları yada dışardan temin ettikleri kaynakları yeni yatırım alanlarına doğru gerçekleştirdiklerinde yaşanan büyüme içsel büyüme özelliği gösterir.¹³

¹⁰ DİKMEN, Çiğdem, “Küçük İşletmelerde Büyüme”, **İşletme Fakülte Dergisi**, Cilt-20, Sayı:2-2, İstanbul,1991,s.59

¹¹ ERTÜRK; Mümin, **İşletme Bilimin Temel İlkeleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul,2000,s:47

¹² ATAMAN, Göksel **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul,2001,s.369

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

- Mevcut Tek Mal/Hizmetin Satışını Arttırarak “İç Büyüme Stratejisi”

Mevcut faaliyetlere bir yenilik getirilmeden, kârı arttırmaya yönelik bir stratejidir. Bu strateji “ Tek bir sanayi / hizmet dalında uzmanlaşmış işletmeler tarafından sıkça kullanılır.

Örnek:

Mc Donald’s - fast food zinciri

Apple & HP - Bilgisayar sistemi.

Caterpillar - İnşaat / yol makinaları.

Tek piyasa ve tek mamulde uzmanlaşmış kuruluşlardır. İlk aşamada piyasa payı ve satışları arttırmak için yeni fiyatlandırma ve tutundurma / promosyon politikaları ile mevcut mamuller için yeni piyasalar gerektirir. Örnek: Yerli piyasa’dan Avrupa piyasası/yakın doğu/Türk Cumhuriyetleri’ne.

- Mamul Ve Hizmet Çeşitlendirmesi İle İç Büyüme

Mevcut mamul ve hizmetlere işletme içinden yeni mamul ve hizmetler geliştirilerek büyümeyi amaçlayan bir stratejidir. Dikey birleşme, piyasa geliştirme veya mamul çeşitlendirme şeklinde gerçekleştirilebilir.

¹³ AYDIN, Nurhan, “İşletmelerin Dışsal Büyümleri: Birleşme, Satın Alma Ve Konsolidasyon”, **Eskişehir Anadolu Üni.İ.İ.B.F Dergisi**, Kasım 1986, Cilt.4, sayı:2,s.201

Dikey Büyüme; üretim girdilerinin işletme içinde geliştirilmesi veya işletmenin kendi dağıtım kanallarını kurması yoluyla gerçekleşir. Örnek: Kumaş üreten tekstil işletmesinin konfeksiyona veya iplik ve konfeksiyon üretimine geçmesi

İşletme içinde geliştirilen yeni mamul ve hizmetler, kullanılan teknoloji, üretim yöntemi, dağıtım kanalları ve tüketiciler açısından mevcut mamul ve hizmetler ile benzer özelliklere sahiptir. Örnek: IBM'in büyük sistemler yanında kişisel bilgisayar piyasasına girmesi, yazılım üretmesi ve enformasyon teknolojisi konularında danışmanlık yapması.

İşletmenin mevcut mamul ve hizmetlerinden yaratılan nakit fazlası, mamul çeşitlendirmesi veya piyasanın geliştirilmesi için kullanılır.

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 ve geç kalınması halinde veya pahalı bir yeni mamul geliştirildiğinde işletmenin rekabetçi bir üstünlük sağlaması zorlaşır.

B. Dışsal Büyüme

İşletmelerin, bir yada birden fazla işletmenin tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek veya diğer işletmeler ile çeşitli şekillerde işbirliğine giderek birleşme şeklinde oluşan büyüme türleridir.¹⁴

Buna göre, dışsal büyümeye yönelik işbirlikleri alternatifleri şöyle sıralanabilir:

➤ **Centilmenlik Anlaşmaları**(gentlemen's agreements); birkaç işletme arasında işbirliğine yönelik, rekabeti sınırlandırma ve pazardaki durumlarını iyileştirme amaçlı olarak yapılan protokole denir.

¹⁴ Atilla Gönenli, **İşletmelerde Finansal Yönetim**,6.baskı,İstanbul Üni.Yayımları,1988,s.565

➤ **Ortak Çıkar Grupları** (communities of interest); çeşitli işletmelerin, hisse senetlerinin genellikle aile bireylerinden veya birbirine çok yakın kişilerden oluşan belirli bir grubun elinde toplanması.

➤ **Kartel;** aynı sektörde faaliyet gösteren iki ya da daha fazla işletmenin oluşturduğu tekelleri ifade eder.

➤ **Ortak Yönetim Grubu Üyeleri** (interlocking directorates),iki yada daha fazla işletmenin yönetim kurulunda aynı kişilerin görev yapması durumunda, tüm işletmelerde birleştirilmiş ortak politikaların izlenmesi sonucunu doğurur.

Buraya kadar ele alınan işbirliği türleri, biçimsel olmayan(gayri resmi) işbirlikleri arasında yer alır. Daha ileri boyutlu bir işbirliğini ifade eden biçimsel nitelik taşıyan işbirlikleri ise şunlardır.

➤ **Tröst;** işletmelerin iktisadi bağımsızlıklarını kaybetmeleri suretiyle meydana getirdikleri birliğe denir. Hukuki bağımsızlıklarını korurlar.

➤ **Birleşme;** iki şirketin faaliyetlerinin birleşmesi, devir alma(merger) ve satın alma(acquisition) olmak üzere farklı şekillerde gerçekleşmektedir.¹⁵

➤ **Stratejik İşbirlikleri;** Stratejik işbirlikleri, bölgesel acentelik ve bayilikler gibi çok basit anlaşmalardan know-how, lisans, kontrat, franchising gibi daha spesifik ve karmaşıklık derecesi yüksek anlaşmalara kadar uzanan ve İngilizce literatürde “joint ventures” olarak adlandırılan ve ileri derecede bir beraberliği simgeleyen ortak girişimler gibi, işletmeler arasındaki işbirliği mülkiyet ve pay sahipliği derecesine kadar ilerlemiş işbirliği modellerinden oluşmaktadır.

İşletmelerin iç ve dış büyüme gereksinimleri ve rekabetten korunma ihtiyaçlarının giderilmesinde bir yöntem olarak kullanılan stratejik işbirlikleri ve birleşmeler günümüzde yaygınlaşmaktadır. İşletme içi büyüme (bütünleşme ve çeşitlendirme) stratejileri, başka işletmelerle birleşerek veya işbirliği yaparak da uygulanabilir.

¹⁵ ATAMAN, a.g.e.s:381,382

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE BİRLEŞMELERİN ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞMELERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Özellikle 1980'li yıllardan sonra hızla artan küreselleşme hareketleri ve teknolojideki hızlı ilerlemeler sonucunda, işletme faaliyetlerinin de değiştiği görülmektedir. Yeni pazarlara hızla girmek, pazarda mevcut durumunu korumak, teknolojik değişimlere kısa sürede adapte olmak gibi hedeflerini gerçekleştirmek isteyen, kısacası küreselleşmeye ayak uydurup büyümeyi hedefleyen şirketler için rekabetin mantığı değişmiş ve şirketleri yeni çözüm arayışlarına yöneltmiştir. Bu küresel pazarda şirketler için stratejik işbirlikleri ve birleşmeler- satın almalar şirketin alternatif çözüm yollarından en etkilileri haline gelmiştir.

Bu bölümde Stratejik İşbirlikleri ve Birleşme (mergers&acquisitions) tanımlarına, özelliklerine ve türlerine değinilecek, sektörel bazda gelişimleri ve örnekleri incelendikten sonra, bunların şirketlerin küreselleşmeleri üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

2.1. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ TANIMI VE KAPSAMI

Birleşme ve satın almadan farklı olarak, işbirliği; belirli bir amacı tek başına gerçekleştiremeyeceğini fark eden işletmeler, bazen başkalarıyla ortak hareket ederek ihtiyaç duyduğu kaynak ve yardımları temin edebilir.¹⁶

İşletmelerin temel stratejiler (büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler) ile farklı yönetim düzeylerindeki kurumsal, iş yönetim (rekabet) ve işlevsel stratejileri uygularken kullandığı tekniklerden biri de yaptığı işbirlikleridir.

¹⁶ Seçme Makaleler, “İşbirlikleri”, Mayıs 2005 <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/st/isbirlik.doc>

İki veya daha fazla şirketin, yeni bir isim altında birleşme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları stratejik ortaklık olarak adlandırılır.¹⁷

Stratejik ittifak iki veya daha fazla şirketin belirli yönlerini birbirine bağlar. Özde bu bağ, katılımcı firmaların rekabetçi stratejilerinin etkinliğini karşılıklı faydası olan teknoloji, uzmanlık takasıyla veya ürün takasıyla arttıran ticari bir ortaklıktır. Bir ortaklık kısa süreli bir anlaşmadan bir ortak yatırıma kadar çok değişik şekiller alabilir. Oluşan bu sürecin çeşitli yorumlarından dolayı stratejik ittifakı, aşağıdaki gerekli ve yeterli özelliklere eş zamanlı sahip olan olarak açıklanabilir.

- İttifakın kurulması sonrasında bağımsız kalan mutabakata varılmış hedefler üzerinde bir yol izleyen iki veya daha fazla şirketin birleşmesi.
- İttifakların karlarını paylaşan ve verilen görevlerin performansını kontrol eden ortak firmalar
- Ortak şirketler bir veya daha fazla anahtar stratejik alanda, örneğin teknoloji, ürün ve daha ileriki süregelen safhalarda katkıda bulunurlar.¹⁸

Şirketler rekabet güçlerini artırmak ve yaşamlarını sürdürmek için, biçimsel ya da biçimsel olmayan, yasal yada fiili bir çerçeve içinde bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını bir araya getirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla şirketler, bu şekilde bir dayanışma, işbirliği yada ortaklık ilişkisi içerisinde sinerji yaratabilmektedir.¹⁹

Yüksek riskin uluslararası piyasaların temel özelliklerinden biri haline geldiği dünyada, resmi veya gayri resmi yollardan işletmeler arası ticari ve sınai işbirlikleri kurulmakta, taraflar piyasaya ortak stratejilerle yönelmektedirler. Stratejik ittifaklar,

¹⁷ ÜLGEN, MİRZE, a.g.e., s-324

¹⁸ YOSHINO, Michaela Y., RANGAN, U.Srinivasa, **Stratejik İttifaklar**, Harvard Business School Kitabı, Alfa Basımevi, Temmuz 2000, s:5

¹⁹ AYDINTAN, Belgin, “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi” Ekim 2003, <http://www.econturk.org.tr>

genellikle ticari ittifak niteliğindedir ve endüstriyel ittifaklara göre işletmeler arası bağlantı daha yalındır.²⁰

Biçimsel olmayan, gayri resmi stratejik işbirliklerinde ortada herhangi bir hisse alışverişi yoktur. Ancak neredeyse bir ortaklık gibi hareket eden firmaların ana amaçları üretim, ar-ge ve pazarlama gibi konularda sinerji oluşturup, yeni değerler yaratmaktır. Bu boyutta şirket birleşmelerini “evlilik” olarak tanımlayan uzmanlar buna da “nişan” demektedir. Örneğin, McDonalds’a gidildiğinde içecek olarak Coca Cola’nın alınacağı bilinir. Sadece Türkiye’de değil, dünyanın her tarafında aynı tablo vardır. Üstelik bu iki şirket arasındaki bu işbirliği, bu kadarla da sınırlı değildir. İki şirket, yeni ülkelere birlikte girmeye karar verirler. Birinin girdiği bir ülkeye diğeri de mutlaka yatırım yapar. Ancak aralarında hiç bir ortaklık, hisse değişimi, para alış verişi yoktur. Buna rağmen başarıyla giden bir ilişkileri vardır.

Bu tarz stratejik işbirlikleri özellikle havayolu şirketleri arasında görülmektedir. THY’nin Swiss Air ile olan ilişkisi buna iyi bir örnektir. Zürih havayollarında hem THY hem de Swiss Air yolcuları taşınabilmektedir. Böylece bazı koltukları boş iki uçağın Zürih’e uçması engellenmektedir.²¹

Stratejik işbirlikleri gayri resmi boyutu açısından değerlendirildiğinde, iki şirketin ortak bir amaç için hisse paylaşımına girmeden bir araya gelerek para alışverişinin olmadığı sadece değer paylaşımının söz konusu olduğu görülmektedir.

Stratejik işbirliklerinde teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilir, karşılıklı değiştirilir ya da entegre edilir. Stratejik ortaklar, bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine teknoloji ve pazarlama konularda katkıda bulunurlar.²² Örneğin Türkiye’de perakende sektöründe faaliyet gösteren iki marka arasında işbirliği yaparak, operasyonel fonksiyonları birleştirdiklerini açıklayan Doğu Holding, operasyonun nedenini 'verimliliği ve

²⁰ Seçme Makaleler, “İşbirlikleri”, Mayıs 2005 <http://www.angelfire.com/nt/zeus/y1/st/isbirlik.doc>

²¹ “Birleşmeler Hız Kazanıyor”, **CAPITAL Aylık İş ve Ekonomi Dergisi** Aralık 2002, s:7
<http://www.capital.com.tr>

²² ESENER, Ömer, **Stratejik Ortaklıklar**, İMKB Yayınları, İstanbul 1997, s-7

karlılığı artırmak' şeklinde açıklamıştır. Tansaş son zamanlarda hızla büyüdüğüne dikkat çekerek, güç birliğinin şart olduğunu, yeni ve doğru bir büyüme strateji izleyeceğini söylemektedir.²³

Stratejik işbirlikleri, bölgesel acentelik ve bayilikler gibi çok basit anlaşmalardan know-how, lisans, kontrat, franchising gibi daha spesifik ve karmaşıklık derecesi yüksek anlaşmalara kadar uzanan ve İngilizce literatürde “joint ventures” olarak adlandırılan ve ileri derecede bir beraberliği simgeleyen ortak girişimler gibi, işletmeler arasındaki işbirliği mülkiyet ve pay sahipliği derecesine kadar ilerlemiştir.

2.1.1. Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri

1. Stratejik ortaklık, tarafların önemli gördükleri belirli bir alanda ve belirli bir iş, faaliyet veya stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılan işletmeler arası anlaşmaya dayalı bir işbirliğidir.
2. Bu işbirliğinde yeni bir ad ve kimlik altında yeni bir girişim söz konusu değildir.
3. İşbirliği sadece büyük proje ve işler ile ilgili olarak yapılmaz. Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini nedenleriyle, işletmeler için önemli üstünlük sağlayabilecek büyük veya küçük her faaliyet, iş ve her yönetim düzeyindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde de işletmeler arası stratejik ortaklıklar yapılabilir.
4. Stratejik ortaklıklar kısa veya uzun süreli olabilir.
5. İşbirliği anlaşmaları genellikle yazılıdır. Ancak yasaların izin vermediği bazı durumlarda stratejik ortaklık anlaşmalarını yazılı olarak yapmak mümkün değildir. Örneğin, rekabeti engellemek amacıyla, ürün fiyatı ve çıktı miktarıyla ilgili gizli anlaşmalar yolu ile üstünlük sağlama arzusunda olan tröst veya kartel oluşumlarında yapılan anlaşmalar yazılı olarak yapılmazlar.²⁴

²³ “Doğru Bir Büyüme Stratejisi”, **Milliyet Gazetesi**, 26 Aralık 2001
<http://www.milliyet.com.tr/2001/12/26/isyasami/is02.html>

²⁴ÜLGEN, MİRZE, a.g.e. s.328

2.1.1.1. Stratejik İşbirliklerini Çokuluslu Şirketlerden Ayıran Özellikler

Stratejik işbirliklerinin özelliklerine değinildikten sonra, stratejik işbirliği kuran firmalarla çok uluslu şirketler arasındaki farklara değinilmesi yararlı olacaktır. Tablo 2’de bu iki kavramı birbirinden ayıran özelliklere yer verilmiştir.

Tablo 2: Stratejik İşbirliklerini ÇUŞ’lardan Ayıran Özellikler

ÇOKULUSLU ŞİRKETLER	STRATEJİK ORTAKLIKLAR
Faaliyetlerinin tamamı bir ülkede gerçekleştirilir	Faaliyetlerin her biri değişik ülkelerde gerçekleştirilir
Çeşitli ülkeler için değişik ürünler üretilir	Ürünlerini ülkelere göre farklılaştırmamaya ve standart tutmaya çalışır
Ülkelerin kendi başına sağlayabilecekleri potansiyele bakarak ülkeyi seçer	Her ülkenin global yararlarına yapacağı katkıyı esas alarak seçimde bulunur
Rekabet politikasını her ülkeye göre ayrı düzenler	Rekabet politikasını tüm ülkeleri kapsayacak şekilde düzenler
Pazarlama faaliyetlerini ülke bazında yerel ve farklılaştırılmış olarak yapar	Pazarlama faaliyetlerini dünya genelinde ve tekdüze biçimde yapar
Şirketlerin çoğunda ürünün son olarak bir araya getirilmesi tek bir ülkede olur ve o ülkeden diğerlerine ihracat yapılır	İhracat birkaç ülkeden birden yapılır.

Kaynak: ESENER, Ömer, **Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri için Büyüme ve Global Pazara Açılma Teknikleri** İMKB Yayınları, Mart Matbaacılık İstanbul, Nisan 1997, s-65

Çok uluslu işletmeleri ve stratejik işbirliklerini birbirinden ayıran özelliklerden en önemlileri, bu firmaların pazara sundukları ürünün özellikleri, faaliyet alanları, rekabet dereceleri ve pazarlama yöntemleridir. Çok uluslu şirketler, faaliyetlerinin tamamını bir ülkede gerçekleştirirken, stratejik ortaklıklar faaliyetlerini değişik ülkelerde gerçekleştirir. Stratejik işbirliği kuran firmaların

rekabet stratejisi küresel rekabete karşı koyabilecek biçimde olurken, çok uluslu şirketler buldukları pazara göre rekabet stratejisi belirler. Stratejik ortakların ürünleri ve uyguladıkları tutundurma çabaları daha global ve standarttır. Aksi takdirde bir çok ülkede faaliyet göstermeleri sebebiyle üretim ve ar-ge maliyetleri yükselecektir. Çok uluslu şirketler ise ürünlerini ve pazarlama faaliyetlerini buldukları pazarlara göre farklılaştırmıştır. Bu ayırt edici özelliklere de bakılarak stratejik işbirlikleri ve çok uluslu işletmelerin birbirinde farklı kavramlar olduğu görülmektedir.

2.1.1.2. İşbirliği Türlerinin Bağımlılık Dereceleri ve Özellikleri

İki şirketin bir defaya mahsus olmak üzere bir süre için bir işi birlikte üstlenmesi ve iki şirketin tamamen birleşmesi gibi iki uç noktada örnekler arasında bir çok işbirliği şekli uygulanmaktadır. Tablo 3'te genel olarak işbirliği yöntemlerinin stratejik etkileriyle ilişkili olarak bağımlılık dereceleri belirtilmiştir.

Tablo 3: İşbirliği Türlerinin Bağımlılık Dereceleri

İşbirliği Yöntemleri	Bağımlılık Dereceleri	Ödeme Şekli
----------------------	-----------------------	-------------

Teknik eğitim ve destek anlaşmaları	toplu ödeme	çok düşük
üretim, montaj, geri satınalma anlaşmaları	satışlar üzerinden pay	düşük
patent lisansı	royalty ödemeleri	
Know-How lisansı	toplu ödeme+royalty	
Franchising	royalty+satışlar	
Yönetim, pazarlama hizmet anlaşmaları	toplu ödeme+royalty	yüksek
Ortak yatırımlar	maliyet ve gelirlere bağlı olarak ortaklıktaki payı üzerinden	çok yüksek

Kaynak: Farok Contractor, Petr Lorange, **Cooperative Strategies in International Business**, D.C.Health and Company,1988,s.6

Bu işbirlikleri, anlaşmaların yasal şekli olarak, yöntem olarak ve her bir ortağın global faaliyetleri üzerinde stratejik etkileri bakımından farklı özelliklere

sahiptir. Bağımlılık derecesi en düşükten en yükseğe doğru ele alınan işbirliklerinin yapılan işbirliği derecelerine göre ödeme şekillerine de değinilmiştir. Bir defaya mahsus yapılan işbirlikleri olduğu gibi ortak menfaatler doğrultusunda yapılan uzun vadeli işbirlikleri de bulunmaktadır. Bağımlılık derecesinin yüksek olduğu bir yöntem olan birleşmeler konusuna ayrıntıyla değinilecektir.

2.1.2. Sektörel Bazda Stratejik İşbirlikleri

İşletmelerin stratejik işbirlikleri kurdukları konular çoğunluk ve önem sırasına göre genellikle aşağıdaki şekilde sıralanabilir :

- Ortaklaşa pazarlama ve tutundurma
- Ortaklaşa satış ve dağıtım
- Teknoloji lisansları
- Ar-Ge sözleşmeleri
- Tasarım ve ürün işbirliği
- Yurtdışı iş genişlemesi
- Dış kaynak kullanımı
- Diğer

Günümüzde stratejik ittifakların en yaygın olduğu sektörler elektronik, bilgisayar teknolojileri, otomotiv, uçak-havayolları, bankacılık-sigorta, telekomünikasyon, kimya - ilaç sektörleridir. Avrupa Birliği ve Nato da birer stratejik iş birliği örneği olarak görülebilir.

2.1.2.1. Otomotiv Sektörü

A.B.D.'de "Big 3" olarak anılan, Crysler, Ford ve General Motors 1988 yılında bir araya gelerek, ileri alaşımlar geliştirmeyi amaçlayan bir konsorsiyum kurmuşlardır. Bu konsorsiyum halen konuyla ilgili temel araştırmalarda oldukça emin adımlarla ilerlemektedir.

İleri alaşımlar konsorsiyumu, bugüne dek, polimer temelli alaşımlardan yapılan parçaların üretilmesine yönelik geliştirdiği pek çok yeni yöntemle ilgili patent almayı başarmıştır. İşin ilginç tarafı, bu ortak çalışma "Big 3" e dahil firmaların ar-ge bütçelerinde bir indirim sağlamamış, tam tersine bir tırmanma gerçekleştirmiştir.²⁵ Bunun nedeni ar-ge harcamalarının kesilmemesi ve konsorsiyumun sağladığı maliyet avantajının ar-ge araştırmalarına kaydırılması olmuştur.

Otomotiv sektöründe stratejik ittifak yapan şirketlere verilebilecek diğer örnekler, Ford ve Mazda, Nissan ve Volkswagen, Volvo ve Renault, General Motors-Toyota-Hitachi-Isuzu ve Daewoo. Otomobil endüstrisinde General Motors (ABD) ve Toyota (Japonya) arasındaki işbirliği örgütsel yeteneklerin transferini ve üretim araç ve gereçlerinin paylaşımını öngörmektedir. Otomobil endüstrisinde şu anda 15 olan belli başlı otomobil üretici sayısının, 2010 yılında 5-10'a düşeceği tahmin edilmektedir.

Çin'deki yatırımlarını arttırabilmek için Mazda ile ortaklık kuran Ford'un 2003 yılında %2.5 olan pazar payını, 2010 yılında %10'a çıkarmayı planladığı Ford'un bu sayede Çin'de 3. büyük üretici olacağı belirtilmektedir. 2004 yılı Nisan ayı itibariyle Ford ve Mazda'nın ortak bir kararı sonucunda, Çin'de küçük otomobil ve motor üretimi yapılmıştır.²⁶

²⁵ TÜBİTAK, "ABD'de Rekabet Öncesi Araştırma Politikaları ve Kurulan Ortaklıklara İlişkin Tipik Örnekler", 2006, <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/rekabet/abdorn.html>

²⁶ Otomotiv Sanayi Derneği Resmi İnternet Sitesi, **OSD Haber Bülteni**, Mayıs 2006, <http://www.osd.org.tr/osdhaber.pdf>

Otomotiv sektöründe, üreticileri ve yan sanayi arasındaki ilişkiler de stratejik işbirliği kapsamında incelenebilir.

Otomotiv sektöründe geniş alanlarda kullanılacak alternatif bir enerji kaynağı olarak görülen “yakıt pili teknolojisi”ni Türkiye’ye getirmek amacıyla Arçelik, Tofaş ve Ford Otosan bir araya gelerek TÜBİTAK ile ortak yakıt pili projesini uygulamışlardır. Bu işbirliğinin ikinci basamağında aralarına Türk DemirDöküm ve Aygaz katılmıştır

Dünyada hızlı bir gelişme süreci içerisinde olan yakıt pili teknolojisini Türkiye’ye getirmek amacıyla geliştirilen projenin ikinci aşaması olan “Yakıt Pillerinin Yerli İmkânlarla Üretilebilmesi” için işbirliğine devam kararı çerçevesinde, 10 Kasım 2004 tarihinde Divan Oteli’nde bir imza töreni düzenlenmiştir.

Koç grubu çalışmalarına göre, “Yakıt pili piyasasının büyüklüğü birkaç yıl içinde 1-2 milyar Dolar’a, 2015'te ise araç uygulamalarının yaygınlaşmasıyla 20 milyar Dolar’a çıkacak” yakıt olarak hidrojen kullanan ve son yıllarda üzerinde çalışılan alternatif teknolojilerden ve yüksek verimde çalışan enerji dönüşüm sistemlerinden biri olan yakıt pillerinin, yakın gelecekte cep telefonlarından elektronik ev aletlerine ve otomotiv sektörüne dek çok geniş bir alanda kullanılacağını ve pazarın da 20 milyar \$’lık bir büyüklüğe ulaşacağı öngörülmektedir.

Koç Grubu ve Ford Motor Co., 825 trilyon liralık bir yatırım ile Ford Otosan olarak Kocaeli fabrikasını kurmuşlardır. Son teknoloji ile üretim yapacak bu tesis ile Türkiye, Ortadoğu ve Rus pazarındaki büyüme potansiyelinden faydalanmak istemektedir.²⁷

Ford Motor Şirketinin Stratejik İttifakları

²⁷.Koç Grubu Resmi İnternet Sitesi, “Araştırmalar ve Metinler”, Nisan 2004
http://www.koc.com.tr/UPLOADS/Files/sayi_321_metinler.doc

Aslen Ford'un stratejik ittifaklardan yararlanması, en iyi şekilde şirketin 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başında karşılaştığı bir seri karşılıklı ilişkisi olan olayların şartları içerisinde yer almıştır. Enerji krizi ve bunun empoze ettiği teknoloji ve ürün geliştirme ihtiyaçları, otomobil sanayindeki yoğun küresel rekabet ve bunun sonucu oluşan işletme teknolojisi gelişimindeki yatırım talepleri, firmanın devam eden talepleri karşılamak için uğraşırken karşılaştığı ciddi kaynak sıkıntılarıdır. Tek tek bunlar yeteri kadar büyüktür, toplu halde ise meydan okuyan bir durum teşkil etmektedir. Ford'un ittifaklardan yararlanması cesur ve riskli bir girişim olmasına rağmen kendisini içerisinde bulunduğu boşluktan kurtarmanın hayli yaratıcı bir yolunu bulmuştur.

Ford'un ittifak temelli stratejisi, yönetimin, şirketin küresel bir oyuncu olması için ortaklara ihtiyaç olduğunu fark etmesiyle birlikte evrim geçirmiştir. Ortaklar Ford'un kaynak yüklerini paylaşmasına, teknik uzmanlığı olmadığı alanlardan çıkararak bunları uzmanlaşmış firmalara vermesine ve öğrenim fırsatlarının maliyetini karşılamasına imkan sağlamıştır.

1960'ların sonlarında Japon pazarının hızla büyümesi ve Japon oto üreticilerinin acilen hesaba katılması gereken bir güç olarak ortaya çıkmasıyla birlikte, Ford Japonya'ya Amerikan pazarına hizmet edebilecek bir düşük maliyetli kaynak olarak bakmıştır. Bir Japon firmasıyla ortaklık yapması, Ford'un Japon yönetim ve çalışma uygulamalarını tanımasına fırsat verdi. 1969'da Ford, otomatik vites üretmek için Toya Kogyo ile ittifak kurmuştur. Devletin sınırlamaları nedeniyle mevcut bir firmaya sınırlı varlık iştiraki tek ihtimal olarak görüldüğünden Ford, Mazda üzerinde yoğunlaşmıştır.

İlk görüşmelerde tam ortaklık konusunda anlaşma sağlanamayınca, bu pazarda artan Japon rekabetini karşılaması için, Avustralya'da satılmak üzere Mazda'nın küçük arabalarına kaynak aktararak bu ilişkiyi genişletmiştir. Ford'un Mazda ile ilişkisi dört yıldan fazla bir sürede olgunlaşmış ve ittifaka dönüşmüştür.

Ford üzerindeki rekabetçi baskılar 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başlarında yoğunlaşmıştır. Karlılık yavaşlamış ve değişen pazar istekleri ve rekabet realitesinin yoğun sermaye harcamaları talep ettiği bir zamanda yatırım yapma gücünü sınırlamıştır. Ford'un komple rekabet etme ve küresel alanı kullanma stratejisine meydan okumuş ve işletme teknolojisine ağır yatırımlarla cevap vermeye zorlamıştır. 1979'un başında Mazda'nın %25 hissesini satın almış ve Mazda ile ittifakını güçlendirmeye yönelmiştir. Üç yıl sonra Kia Motor'un %15 hissesini satın almıştır. Bu sefer neden, Yen'in ABD doları karşısında değer kazanacağı beklentisiyle, pahalı olmayan küçük otomobillere kaynak sağlamak için başka bir temel temin etmek olmuştur. Kia bağlantısı aynı zamanda büyüyen Kore pazarına girmek için Ford'a bir fırsat da sunmuştur.

1980'ler boyunca ve 1990'ların başında, Ford-Mazda ilişkisi, ortakların dikkat çekici bir şekilde karşılıklı yararına gelişmiştir. Ford Mazda'nın ABD tesisinin mülkiyet ve yönetim kontrolünün %50'sini aldığı anda şirketler 1992'nin başlarında daha da sıkı birleşmiş ve Ford aynı zamanda Mazda markasıyla ABD'de satılması için pickup kamyonu üretmiştir. 1991 'de satılan her dört Ford modelinin birinde Mazda'nın katkısı ve satılan her beş Mazda arabasından ikisinde Ford etkisi görülmüştür.

Dikkatini, ürün siparişinin arttırılması gerektiği minivan pazarına çevirdiğinde, Ford'un ilk seçimi Toyota olmuş, ancak stratejik hedeflerdeki farklılıklar, Ford'u başka arayışlara yöneltmiş ve 1988'de Ford ve Nissan ABD'de yeni bir minivanı ortak olarak üreteceklerini ve satacaklarını açıklamışlardır.

Ford için kendisine benzemeyen Mazda iyi bir oyuncu olduğundan Ford-Mazda ortaklığını rekabetçi olmayan bir ittifak olarak tanımlamak doğru olacaktır. Ancak ittifaklar gelişebilir ve bir çeşitten diğerine hareket edebilir. Ford-Mazda bağlantısı rekabete dayanmayan bir ittifak olarak başlamış olabilir, ancak şimdi aralarındaki rekabet artmıştır. Bu rekabetçi yapıya rağmen, Ford, müttefiklerinin

işletme teknolojilerine de girerek idari kontrol mekanizmaları sayesinde risklerini azaltmıştır.²⁸

2.1.2.2. Kimya - İlaç Sektörü

İleri teknoloji sektörlerinde, artan araştırma maliyetleri ve ticaret için geç kalınması şirketleri işbirliğine itmektedir. İlaç sektörü ve biyoteknoloji, buna iyi bir örnektir. İlaç geliştirme maliyetlerini azaltmak ve proje geliştirmek için stratejik işbirliği oluşturmaktadırlar. Bu işbirliği, ortak bir laboratuvar kurmak yada herhangi bir şirketin laboratuvarında ortak çalışma yoluyla gerçekleşmektedir..

İlaç sektöründe faaliyet gösteren Eczacıbaşı İlaç grubu, dünyanın en büyük jenerik ilaç üreticilerinden ABD’li Ivax firması ile, dünya pazarlarına yönelik ürün geliştirme ve pazarlama konularında işbirliği anlaşması imzalamıştır. Anlaşma ile Eczacıbaşı’nın Lüleburgaz’daki modern tesislerinde üretilecek 21 adet ilaç ile ilk aşamada Orta ve Doğu Avrupa’daki 15 ülkede pazara girilecektir. Daha sonra pazarın Batı Avrupa ve Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkelerini kapsayacak şekilde genişletilmesi hedeflenmektedir

30 Mart 2001 tarihinde düzenlenen bir basın toplantısında Türkiye’de ilaçların ve kişisel bakım ürünlerinin eczanelere dağıtılması alanında faaliyet gösteren Hedef Holding A.Ş. ile 14 Avrupa ülkesinde ilaç dağıtım alanında faaliyet gösteren İngiliz Alliance Unichem Plc. şirketleri arasında stratejik bir ortaklık kurulduğu kamuoyuna açıklanmıştır. Bu iki firma arasındaki stratejik ortaklıkla bir taraftan yaşanan kriz ortamında Türkiye’ye yabancı sermaye sağlanırken, diğer taraftan bölge ülkelerinde yapacağı ortak yatırımlarla Hedef Alliance Holding’in bir Avrupa şirketi olacağı açıklanmıştır. Stratejik ortaklık kapsamında, Hedef Holding’in hisselerinin %25’ini satın alan Alliance Unichem, ayrıca Hedef Holding’deki payını, gelecekte %50’ye çıkartmak için bir opsiyon da satın almıştır. Bu anlaşma ile taraflar

²⁸ YOSHINO, RANGAN, a.g.e,s:39

ortak kaldıkları sürece bölgede ilaç dağıtımı ile ilgili yeni bir şirket kuramayacak ya da ilaç dağıtımı ile uğraşan bir şirkete %1'den fazla oranla ortak olmayacaklardır.²⁹

Kimya sanayi alanında varlığını sürdüren başka bir konsorsiyum da Chemicals Industry Institute of Toxicology (CIIT)'dir.

2.1.2.3. Havayolları Sektörü

Hava taşımacılığı sektöründe hızla yaygınlaşan havayolu ittifakları (airline alliances) bir yada birden fazla havayolu arasında genellikle ticari ve operasyonel alanlarda gerçekleştirilmektedir. Bir havayolunun birden çok anlaşmaya taraf olabilmesi sonucunda, dünya genelinde bu tür ittifakların sayısı havayolu sayısını aşmaktadır. Programlama, satın alma, pazarlama ve FFP43 gibi konularda yapılan bu ittifakların sayısındaki artış, özellikle sektördeki rekabet ortamının şirketleri daha verimli çalışmaya ve yeni pazarlarda faaliyet göstermeye itmesi sonucunda hızlanmıştır. Bu değişimin başka bir nedeni ise, uluslararası sahada faaliyet gösteren havayollarının ayakta kalabilmeleri için, bu tür işbirliği anlaşmalarına girerek müşterilerine global boyutta daha yüksek kalitede ve bol seçenekli hizmet sunmak istemeleridir.

Hukuki bir terim olmayan ve birçok türde anlaşmaları kapsayan ittifaklar, farklı kategorilerde değerlendirilebilirler. Bunlardan birincisi, pazar merkezli ve maliyet merkezli ittifaklar ayrımıdır. Havayollarının genellikle uçuş frekanslarını arttırmak ve pazar paylarını yükseltebilmek amacıyla yaptıkları pazar merkezli ittifaklar; ortak programlama (kod paylaşım anlaşmaları), hub (merkez) koordinasyonu, blockspacing⁴⁴ ve FFP gibi anlaşmaları içermektedirler. Avrupa havayolları genellikle pazar merkezli ittifakları tercih etmektedirler. Maliyet merkezli ittifaklarda ise, genellikle ortak girişim ya da varlık paylaşımı anlaşmaları ile maliyetlerin düşürülmesi amaçlanmaktadır. İkinci bir ayırım, stratejik ittifaklar ve taktik ittifak şeklindedir. Stratejik ittifaklar genellikle havayollarının uzun dönemli işbirliklerine yol açacak eylemlerini içerirken, taktik ittifaklar belli bir tür işbirliği üzerinde yoğunlaşan kısa dönemli anlaşmalardır.

²⁹ MİRZE, ÜLGEN, a.g.e.s:525-528

Son yıllarda havayolları arasında gerçekleşen şirket ittifaklarının sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır. Dünya genelinde 1999 yılı sonunda 204 havayolunun katıldığı ittifak sayısı 513 olmuştur. 1999 yılı sonu itibariyle beş küresel işbirliği grubunun dünya yolcu trafiğindeki payı ise % 63.6'ya ulaşmıştır. Bu işbirliği grupları ve üyeleri şunlardır:³⁰

Tablo 4: Büyük Küresel Taşıyıcı Gruplar

Air France/ Delta	Oneworld	Qualiflyer	Star Alliance	“Wings”
Delta Airlines	American Airlines	Swissair	United Airlines	Northwest
Air France	British Airways	Sabena	Lufthansa	KLM
Aeromexico	Qantas	TAP Air	Air Canada	Continental
	Cathay Pasific	AOM	Thai Int.	Alitalia
	Canadian Int.	Lauda Air	SAS	
	Iberia	Crossair	Varig	
	Finnair	Air Europe	Air New Zealand	
			Ansett Australia	

Kaynak: HASSU, Metin, “Rekabet Hukuku ve Havayolu taşımacılığı Sektörü”, 2004, <http://www.rekabet.gov.tr/word/tezler/metinhassu.doc>

³⁰ DPT Yayınları,2001, s:21-24

Havayolları arasında gerçekleşen ittifaklar, sektörü ilgilendiren bir takım değişimlere ayak uydurabilmek amacıyla gelişmiştir. Liberalizasyon sonrası şirketlerin stratejilerinde bir takım değişiklikler olmuştur. Farklı ülkelerin havayolları genellikle stratejik ittifak yapısı içinde, birbirlerinde küçük hisse sahibi olmuşlardır . Avrupa'daki havayolları Komisyon'un liberalizasyon önlemleri paketleri ile başlattığı sektöre yönelik deregülasyon politikasından olumsuz etkilenip, pazar paylarını kaybetmemek için ittifaklara yönelmişlerdir. Bu değişim yalnızca AB'de yaşanmamış, daha önceleri ABD'de başlayan deregülasyon hareketini, Latin Amerika ve Asya'da takip etmiştir. Aslında, uluslararası havayolu birleşmelerinin önündeki bir takım hukuki engellemeler ile birleşme ve devralma düzenlemelerinin sıkı kuralları da piyasa oyuncularını ittifaklar oluşturarak ortak faaliyetler gerçekleştirmeye yönlendirmiştir. İttifakların havayollarını yeni coğrafi pazarlara taşıması ve böylece yeni gelir kapıları açması bu değişimde önemli bir etken olmuştur.

Havayolu ittifakları ile şebeke çalışmalarını güçlendirerek, daha etkin rekabet olanağı kazanan uluslararası taşıyıcılar, bu yolla yeni pazarlara girerek şebekelerini genişletebilmektedirler. Bugün birçok havayolu belli bir yada birkaç merkezli şebeke hizmeti sunmaktadır. ABD'deki deregülasyon sonrasında yaygınlaşan hub and spoke (merkez-uç) şebekeler sayesinde, bugün birçok havayolu sundukları hizmetlerin programlarını koordine edebilmekte ve böylece bağlantı (inter-connection) zaman kaybını en aza indirmektedirler. Avrupa'da ise coğrafi ve nüfusa bağlı şartlar bu şebekeleri daha az avantajlı kılarak gelişmelerini kısıtlamıştır. Bununla birlikte, AB'de de birçok havayolu ulusal ve bölgesel havaalanlarını kullanarak, bağlantılı hizmetler sunan şebekeler kurmuşlardır. Uzun ve kısa mesafeli hizmetleri birleştiren bu tür şebekelerin havayolları için noktasal hizmet sunmaya göre başlıca avantajları şunlardır :

➤ Havayolları birçok farklı yere hizmet sunarken, lojistik ve destek operasyonlarını yalnızca belli havaalanlarında toplarlar; merkezler aracılığıyla farklı hatlardaki uçuşların birleştirilmesi sonucunda, hatlardaki trafik hacmi arttırılarak uçakların ve personelin verimliliği yükseltilmiş, böylece maliyetler ve ücretler azaltılmış olur;

- Bir hattaki uçuş sıklığı artırılabilir, yada daha büyük uçaklar kullanılarak, hizmet yolcular için daha cazip hale getirilirken, etkin kullanım sağlanır;
- Müşteri potansiyelini coğrafik olarak genişleterek, belli pazarlarda yaşanacak olumsuzluklardan daha az etkilenilir.

Havayollarının sunduğu birtakım avantajlardan dolayı ittifaklara yönelmeleri, beraberinde özellikle işbirliğinin olduğu uçuş hatlarında rekabetin kısıtlanması riskini de getirmektedir. ABD'de ve AB'de bu tür havayolu ittifaklarına rekabet otoritelerince izin verilirken, genellikle bunların yoğun havaalanlarındaki slot sayılarını, uçuş frekanslarını veya kapasitelerini azaltmaları istenmektedir. Havayolu ittifaklarına getirilen bu koşullarla, pazara yeni girecek havayollarının ittifaklara karşı rekabet etme şansı arttırılmaya çalışılmaktadır. Ancak, rekabetin kısıtlanmaması için bu tür önlemler getirilirken, havayolu ittifaklarının, havayollarının programlarını koordine etmelerini sağlayarak şebeke düzeyinde rekabeti arttırdığı gözden kaçırılmamalıdır. Çünkü, rekabet otoritelerince havayolu ittifaklarının programlama kararlarına yada uçuş frekanslarına yönelik getirilecek çeşitli sınırlamalar, şebeke hizmetlerinin gelişimini engelleyerek rekabeti bu alanda kısıtlayabilecektir. Havayolu ittifaklarının bu koşullar sonucunda trafik hacimlerinin azalması ile işletim verimlilikleri düşecek, azalan slotları bağlantı olanaklarını azaltacak, bunun sonucunda ise fiyatlar yükselecektir.

Komisyon, Topluluk havayolları uzun zamandan beri aralarında ittifaklar gerçekleştiriyor olmalarına rağmen, bu konuda çok etkin olmamıştır. Ancak, son yıllarda bu tür ittifak ortakları arasında uluslararası taşıyıcıların yer alması ile birlikte, ittifakların faaliyetlerinin kıtaları aşması ve özellikle transatlantik boyutuna taşınmaları ile ortaya çıkan rekabet hukuku sorunları, Komisyon'u ister istemez stratejik önem kazanan bu konuya daha yoğun eğilmeye itmiştir. Komisyon, ittifakların daha geniş şebekeler doğurması ve maliyet düşüşleri yaşatması gibi olumlu yanlarını göz önüne alırken, giriş engeline yol açabilecekleri ihtimalini de göz ardı etmemektedir.

Bu tür işbirliği anlaşmalarında katılımcılar kimliklerini ve bağımsızlıklarını kaybetmedikleri için, rekabet hukuku kapsamında ittifaklar tam olarak birleşme sayılmamaktadır. İşbirliği anlaşmaları, uygulamaları itibariyle pazarda tarafların birbirlerinin davranışlarını ve stratejilerini etkilemelerine yol açtığı ölçüde 81 (1). madde kapsamında değerlendirilmektedir. Bu tür anlaşmalar, tarafların önemli pazar gücüne ulaşmasına yol açmıyor ve önemli ekonomik yararlar sağlıyorsa, genellikle 81(3) kapsamında izin almaktadırlar . Örneğin, 1995 yılında Lufthansa ve SAS şirketlerinin Komisyon'a bildirdikleri ortak girişim anlaşmasını Komisyon, ortak girişimin ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmesi için yeterli kaynaklara sahip olmamasından ve tamamen bağımsızlıklarını koruyan bu iki havayoluna muhtaç olmasından dolayı yoğunlaşma değil, işbirliği doğurucu bir anlaşma olduğuna, bu nedenle 81(1) kapsamında değerlendirilmesi gerektiğine karar vermiştir.

Komisyon ittifaklara ilişkin değerlendirmelerinde bir taraftan pazarın genelindeki yoğunlaşmayı göz önüne alırken, diğer taraftan da uçuş hatları bazındaki rekabet düzeyini ele almıştır. Komisyon'un çözüm önerileri ise, daha önceki birleşme olaylarındakilere benzer olmuş ve çoğunlukla havayolu ittifaklarına koşullu izin verilmiştir. Komisyon'un, ittifakların özellikle bazı hatlarda rekabeti ortadan kaldırdıklarına ilişkin tespitlerine rağmen, bunlara yeni girişleri sağlayacak koşullarla dahi olsa izin vermesi, AB'de sektörün yeniden yapılanması ihtiyacını kabul etmiş olduğunun göstergesidir. Öte yandan, bu çalışmanın 2. bölümünde belirtildiği üzere, Komisyon'u sektöre yönelik rekabet kurallarının uygulanmasında yetkili kılan 3975/87 sayılı Tüzüğün kapsamında AB ve üçüncü ülkeler arası trafik bulunmamaktadır. Bu nedenle Komisyon bu konuda Roma Antlaşması'nın geçici 85. maddesiyle bağlı kalmakta, rekabet kurallarını etkin olarak uygulayamamakta ve üye ülkelerle işbirliği yapmak zorunda bırakılmaktadır. Komisyon'un 3975/87 sayılı Tüzüğün kapsamının genişletilmesi yönünde verdiği teklifler ise Konsey'den onay almamıştır. Önümüzdeki yıllarda bu öneri kabul edilirse, Komisyon'un AB ve

üçüncü ülkeler arasındaki havayolu ittifaklarına yönelik kararları, yasal belirlilik kazanma açısından daha yararlı olabilecektir.³¹

Genel olarak havayolu şirketlerinde, firmaların partnerlerinin satışını paylaşmak için işbirliğine gittikleri görülmektedir. Amerikan firması Boeing, 777 model uçak üretimini Japonya'dan Fuji, Kawasaki, Mitsubishi ile birlikte gerçekleştirmektedir.

Daha öncede değinildiği gibi gayri resmi stratejik işbirlikleri özellikle havayolu şirketleri arasında görülmektedir. THY'nin Swiss Air ile olan ilişkisi buna iyi bir örnektir. Zürih havayollarında, hem THY hem de Swiss Air yolcuları taşınabilmektedir. Böylece bazı koltukları boş iki uçağın Zürih'e uçuşu engellenmektedir.

Swiss International Airlines, iki yılda karlı hale geldiklerini ve yeni işbirliği ve ortaklıklara açık olduğunu, bu çerçevede THY ile resmi boyutta bir stratejik işbirliği düşündüklerini belirtmiştir.

Havayolu şirketleri , Star Alliance (Lufthansa, United, SAS, Air Canada, Thai ve diğerleri), Qualiflyer (Swissair, Sabena, Austian Airlines, TAP ve diğerleri), Wings (Northwest, Continental, KLM, Alitalia, Air France ve diğerleri) gibi gruplarda toplanarak, birbirlerine bazı hizmetlerde destek olmakta, tedarik ve satış maliyetlerini azaltırken, getirilerini artırma yolunu aramaktadırlar. Yine havayolu şirketleri, otel zincirleri, gümrüksüz mağazalar, araba kiralama ve kredi kartı şirketleri gibi havayolları müşterileri ile ilgili bağımsız hizmet kuruluşlarıyla stratejik ortaklıklara girmektedir.

³¹HASSU, Metin, "Rekabet Hukuku ve Havayolu Taşımacılığı Sektörü", 2004, <http://www.rekabet.gov.tr/word/tezler/metinhassu.doc>

2.1.2.4. Telekomünikasyon Sektörü

Stratejik işbirliği uygulamaları hızlı yaygınlaşmaktadır. Sürecin kolay olması ve bir ortaklık değişimi yaşanmaması, bu açıdan firmalara çekici gelmektedir.

BT (British Telecommunications, MCI (ABD)'nin hisselerinin %20'sini satın almıştır. İki şirket, çok uluslu ya da büyük bölgesel şirketlere kapsamı genişletilmiş ve katma değerli küresel telekomünikasyon hizmetleri sağlayacak CONCERT adlı bir ortak girişim kurma kararı almışlar ve bu alandaki mevcut faaliyetlerinin büyük kısmını ortak girişime devretmişlerdir..³²

Türkiye İş Bankası ile Telecom İtalya, İstim adlı bir şirket kurarak Türkiye cep telefonu işletim pazarına girmişler, böylece Turkcell ve Telsim'den sonra üçüncü bir firmanın katılımı ile oligopol pazar yapısına sahip sektörde rekabetin daha da şiddetleneyeceği ileri sürülmektedir.

Thorn (İngiltere) ve Ericsonn arasındaki işbirliği Ericsonn'un İngiliz piyasasına girmesini sağlamıştır.

Telekomünikasyondaki GEC (İngiltere) ve Siemens (Almanya) arasındaki girişim her iki firmanın da daha büyük piyasalara girişini kolaylaştırmış ve teknolojik kapasitelerini arttırmıştır.

2.1.2.5. Bilgisayar ve Enformasyon Teknolojileri Sektörü

Teknolojik dinamizm, firmaları dünyanın diğer kısımlarında da işbirliğine yönelmeye ve ortaklar bulmaya zorlamaktadır. Yeni bir ürün geliştirme maliyetinin oldukça büyük olduğu bazı durumlar, firmaları riskleri ve maliyeti nominal rakipleriyle paylaşmaya itmektedir. ABD'de ve Avrupa'daki chip üretimi ve ar-ge ortaklıkları bunun bir kanıtı olarak gösterilebilir. Bugün, Toshiba, Mitsubishi, Hitachi, NEC, Fujitsu, IBM, İntel, Motorola, Texas Instrument, LSI Logic, Philips, Siemens, ve SGS Thomson'un Avrupa ve Asya'da üretim kolaylıkları bulunmaktadır.

³² Seçme Makaleler, "Küresel Rekabet", www.geocities.com/vedat5.2000/rekabet.html

IBM' in de çok çeşitli ortaklıkları bulunmaktadır. Dünya yarı-iletken endüstrisinin devleri ise birbirleriyle işbirliği halindedir: Texas Instruments ile Hitachi, NEC ve AT&T, Fujitsu ve Advances Micro Devices, Matsushita ve Intel, Toshiba ve Motorola.

Bilgisayarlarda Siemens (Almanya) ve ICL (İngiltere) ve Groupe Bull (Fransa) ortak araştırma girişimlerine başlamıştır.

IBM, Sony ve toshiba işbirliği ile en küçük, ama en hızlı taşınabilir bilgi işlem cihazı olan hücre (cell)'nin üretimine geçilmiştir. Bu işbirlik sayesinde IBM'in kompleks sunucu bilgisayarları, Sony'nin bilgisayar eğlence ve elektronik sistemleri ve Toshiba'nın gelişmiş yarı iletken teknolojisi alanındaki uzmanlıkları bir araya getirilmiştir.

IBM'in bir diğer işbirliği, sağlık sektöründen Mayo Clinic ile yaptığı işbirliktir. Mayo Clinic ve IBM'in yaşama geçirdiği proje ile doktorlar, hastalarının gen yapısına en uygun tedavi yöntemini, masa üstü bilgisayarlarında hasta kayıtlarına, doktor raporlarına ve genel sağlık istatistiklerine entegre bir biçimde kısa sürede erişerek belirleyebilecek ve sağlık sektörü ve teknoloji işbirliği 2010 yılından itibaren tüm dünyada yaygınlaşacaktır.

Olivetti ve Digital bilgisayar şirketleri de işbirliğine gitmiştir. Digital'ın Olivetti'ye bilgisayarlarda işlem hızını arttırmak için kullanılan Alpha Ap teknolojisini sağlaması ve karşılığında Olivetti'nin bazı ürünlerde sadece Digital'in lisanslı teknolojisini kullanması ve buna ek olarak Digital'den bazı AXP parçalarını satın alması konusunda işbirliğine gitmiştir.

CD, Sony ve Phillips tarafından ortaklaşa gerçekleştirilmiştir.

2.1.2.6. İnşaat Sektörü

İstanbul Atatürk Havalimanının yap-işlet-devret formülü ile inşa edilmesi ve işletilmesinde Türk Tepe ve Afken Grupları, Avusturyalı Vie şirketi ile ortak bir girişimi gerçekleştirmiş ve Tepe Akfen Vie (TAV) ortak girişim grubu olarak havalimanı yapımını ve kontrat müddetince işletimini üstlenmiştir.

2.2. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ

Stratejik İşbirliği türlerini, özelliklerine göre rakiplerin ortaklığı, zayıfların ortaklığı, gizli satışlar, kurtarıcı ortaklıklar, satış evrimi, tamamlayıcı ortaklıklar, kar amaçlı şirketler ile zayıfların ortaklığı olarak; işbirliği derecelerine göre ise bölgesel acentalık ve bayilikler, know-how anlaşmaları, lisans anlaşmaları, kontratla üretim, franchising ve ortak girişim olarak ayırmak mümkündür.

2.2.1. Özelliklerine Göre Stratejik İşbirliği Türleri

Özelliklerine göre stratejik işbirlikleri incelenirken işbirliğinde bulunan ortakların güç dereceleri ve rekabet politikaları esas alınmıştır. Güçlü ve zayıf firmaların ortaklıklarının yanı sıra iki güçlü yada iki zayıf firmanın ortaklıkları da gerçekleşmektedir. Firmalar arasındaki rekabet gücü ortaklığın geleceğini belirlemektedir. Bunlara göre özelliklerine göre işbirlikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

2.2.1.1. Rakiplerin Ortaklığı

Bu tür ortaklık, iki güçlü rakibin temel yeteneklerini bir araya getirdikleri birlikteliklerden oluşur ve rekabetçi bir özellik taşıdığı için genellikle kısa sürelidirler. Finansal ve stratejik amaçları gerçekleşmede başarılı olma şansı düşük bir türdür. General Electric ve Rolls-Royce firmalarının jet ski motorlarındaki ortaklığı bu türe örnek olarak verilebilir.

2.2.1.2. Zayıfların Ortaklığı

İki veya daha fazla zayıf şirketin durumlarını güçlendirmek umudu ile güçlerini birleştirdikleri ortaklık çeşididir. Ancak bu tür ortaklık, zayıf olanın daha da zayıflamasıyla tehlikeye düşebilir. 1990'larda fazla karlı olmayan ABD havayolları ile küçük Avrupa ülkelerinin kargo uçakları arasındaki ortaklıklar örnek olarak verilebilir.

2.2.1.3. Gizli Satışlar

Bu tür ortaklık, zayıf bir şirketin güçlü diğer bir şirketle kurduğu ortaklık sonucu oluşur. Ortaklar, uyumlu-tamamlayıcı olmaktan çok potansiyel rakiplerdir. Zayıf konumda olan şirket yine zayıf konumda kalmakta ve güçlü olan tarafından satın alınmaktadır. Bu tür birliktelik 5 yıldan fazla uzun sürmemektedir. Siemens ve Allis-Chalmers (Siemens Allis Power Engineering) güç ekipmanları üretiminde kurdukları ortaklık bu türe örnek verilebilir.

2.2.1.4. Kurtarıcı Ortaklıklar

Güçlü bir şirketle zayıf bir şirketin oluşturduğu stratejik ortaklık türüdür. Ancak fazla başarılı olamamaktadır. Zayıf olan şirket stratejik ortaklığı genellikle, yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanmaya çalışmaktadır. Zayıf konumda olan şirket yine zayıf konumda kalmakta ve güçlü olan tarafından satın alınmaktadır. Bu stratejinin başarılı olduğu bazı durumlarda, stratejik işbirliği içinde uyumlu bir

ortaklık gerçekleştirmekte yada zayıf şirket, kendi rekabet gücünü geliştirdikten sonra ortaklar ayrılmaktadır. Rover ve Honda arasındaki ortaklık ve Fransa'daki Thomson Consumer Electronics ve JVC arasındaki ortaklık bu türe örnek verilebilir.

2.2.1.5. Satış Evrimi

Bu tür ortaklık, iki güçlü ve birbiriyle uyumlu şirket arasındaki işbirliği ile başlar ancak rekabet ortamı kızıştıkça pazarlık gücü düşen taraf diğerinin himayesi altına girer. Bununla beraber, bu stratejik işbirlikleri, ortakların amaçlarını gerçekleştirmesinde başarılıdır ve ortalama yedi yıla kadar devam eder. Daimler-Benz ve Chrysler arasındaki ortaklık bu türe örnek olarak verilebilir. Yine Amerikan Pfizer farmakoloji firması, Japonların şeker üretimi yapan lider firması Taito ile Japon pazarına girebilmek için stratejik ortaklık kurmuştur.

2.2.1.6. Tamamlayıcı Ortaklıklar

Bu tür ortaklıkta, iki güçlü, uyumlu ve tamamlayıcı ortak, işbirliği süresince güçlü konumda kalırlar. Bu karşılıklı yarar sağlayıcı ilişki, yedi yıldan daha uzun sürebilmektedir. Örneğin Dow Corning'in yaşam süresi 50 yaşından, Fuji Xerox'un ise 30 yaşından fazladır. Bu iki firmanın stratejik ortaklık sonucunda oluşturdukları Siecor, 15 yıldan fazladır sürmektedir.

2.2.1.7. Kar Amaçlı Şirketler ile Kültür Amaçlı Şirketlerin Ortaklığı

Bu tür ortaklıkta, kar amaçlı şirketler, kültür amaçlı şirketlerde stratejik işbirliğine giderler. Bu şekilde, şirket imajını ve yaşam kalitesini zenginleştirmeye, iyi bir kurum olduklarını topluma gösterme ve gerek müşteriler ve gerekse çalışanlar arasında iyi niyet ilişkileri geliştirme amacını güderler. Kültürel ortaklıklar, kar amaçlı çalışan şirketlerin yetenekli ve iyi eğitilmiş personellerinin elde tutulmasına yardımcı olur. EDS Corporation ve Detroit Symphony Orchestra arasındaki stratejik ortaklık buna örnek olarak verilebilir. Detroit Senfoni Orkestrası müzik yapan ve pazarlayan bir kurum olarak, EDS şirketinin daha fazla kamuoyu içinde yer almasına

yardımcı olurken, EDS de orkestraya bilgi teknolojisi konusunda yardımcı olmuştur.³³

2.2.2. İşbirliği Derecelerine Göre Stratejik İşbirliği Türleri

İşbirliği derecelerine göre stratejik işbirliği türleri, işbirliğine konu olan faaliyetlerin özelliklerine ve ortaklık kuran firmaların bağımlılık derecelerine göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Bölgesel acentalık ve bayilikler
- Know-How anlaşmaları
- Taşaronluk anlaşmaları
- Lisans Anlaşmaları
- Kontratla üretim
- Yönetim sözleşmeleri
- Franchising
- Ortak Girişim

2.2.2.1. Bölgesel Acentalık ve Bayilikler

Ana işletme ile bölgesel işletme arasında yapılan ve belli bir süreyi kapsayan, ana işletme ürünlerinin belli bir bölge içinde dağıtım ve satışına ilişkin anlaşmalar sonucunda ortaya çıkar. Bu işbirliği, genellikle, tedarik zincirinde işletmelerin çıktılarının tüketici pazara yönelik dağıtımın yapan diğer işletmelerle yapılan, anlaşmaya dayalı, en popüler ve yaygın olarak kullanılan işbirliği türüdür.

³³ AYDINTAN, Belgin, **Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi, 2003**, <http://www.econturk.org>

2.2.2.2. Know-How Anlaşmaları

Genellikle, bir ürünün üretimi ile ilgili faaliyetlerde yapılan teknik işbirliklerini kapsar. Bu işbirliğinde, ana ürün konusunda deneyimli ve ilgili olan işletme, genellikle başka bir bölgesel pazarda, aynı konuda üretim faaliyetinde bulunan, ancak bilgi ve deneyimi yeterli olmayan işletmelere, ana ürün ile ilgili faaliyetlerde teknik ilgi ve danışmanlık yardımı yapar. Bölgesel işletme, bu yardımları kendi ürünlerinin üretiminde kullanır. Ve danışman işletmeye bunun karşılığında da bir ücret öder. Cam, tekstil, gıda vb. gibi hemen hemen tüm sanayilerde, yeni kuruluşlar know-how anlaşmaları yolu ile deneyimli danışman firmalardan satın aldıkları teknik bilgi ve yardımla yatırımlarını yapmayı ve genişletmeyi tercih etmektedirler.

2.2.2.3. Taşeronluk Anlaşmaları

İngilizce işletme literatüründe “subcontracting” teriminin karşılığıdır. Bu anlaşma ile bir işletme (taşeron), ürünlerin sahibi ana işletme adına üretim veya diğer faaliyetleri yüklenir. Üretilen ürün veya yapılan faaliyetler taşeron tarafından tamamen ana işletme adına yapılır. Taşeronluk, dış kaynaklardan yararlanmanın (outsourcing) bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna örnek olarak, Nike (ABD) ve Adidas (Almanya) spor malzemelerinin Taiwan’da başka işletmelerce (taşeronlarca) marka sahipleri ana kuruluşlar adına üretilmesi verilebilir.³⁴

Bir diğer örnek olarak yurt dışı müteahhitlik hizmetlerindeki Kuveyt Mevzuatı verilebilir. Kuveyt’in Irak tarafından 1991 yılında işgali öncesinde ülkenin alt yapı ve enerji gereksinimlerinin karşılanması amacı ile yapılan yatırımlar ağırlıklı iken, işgal sonrasındaki dönemde bu yatırımlara ülkenin tahrip olunan alt yapısının yenilenmesi, giderek artan enerji ihtiyacının karşılanması için yapılması gerekli yeni yatırımlar, mevcut petrol üretim kapasitesini arttırmak amacı ile yapılacak yeni yatırımlar, sanayileşme hedeflerine yönelik olarak planlanan yatırımlar ve nihayet

³⁴ ÜLGEN, MİRZE, a.g.e. s.325

ülkenin konut darboğazını gidermek amacı ile yapılması hedeflenen yatırımlar eklenmiştir.³⁵

Özellikle konut dar boğazını gidermek için sunulan alternatif tekliflerden biri de Türk Müteahhitlerin de değerlendirmeye aldığı taşeronluk anlaşmaları olmuştur. Genelde taşeron firma arayışları konut sektörü için söz konusu olmaktadır. Bu sektörde ise kazanç marjının çok düşük olması, Kuveyt piyasasının müteahhitlik firmaları açısından nispeten yeni bir pazar olması ve belirsizlikleri içermesi gibi etkenler, tecrübeli ve finans gücü yüksek olan firmaların bu sektöre, haklı olarak ihtiyatla yaklaşmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu sektöre taşeron olarak girmek isteyen yabancı firmaların karşılaştıkları bir diğer zorluk, taşeron olarak çalışılması halinde bile işi alan Kuveyt firmasının riske girmek istememesinden ötürü iş bedelinin % 10'u kadar olan kati teminat mektubunun, yabancı taşeron firma tarafından verilmesinin istenmesidir. Özellikle büyük projelerde teminat tutarı büyük boyutlara ulaşabilmektedir. Bu da finans gücü yüksek olmayan ve devletten de bir maddi kaynak almadan çalışan firmaları daha sonra güç durumda bırakabilmektedir

2.2.2.4. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmalarının kapsamı know-how anlaşmalarından daha geniştir. Bu anlaşmada, üretici veya tedarikçi, bölgesel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelere know-how ve ayrıca patent, telif(copyright), tasarım, pazarlama teknikleri, marka, v.s.gibi sahip olduğu hakların kullanım haklarını verir.

Bir işletmenin sahip olduğu patent, know-how vb. maddi olmayan haklarının bir anlaşma dahilinde ve royalty karşılığında başka bir ülkede faaliyet gösteren firmaya kullanım hakkının verilmesidir.

Lisans anlaşmaları özellikle direkt yatırımın mümkün olmadığı veya risklerin fazlaştığı durumlarda işletmeler için çekici olmaktadır. Lisans anlaşmaları özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından tercih edilmektedir. Çünkü lisans anlaşmaları teknoloji

³⁵ “Kuveyt Notu”, 24.02.1999, <http://foreigntrade.gov.tr/pazar/odogu>

transferlerini kolaylaştıran bir araç olarak görölmektedir. Bunun yanı sıra yabancı şişletmelerin ölkeye girişleri ve faaliyetleri yasakladığı durumlarda lisans anlaşması yoluyla ölkeye girmek kolaylaşmaktadır.³⁶

Lisans anlaşması bazı hakları kapsamaktadır; lisansör, lisansiyeye aşağıdaki haklardan sadece birini veya daha fazlasını verebilir:

- Patentler, buluşlar, formüller, prosesler, dizaynlar, örnekler,
- Telif hakları, edebi, müzik ve sanatsal kompozisyonlar,
- Markalar, ticari isimler ve şişletme isimleri,
- Franchise, lisanslar, kontratlar
- Metotlar, programlar, prosedürler, sistemler vb.

Bu hakların kullanımıyla ilgili olarak lisansiyeye genellikle aşağıdakilerle yükümlüdür.³⁷

- Ürün ambalajını haklara göre üretmek,
- Tahsis edilmiş bölgede bu ürünleri pazarlamak,
- Ürünlerin satış miktarına bağlı olarak lisansöre ödeme yapmak

Çokuluslu şirketlerin lisans yöntemini tercih etmelerinin bazı nedenleri vardır.³⁸

- Ev sahibi ölkeler hükümetleri direkt yatırım üzerine yasak koyabilir.
- Dış pazarlar, direkt yatırımı veya ortak yatırımı destekleyecek potansiyele sahip olmayabilir.
- Beklenen ölçek ekonomileri sağlanamayabilir

³⁶ ÖZALP, İnan, “Uluslararası şişletmecilik Seçme Yazılar 2”, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir 1995, s.35

³⁷ TERPSTRA, Vern, SARATHY, Ravi , **International Marketing**, Dryden Press, Orlando 1994, s.533

³⁸ TOROMAN, Yasemin, “Çokuluslu şirketlerin Dünya Pazarlarına Yayılma Stratejileri ve Globalleşme Üzerine Etkileri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) ,Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir 1996, s.55

➤ Bir başka ülkede üretim yapmak, yeterli kalite düzeyinde ve uygun fiyatlı üretim girdilerine sahip olmayı gerektirir. Bunların temin edilemeyeceği ülkelerde üretim yapılmasının güç olması.

Bir çokuluslu şirketin pazarlara giriş yöntemi olarak lisans anlaşmalarından kaçınmasının nedenleri:

➤ Çokuluslu şirketin teknolojik bilgi avantajının dağılması riski vardır. Lisans anlaşması ile lisans alan şirket, çokuluslu şirketin bilgi avantajının en azından belirli bir kısmına sahip olacaktır.

➤ Çokuluslu şirket, lisansiyeye firmasının gelecekte bir rakip haline dönüşmeyeceğinden emin olmalıdır.

➤ Eğer lisansiyeye firması beklenen ürün standardını ve kalitesini tutturamazsa veya farklı faaliyetlerle uğraşursa, çokuluslu şirketin dünya çapında imajı etkilenebilir

➤ Lisans alan firma lisansı yapılan alanda kendi know-how ve kapasitesini geliştirirse anlaşma kısa sürede bitebilir.

Bu yöntem sermaye ve yönetim kaynaklarının tahsisini gerektirmeden ek kazançların elde edilmesi için büyük bir fırsattır. Sermaye yetersizliği durumunda, bir ülkede ithalat kotaları ve yasakları bu ülke pazarına girişi yasaklıyorsa, ev sahibi ülke hükümeti, yabancı şirketlerin sahipliğine karşı duyarlı ise veya patent ve marka kullanım haklarının haksız yere kullanıma karşı korunması gerekiyorsa, lisans yöntemi en uygun faaliyet yoludur. Direkt yatırımdan daha düşük risk taşıırken şirketin küreselleşme hedeflerine ulaşmasını sağlar.

2.2.2.5. Kontratla Üretim

Kontratla üretimde uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan

işletmenin ürünü kalite ve miktar olarak global standartlarda üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Kontratla üretimde uluslar arası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir.

Kontratlı üretim iki şekilde olur:³⁹

➤ Şirket, kendi belirlediği niteliklere uygun mal üretimi için yerel üreticiyle anlaşma yapar. Daha sonra kendi markasını taşıyan malları satış organizasyonu aracılığıyla pazarlar.

➤ Dış pazarlarda bağımsız şirketlere sözleşmeler karşılığında, montaj işlemi ve parça üretimi yaptırılır. Bu uygulama direkt yatırıma benzerdir. Ancak burada şirketin sözleşme yaptığı şirketlerle sahiplik ilişkisi yoktur.

Çokuluslu şirket, sözleşme ile üretim yapan şirketlerin en büyük ve tek müşterisi olabilir. Çokuluslu şirketlerde bu şirketlere, bağlı şirketlerine fon sağladıkları gibi sermaye temin ederler.

a. Şirketlerin Kontratla Üretimi Tercih Etme Nedenleri:

Üretimi tamamen başka bir işletme yaptığı için yönetsel problemlerden de kaçınılmış olur. Dış pazarlarda üretim yapmanın iç pazarlara göre daha düşük maliyetinin olduğu durumlarda, işletmenin uluslararası pazarlarda rekabet gücü de artmış olur. Milliyetçi akımların popüleritesinin arttığı günümüzde kontratla üretim daha cazip hale gelmektedir.

b. Şirketlerin Kontratla Üretim Tekniğinden Kaçınmasının Nedenleri

➤ Kendisi ile kontrat yapılmış olan yerel firma, üretim teknolojisini öğrenerek bir süre sonra rakip bir firmaya dönüşebilir. Bu nedenle kontratlı üretim, genellikle üretim teknolojisi kolaylıkla taklit edilemeyen, isim ve markasını koruyabilen firmalarca, küçük ancak riski yüksek pazarlara girişte kullanılır.

➤ Diğer sakıncalar ise, karın paylaşımı ve yüksek teknolojinin transfer edilme olasılığı vardır.

³⁹ TOROMAN, a.g.e s.60

➤ Üretici ile yapılan sözleşme süresi dolduğunda yenilenmeyebilir. Bu nedenle kontratla üretim siyasi açıdan istikrarsızlık yaratır.

2.2.2.6. Yönetim Sözleşmeleri

Yönetim sözleşmesi uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir. Böylece işletme belirli bir ücret karşılığında yönetici personelini yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirmektedir. Yabancı işletme böylelikle yönetim bilgisi ve tecrübesini transfer etmiş olmaktadır. Başka deyişle, yönetim sözleşmesiyle bilgi ve tecrübe ihracı sağlanmış olacaktır.

Sözleşme belirli bir ücret karşılığında olabileceği gibi kar payı alma, belirlenen bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üç durumun bileşimi şeklinde de olabilmektedir. Birçok yönetim anlaşmasında çokuluslu işletme %2 ile %5 arasında bir paya sahip olmaktadır.

Yönetim sözleşmeleri üç durumda ortaya çıkmaktadır;

Birincisi, yabancı yatırım ev sahibi hükümet tarafından kamulaştırıldığı ve yerel yönetim yetiştirilene kadar ilk firma sahibi tarafından işlemleri denetlemek için davet edildiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu durumda sözleşme yapmanın bazı avantajları şunlar olabilir:

- Kaynakları ülkeden çıkartmayı kolaylaştırmak ve ek olarak kamulaştırma tartışmalarında anlaşmaya varmak,
- Yerel otoriteler ile firmaya yağ çekmek ve bu sayede gelecek işlemleri olabilir kılmak,
- Hammaddelere ve ülkeden sağlanabilen diğer kaynaklara sürekli bir yol sağlamak,

İkincisi; firma yeni bir girişimi yönetmek için sorduğunda oluşmaktadır. Üçüncüsü ise, yabancı firma, devam eden işletmeyi daha etkili yönetmek için devam ettiğinde oluşmaktadır.

Yönetim Sözleşmesi Türleri

➤ **Yönetim Bilgisi (management know-how) sözleşmeleri:** Yerli personelin eğitilmesi ve bir yönetim sisteminin oluşturulması amacıyla yapılan sözleşmelerdir. Yabancı bir işletmenin bir kısmının yada bazı birimlerinin yönetimini tamamen üstlenmesidir.

➤ **Teknik Yardım Sözleşmesi:** Yatırım yada üretim teknolojileri ile ilgili teknik hizmet, danışmanlık ve benzer hizmetlerin temini için iki yada daha çok taraflı olarak ülkeler yada firmalar arası yapılan sözleşmelerdir. Bu sözleşmeler uygulamada mühendislik, temel mühendislik, mühendislik-danışmanlık sözleşmeleri olarak görülmektedir. Bu anlaşmaların büyük çoğunluğu eğitim ve tıp alanındadır.

2.2.2.7. Franchising

Ekonomi Sözlüğü'nde, yapılan tanıma göre franchising “bir ürün yada hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan özel yada tüzel kişinin, bir başka üretici yada tacire bu ürün veya hizmeti belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olmak üzere üretmek yada satmak hakkını, bir bedel karşılığında vermesidir.”⁴⁰

Franchising, bir ana işletmenin (Franchisor) belirlediği süre ve koşullar altında pazarda denemiş ve başarıya ulaşmış bir ürünün veya hizmetin bağımsız bir firmaya (Franchisee) isim hakkıyla birlikte bu ürün veya hizmet ile ilgili bilgi, teknoloji ve işletme yönetimi ve organizasyonu, dağıtım ve pazarlama teknolojileri gibi konularda tanıdığı imtiyazdır.⁴¹

⁴⁰ Dünya Gazetesi Yayın Kurulu , **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Dünya Yayıncılık, İstanbul 1999

⁴¹ ÖZALP, a.g.e s.36

Franchising, lisans yöntemine benzerdir. Ancak bir ismi, süreci, yöntemi ve markayı kullanma iznine ek olarak, franchisor firmasının desteği vardır ve franchisor hammadde temin eder. Franchisor firması, ürünün kalitesinin kontrolü konusunda lisansör firmadan daha fazla derecede etkiye sahiptir. Ödemeler lisans anlaşmalarında olduğu gibi yapılır.⁴²

Franchising'in üç unsuru bulunmaktadır :

-Franchising en az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur,

-Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır Anlaşmada franchisor, franchisee'ye göre daha güçlü görülmektedir. Ve yaptırım gücü bulunmaktadır,

-Anlaşmada franchisor'un ismi ile faaliyet gösterir.

Franchising genellikle hizmet sektöründe görülen bir yöntem olduğundan dolayı anlaşma kuralları çok kesin bir şekilde belirtilmektedir. Aynı lisans anlaşmalarında olduğu gibi franchisor yabancı bir ülkede faaliyet gösteriyor olmanın maliyet ve risklerini karşı tarafa yüklemiş olmaktadır.

Ayrıca, ölçek ekonomisi hizmet sektörüyle çok ilgili olmadığından bu tür anlaşmaların özellikle franchisor açısından dezavantajı olmamaktadır. Franchising anlaşmalarında en büyük problem, global bir stratejinin kontrol ve koordinasyonunun zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bazı durumlarda franchisee markanın gerektirdiği sorumluluğu taşıyamamakta ve yeterli kalitede hizmet yapamamaktadır. Böyle bir sonuçta çokuluslu işletmenin o ülkede itibarını kaybetmesine neden olabilmektedir. Çokuluslu işletmeler bu tür problemleri çözebilmek için çeşitli kontrol mekanizmaları gerçekleştirmekte, franchisee'lerin evsahibi ülkedeki faaliyetlerini yakından izlemektedirler. Franchise alan, franchise verenin prosedürlerine, üretim tekniğine ve sözleşmede yer alan şartlara uymak zorundadır. Standart üretim kalitesinde ve belirlenmiş şekilde üretimini sürdürmelidir. Üretim ve satış yerlerinin şekli de tanımlanmıştır. Franchise alan, franchise veren şirketin ününü, müşteri

⁴² TOROMAN, a.g.e s.57

potansiyelini paylaşır. Bu şekilde, denenmiş ve kanıtlanmış başarı yollarına sahip olur. Karşılığında hak ücreti ve yıllık cironun bir bölümünü (royalty) öder. Bunun karşılığında franchise veren, ilk yatırımın yapılmasında, iş düzeninin kurulmasında ve standartların oturtulmasında yardımcı olur ve neyin nasıl yapılacağını gösterir. Franchise alanın elemanlarına gerekli teknik eğitimi vermekle birlikte pazarlama ve reklam çalışmalarını da yürütür.

Franchising anlaşmasının başarılı olabilmesi için çokuluslu işletmelerin ürünlerinin ve hizmet şeklinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında iki taraf için de büyüme kolaylaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, standardizasyon (standart ürün ve hizmetler) bu tür anlaşmaların bir anlamda başarı unsuru olmaktadır.

Franchising anlaşması yapan çok uluslu işletmeler eğer bu anlaşmayı gıda sektöründe ve benzeri sektörlerde yapıyorlarsa, ev sahibi ülkedeki yerel şartlara uygun olup olmadığına dikkat edilmeli, fakat kalite standardı değiştirilmemelidir.

Franchising küçük ticaretler için ideal bir strateji olabilir. Çünkü, ürünler az yatırım veya insan kaynağı gerektirmektedir. Gerçekten franchising sayesinde, girişimci büyümek için franchisee kaynakları kullanılabilir. Giriş ödemeleri ve işletme paylarındaki yüksek ücretler, franchisorların deneyim ve tekniklerinin yararı kadar tanınmış ürün, ticari marka ve müşteri alt yapısı ile de dengelenmektedir.

Franchising en hızlı büyüyen pazar stratejisidir. Doğu Avrupa, Rusya'da kurulan yeni Cumhuriyetler ve Çin'de ortaya çıkan yeni pazarlar franchising'ler için çok cazip pazarlardır. Mc Donalds'ın Moskova'da açtığı ilk fast-food restorantı bütün dünyada konuşulmuştur. Kanada ABD'li franchisorlar için en önemli pazardır. Japonya ve İngiltere ikinci ve üçüncü sırada gelmektedirler.⁴³

⁴³ “Uluslararası İşletmecilik Yöntemi Olarak Franchising Sistemi Ve Franchising Sistemi Üzerine Bir Örnek Uygulama Çalışması Mc Donalds Corporation Ve Türkiye Mc Donalds Franchising İşlemi”, 2000, <http://www.angelfire.com.tr>

Franchising, sistemin yaratılma ve ilk uygulama yeri olan A.B.D' de başlamıştır. Bu sistem ile çalışan yaklaşık 60 iş kolu mevcuttur. Bunlar arasında ; Otomobil Kiralama, Otomobil Servis Ürünleri, İş Yardım Servisleri, İş Araçları, Giyim ve Ayakkabı, Yapı Dekorasyon, Bilgisayar, Kozmetik, Perakende Satış Mağazaları, Eğitim, Yiyecek, Sağlık Ürünleri, Ev Aletleri, Kuru Temizleme, Fast-Food, Otelcilik ve Lokanta vb. sektörler bulunmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çeşitlendirme hızla artmaktadır.

Franchising sistemini uygulamaları açısından iki grupta incelemek mümkündür. Sistemin uygulandığı ülkeye göre: Ulusal ve Uluslararası Franchising'den söz edilebilir. Sunulan fırsatlar açısından; Ürün ve Marka Franchising' i, İşletme Sistemi Franchising'i şeklinde sınıflandırma yapmak mümkündür.

➤ Ulusal ve Uluslararası Franchising

Franchising Sözleşmesi bir ülke sınırları içerisinde, şehirler yada bölgeler arasında yapılıyorsa Ulusal Franchising, iki ülke arasında yapılıyorsa Uluslararası Franchising'den söz edilebilir.

➤ Ürün ve Marka Franchising

Ürün ve Marka Franchising'i ABD'de üretici ve satıcı arasında bağımsız bir satış ilişkisi şeklinde başlamıştır. Bu ilişki çerçevesinde satıcı firma, kendini üretici firma ile özdeşleştirmeye çalışmaktadır. Belirli ürünlerin benzer görünümdeki bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu, üretici ile imaj birleşmesi sağlanmaktadır. Bu tür franchising'de esas olan belirli bir marka yada ticari ünvanının kullanılmasıdır. Ayrıca imtiyazı veren firma karşı taraf üzerinde sevk ve idare dahil, geniş ve sürekli bir denetim hakkına sahiptir. Bazı basit konularda, franchise alan kuruluş üretim safhasına da girebilir. Otomobil ve kamyon satıcıları, benzin istasyonları, alkolsüz içki üreticileri bu tür franchising'in en tipik örneklerini oluşturmaktadır.

➤ İşletme Sistemi Franchising

Franchisingin bir başka türü işletme franchisingidir. Burada Franchisee ve Franchisor arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, bir bütün olarak işletme sistemi

içerisinde pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetler yer alır. Çok basit bir anlatımla, bu tür franchising "Akıl Satmak" şeklinde tanımlanabilir. Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflandırma içerisinde yer alır. Son yıllarda işletme sistemi franchising'inin büyüme hızı diğer franchising'lere göre daha fazladır. İşletme sistemi franchising'i diyebileceğimiz "Business Format Franchising" sözleşmesinde yer alan 4 temel unsur şunlardır:

- Franchisor sahip olduğu belirli bir ismin veya markanın kullanılması için Franchisee'ye izin verir.
- Franchisee üzerinde, sözleşme süresince devam eden bir denetimi mevcuttur.
- Yine sözleşme boyunca Franchisor, Franchisee'ye belirli yardım ve hizmetlerde bulunur.
- Bu imtiyaza karşılık bedelin ödeme şekli olan "Royalty" nin miktarı periyodik ödemeler şeklinde tespit edilir.

A. Franchising sisteminin franchisee açısından yararları:

- Daha önce denenmiş, başarısı kanıtlanmış ve tanınmış bir marka ile birlikte, işletme sistemine ait teknikleri ve prosedürleri kullanmak mümkün olmaktadır.
- Marka ile birlikte Ulusal veya Uluslararası standarda ve kaliteye sahip olunmaktadır.
- Tanınmış markaların sağladığı sürekli müşteri ve iş yapma imkanı doğmaktadır.
- Franchise veren işletme Franchisee'ye eğitim hizmetleri ve uzman personel desteği sağlanmaktadır.

- Kaliteli personel bulma, işe alma ve yetiştirme konularında franchise veren işletmenin tekniklerinden yararlanılmaktadır.
- Mali, ticari ve personel konularında sağlanan destekle, teknik işlemlere ağırlık verilip başarı şansı arttırılmaktadır.
- Franchisor ile ortak hareket edilerek küçük işletmelerin karşılaştıkları risk ve işletmecilik sorunları minimize edilmektedir.
- Franchise veren işletmenin mali ve hukuk danışmanlarından yararlanılmaktadır.
- Franchisor'ın sürekli olarak yaptığı araştırma ve geliştirme çabalarından yararlanılmaktadır.
- İşletmenin kuruluş aşamasında ve kuruluş yerinin seçiminde bilimsel tekniklerin kullanılması mümkün olmaktadır.
- Kuruluş aşamasında leasing vb. kaynaklardan finansal destek sağlanması mümkün olmaktadır.
- Reklam ve tanıtma giderlerinden tasarruf sağlanmaktadır.
- Franchising sistemi, girişimcinin yalnızlığını ortadan kaldırarak, kendi işini kurmanın getirdiği riskleri azaltmaktadır.
- Franchisor'a yapılan ödemeler, başlangıçta, yeni bir işin ön yatırımından daha fazla olmasına rağmen, denenmemiş bir iş için yapılacak hata bedellerinin toplamından azdır.
- İşletmeler için standart yönetim, muhasebe, satış ve stoklama fonksiyonları mümkün olmaktadır.

B. Franchising Sisteminin Franchisee Açısından Sakıncaları

- Yaratıcılık yok olmaktadır.
- Franchisor'ın koyduğu bir takım kurallara ve kısıtlamalara uyma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.
- Sözleşme aşamasında yeterli araştırma yapılmadığında, karın önemli bir kısmı franchisor'a gitmektedir.
- Sözleşme konusu ürünün yaygın kullanımı, giriş aidatlarını yükseltmektedir.
- Anlaşma gereğince franchisor'dan alınması zorunlu bazı ürünlerin piyasadan daha ucuza alınması mümkün olabilmektedir.
- Sözleşmelerde boşlukların olması durumunda sistemin franchisor lehine çalışması mümkün olabilmektedir.
- Franchisor'un Franchisee'ye güvensizliği, sözleşme ile sağlanan hak ve imkanların sınırlı tutulmasına neden olmaktadır. Bu durumda taraflar arasında sürtüşmeler doğmaktadır.

C. Franchising Sisteminin Franchisor Açısından Yararları

- Franchise alan işletmelerin yapacağı giriş ödentisi vb. ödemeler yeni yatırım yapmaksızın franchisor'un karını arttırmaktadır.
- En az maliyetle büyüme ve gelişme sağlamaktadır.

- Büyüme ve iş hacminin artması sonucu verimlilik ve iktisadilik artmaktadır.
- Mal ve hizmetlerin daha fazla satılması Franchisor'ın Finansal kuruluşlardan kredi bulma imkanını arttırmaktadır.
- Daha hızlı ve selektif bir dağıtım söz konusu olmaktadır.
- Dağıtım sisteminin rahat ve denetimi mümkün olmaktadır.
- Pazar ile ilgili hızlı ve sürekli bilgi akışı sağlanmaktadır.

D. Franchising Sisteminin Franchisor Açısından Sakıncaları :

- Sisteme giriş aidatlarının bazen tahsil edilememesi söz konusu olmaktadır.
- Franchisee işletmelere sağlanan mal, hizmet vb. bedellerini tahsilinde güçlükler söz konusu olmaktadır.
- Franchisee işletmelerin sistemin sağlayacağı yararları tek taraflı olarak, franchise veren işletmelerden beklemeleri, iş birliği anlayışını zedelemektedir.
- Başarılı ve kalitesi kanıtlanmış bir marka veya isim franchisee'nin hatalı faaliyetleri sonucu zarar görebilir. Bunun önlenmesi için sıkı bir denetim şarttır.⁴⁴

⁴⁴ “10 Soruda Franchising”, 10.01.2006, <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>

2.2.2.8. Ortak Girişim (Joint Venture)

İngilizce literatürde “joint ventures” olarak adlandırılan ve ileri derecede bir beraberliği simgeleyen ortak girişimlerde, işletmeler arasındaki işbirliği, mülkiyet ve ya pay sahipliği derecesine kadar ilerlemiştir. Belirli bir alanda, belirli bir işi ve ya projeyi beraberce gerçekleştirmek için işletmeler varlık ve yeteneklerini bir araya getirerek, yeni bir işletmeyi, yeni bir ad ve kimlik altında başlatırlar. Ancak birleşmelerin aksine, işbirliğini gerçekleştiren ana işletmelerin , kendi mevcut kurum kimlikleri ve varlıkları da ayrıca devam eder.

En önemli avantajı riskin paylaşılması ve dolayısıyla ortakların her birinin risk payının azalmasıdır. İkinci bir avantaj, her iki firma da biri olmaksızın diğerinin yapamayacağı birikim, kaynak ve becerilerini ortaklığa getirir. İyi ortaklıklarda yalnız birbirini tamamlayıcılık değil sinerji de vardır. Tek dezavantajı, firmalar kar payı büyükse bunu da paylaşmak zorunda kalacaklardır. Bu stratejilerde taraflardan biri finansman kaynağını, üretim pazarlama bilgisini ve becerisini, öteki taraf fiili üretimi, buluşu vb. getirebilir. Ayrıca, Siemens Çinlilerle kurduğu Engdu Telecommunications Cable TV Ltd. ile (1994), Şenocak da Derby ile ortaklığa girmişlerdir (1992).

Diğer bazı örnekler şunlardır: Sabancı Holding ile Philip Morris’in ortaklığı ile oluşturulan Evin. Ona, Luna, Soyola, Hayat Su, Milka, Toblerone vb. ürünleri üretip pazarlayan Marsa. Japon Sumitomo ve BMC’nin ortaklığıyla kurulan otomobil ve yedek parçalarını ithal ve pazarlayan şirket, BMC Summit AŞ Nissan.

Sözleşmeli Joint Venture; iki ya da daha fazla özel işletmenin (veya özel işletme ile kamu işletmesinin) uzun dönem kariyla birlikte yatırım maliyetini de paylaştığı tipik bir ortaklık anlaşmasıdır.⁴⁵ Bu tip joint venture belirli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulup proje tamamlandığında son bulmaktadır.

Adil Paylaşımli Joint Venture ise; iki yada daha fazla özel işletme veya bir özel bir de kamu işletmesi tarafından bağlı işletme gibi kurulan genellikle ayrı bir

⁴⁵ ÖZALP, a.g.e s.39-49

işletmedir. Her ortağın bağlı işletmede sahip olduğu pay ile orantılı olarak kar ve zararı paylaştığı hisse senedi bulunmaktadır.

Joint Venture'ı kuran ana şirketlerden birinin merkezinin ortak girişimin kurulduğu ülke dışında olması halinde bu tür ortaklıklara uluslararası ortak girişimler denmektedir. Yani bir Joint Venture'ın uluslararası sayılması için ana şirketlerden birinin yabancı olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında uluslararası ortak girişimler doğrudan yabancı yatırım aracı olarak da kabul edilebilirler.

Bir şirketin kendisine yabancı bir ülkede uluslararası ortak girişimler şeklinde iş ortaklığına giderek iş yapması, o ülkedeki vergi sistemi, gümrük mevzuatı, iş yasaları, işçi-işveren ilişkileri, faiz oranları, kar transferleri, enflasyon vs. konusundaki istikrar ortamına, iç pazarın büyüklüğüne, halkın satın alma gücüne, alt yapı olanaklarına, iş gücünün maliyetine, yerel para biriminin prestijine vs. bağlıdır. Kısaca, ekonomik, siyasal ve kültürel ortam bir ülkenin uluslararası ortak girişimler için uygun olup olmadığını belirler. Uygun bir ortam olması halinde ana şirketleri uluslararası ortak girişim kurmaya yönelten faktörler, faaliyette buldukları ekonomik, siyasal, kültürel ortam ve firmaya özgü farklılıklardan doğan avantajlar ve dezavantajlardır. Taraflar avantajlı oldukları faktörleri birbirini bütünler bir şekilde bir araya getirdiklerinde, karşılıklı dezavantajlardan kurtulacaklarına inanırlarsa uluslararası ortak girişimler kurmaya yönelirler. Karşılıklı müzakerelerde kendileri açısından uluslararası ortak girişimler kurmanın maliyet-fayda analizi yaparak uluslararası ortak girişimlere olan katkıları karşılığında ne elde edeceklerine bakarlar. Katkıları karşılığında elde etmeyi bekledikleri faydalar birbirine yakınsa uluslararası ortak girişimler kurmaya karar verirler. Tarafların uluslararası ortak girişimlere katkılarının karşılıklı olarak değerlendirilmesi sürecinde sahip olunan farklı avantajlar ve dezavantajlar pazarlık güçlerini belirleyen faktörler haline gelir.

Uluslararası ortak girişim şeklindeki bir ortaklıkta ana şirketler sadece yeni bir şirkete yatırım yapmakla kalmazlar, kurulan şirketi aktif olarak birlikte yönetirler ve karar verme konusunda birlikte hareket ederler. Çalışanların kimler olacağı ana şirketler tarafından belirlenir ve ana şirketlerden personel transfer edilebilir. Ulusal yasalarla sınırlanmamış olması halinde uluslararası ortak girişimi kuracak ana

şirketlerin uluslararası ortak girişimdeki payı %50'şer olabileceği gibi bu pay daha fazla veya daha az olabilir (%5-%95) ve sahip olunan paya göre de ortaklardan birinin uluslararası ortak girişimin kontrol ve yönetiminde görelî olarak daha fazla veya daha az söz sahibi olması mümkündür.

Şirketlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri :

- Bilinmeyen yeni pazarlara hızla girebilmek, belirsizlikten doğan riski azaltmak,
- Hammadde, sermaye, teknoloji, know-how edinmek / satmak,
- Antitrust yasaları, korumacı tedbirler gibi ulusal sınırlamalarla başa çıkmak,
- Yerli / yabancı piyasalara yönelik faaliyetlerde bulunmak, piyasada yer edinmek, var olan payı elde tutmak / artırmak,
- Sabit maliyetleri paylaşarak azaltmak,
- Piyasalardaki daralmalara karşı yeni yatırım alanlarına yönelmek,
- Beklenmeyen şoklarla başa çıkmak,
- Yeni yönetim ve pazarlama teknikleri edinmek / satmak,
- Yeni ürün geliştirmek / ArGe maliyetlerini azaltmak,
- Rakip şirketlerle işbirliği yaparak rekabetle başa çıkmak,
- Kaynakları paylaşmak, mobilize etmek, birleştirmek, büyütme,
- İhracatı artırmak, yapmak / ithalatı azaltmak,
- Kar ve satışları artırmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak,
- Yabancı sermayeye karşı olumsuz tepkileri azaltmak,
- Kültürel bariyerleri aşmak,
- Duplikasyonu zor olan ve halihazırda yürürlükte olan yerli bir projeye katılmak

Ortak girişim türleri aşağıdaki gibidir:

➤ Üretim Amaçlı Ortak Girişim Türleri

Üretim amaçlı ortak girişimler; nihai hedefleri belirli bir ürünü üretmek ya da hizmet tedarik etmek olan rakiplerin ortak kontrolleri altında ve ayrı bir işletme varlığı olarak kurdukları oluşumlar olarak tanımlanmaktadır.

Üretime yönelik işbirlikleri yalnızca ortak girişim kavramı ile sınırlı değildir. Uzmanlaşma anlaşmaları ve “taşeron”luk (subcontracting) sözleşmeleri de yine aynı çerçevede değerlendirilebilir.⁴⁶

Ortak girişim sınırlı bir süre için kurulmuş ve üretim kapasitesi göreceli olarak düşük ise, tarafların ürünlerini pazarlama safhasındaki rekabet etme istekleri de yüksek olacaktır. Ancak, söz konusu girişim belirli bir bitiş süresine sahip değil ve kurucularının diğer bağımsız işlerine nazaran daha önemli bir konumdaysa, meydana gelen ortaklığın tarafları arasında fiyat politikaları açısından rekabeti bozucu yönde işbirlikleri oluşabilecektir.⁴⁷

➤ Ar-Ge Amaçlı Ortak Girişimler

Firmaların faaliyette buldukları endüstriyel yapıda lider konumda kalabilmeleri, araştırma-geliştirmeye verdikleri önem neticesinde ortaya çıkabilecek üretim teknolojilerinde yada ürünlerinde yenilik yapmalarına bağlıdır). Teşebbüslerin yeniliklere ulaşma hedeflerine yardımcı olabilecek yapılanmalardan birisi de AR-GE amaçlı ortak girişimlerdir.

Teşebbüsler arasında AR-GE’ye yönelik işbirlikleri; risklerin paylaşılmasını, ölçek ekonomilerine ulaşılmasını, benzer faaliyetlerin tekrarlanmaması sonucu maliyetlerin azalmasını beraberinde getirmektedir. AR-GE ortak girişimleri, ABD ve AB’nin, ileri teknoloji kullanan endüstrilerine yönelik rekabetçi tehditlere karşılık olarak teşvik ettikleri bir çözümdür . Ancak, rakipler arasında kurulan AR-GE amaçlı birlikteliklerin rekabet ortamına getirdiği faydalı ve zararlı etkileri de mevcuttur. Aşağıda bu etkilerin neler olduğuna genel olarak yer verilmiştir:

Ar-ge Amaçlı Ortak Girişimlerin Yararları

Ortaklaşa olarak gerçekleştirilen araştırma faaliyetleri neticesinde kamusal bir mal olan bilginin, rakipler arasındaki yayılımı kolaylaşır. Yenilikçi düşünceler ve

⁴⁶ BELLAMY,C ve CHILD, G.D, **Common Market Law of Competition**, Fourth Edition, Sweet&Maxwell, London,1993, s:228

⁴⁷ PIRAINO,T.A, “Rule of Reason of Merger Analysis : A New Antitrust Standard for Joint Ventures”, Minnesota Review, Volume 76, 1991, s:51-52

teknik bilgi, fikri mülkiyet hakları ile korunmaya çalışılmaktadır. Ancak, AR-GE personelinin hareketliliği, ters mühendislik uygulamaları gibi unsurlar araştırmaların gizliliğinde problemlere yol açabilmekte ve bedavacılık (free riding) sorununu beraberinde getirerek firmaların yenilik için yaptıkları yatırımın karşılığını tam olarak almalarına engel olmaktadır. İşte bu noktada, bir rakibin diğeri AR-GE çalışmalarını elde etmeye yönelik çabalarından doğan sorunu gidermenin bir yöntemi de, rakip konumundaki teşebbüslerin ortak bir proje üzerinde finansal yükü ve riskleri paylaşmalarıdır. Söz konusu paylaşım, pazardaki oyuncuların araştırma harcamalarını artırma hususundaki isteklerini yükseltecektir. Öte yandan, farklı endüstri dallarında çalışan şirketler; birikimlerini, deneyimlerini bir araya getirdikleri takdirde ortaya çıkacak sinerjiden karşılıklı faydalanım doğacaktır. Bu şekilde, yeniliklerin ortaya çıkması daha az riskli ve hızlı bir şekilde olabilecektir.

AR-GE amaçlı işbirliğinin bir diğeri faydası, işlem maliyetlerindeki azalma olarak da görülebilir.

AR-GE Amaçlı Ortak Girişimlerin Sakıncaları

Pazardaki güçlü firmalar, teknolojik gelişimi kontrol edebilmek amacıyla rakipleriyle işbirliği içerisine girebilir ve bu durum, dışarıda kalan üçüncü taraflar için pazara giriş engelleri yaratabilir. Söz konusu işbirliği, fiyat ve üretim miktarları hususlarında rakipler arasındaki koordinasyonu kolaylaştırabilir.

İşbirliği neticesinde, yeniliğin olduğu pazardaki rekabette bir azalma meydana gelebilir. Ortaklık neticesinde yüksek pazar gücüne ulaşan firmalar, mevcut teknolojileri ile yaptıkları üretim neticesinde yüksek kârlar elde ediyorlarsa, yeni araştırmalar için kaynak aktarımından kaçınacaklardır.

Benzer şekilde, ar-ge ortak girişimi, kurucularının diğeri faaliyet alanlarında rekabeti bozucu yönde işbirliğine gitmelerine neden olabilir. Özellikle rekabet açısından hassas kabul edilebilecek bilgi değişimleri menfi yönde etkilerde

bulunmaktadır. Diğer taraftan, pazardaki yoğunlaşmanın yüksek olması ve giriş engellerinin mevcudiyeti de olumsuzluğu artıran unsurlardır.⁴⁸

➤ Ortak Satın Alma Ortak Girişimler

Ortak satın alma hedefi ile kurulan girişimler yada işbirlikleri, yeniden satış için önemli bir hammadde veya mamul ürünün alımı amacıyla, tarafların alım güçlerini bir araya getirmeleri şeklinde tanımlanabilir. Bu birliktelikler, tarafların, ilgili pazarlarda etkili rakipler haline gelmesine yardımcı olurken, ürünleri tedarik eden teşebbüsler açısından piyasadaki oyuncuların sayısında azalmaya neden olurlar.⁴⁹

Ortak satın alma amaçlı ortaklıkları, maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olduğu için, tüketici kooperatiflerinde ve franchise anlaşmalarında görmek mümkündür . Özellikle perakende gıda sektöründe, söz konusu ortaklıklara sıklıkla rastlanılmaktadır.

Ortak satın alma anlaşmaları ile tarafların alım güçlerini birleştirmeleri, alımını yaptıkları ürünlerin fiyat yada diğer alım koşullarında koordinasyona sebebiyet verebileceği gibi, alt pazarda da benzer etkileri ortaya çıkarabilecektir. Ortak satın alma anlaşmalarına neden ihtiyaç duyulduğunu aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Ortak satın alma anlaşmalarından kaynaklanan birçok etkinlik artırıcı faydalar vardır. Bunlardan en önemlisi ise satıcıların yüksek fiyat uygulama güçlerinin bulunması durumunda, alıcıların pazarlık güçlerini yükselterek fiyatların tekrar rekabetçi seviyelere inmesini sağlayabilmeleridir. Bir diğer önemli husus, satıcıların fazla kapasitelerini kullanmalarına yada ölçek ekonomilerine ulaşmalarına imkan tanınmasıdır. Ortak satın alma anlaşmaları ulaştırma, depolama ve stoklamada etkinliğin yükselmesine olanak tanır. Yine, bu tip anlaşmalar tarafların ortak üretim ile ölçek ekonomilerine ulaşmalarını kolaylaştırır

⁴⁸ GLADER,M. “Research and Development Cooperation in European Competition Law “,CFE Working Paper Series,no:6,1999, s:12-14

⁴⁹ PIRAINO, a.g.e., s:47

Yukarıda yer verilen yararlarına rağmen, bu ortaklıklar, monopson gücünün uygulanmasını yada alt pazarlarda fiyat tespitine yol açabilecek işbirliklerini kolaylaştırması bakımından rekabeti kısıtlayıcı etkilere yol açabilmektedirler.⁵⁰

➤ Ortak Satış Amaçlı Ortak Girişimler

Rakipler arasındaki işbirliği dağıtım seviyesinde gerçekleştiği takdirde, özellikle fiyat politikaları açısından rekabeti kısıtlayıcı etkilerin ortaya çıkma olasılığı yükselir. Öte yandan, rakiplerin finansal güçlerini, satış personellerini ve dağıtım ağlarını birbirlerini tamamlayıcı şekilde bir araya getirmeleri, tüketici açısından olumlu sayılabilecek etkileri de ortaya çıkaracaktır. Özellikle, yeni pazarlara tek başlarına girmek için yeterli kaynaklara sahip olmayan teşebbüsler için, ortak satışa yönelik bir işbirliği içerisine girmek faydalı olabilecektir. Bu durum, ar-ge, ortak üretim yada ortak satın alma amaçlı işbirliklerinde de görüldüğü üzere, küçük ve orta ölçekli firmalar için daha fazla geçerlidir. Söz konusu firmalar, reklam, garantiler ve tüketiciye ulaşma gibi alanlarda etkin bir şekilde rekabet etme olanağına kavuşabilirler

Olumlu özelliklerinin yanında, çoğu işbirliğinin doğasında olduğu gibi, ortak satış amaçlı girişimlerin de rekabeti kısıtlayıcı etkileri mevcuttur. Pazar paylaşımı, fiyat yada satış koşulları hususlarında işbirliği gibi açık rekabet ihlalleri bunlardan bazılarıdır.⁵¹

A. Ortak Girişimin Avantajları

➤ Pazarlama motivasyonu: Dünya pazarlarına girişi sağlamak ortak yatırımın en önemli pazarlama motivasyonunu oluşturur. Yabancı bir pazara, yerli bir ortağı da yanına alarak giren bir çokuluslu şirket büyümesini sürdürür ve yeni pazarlara girebilir. Yerli bir ortakla güçlerin birleştirilmesi pazardaki rekabeti önler. Yerleşmiş dağıtım ağına sahip şirketlerle kurulan ortak yatırımlar pazara hızlı bir girişi sağlar.

⁵⁰ JACOBSON, J.M ve DORMON, G.J., “Joint Purchasing, Monopsony and Antitrust”, The Antitrust Bulletin, 1991, s.20-22

⁵¹ Piraino, a.g.e., s:53

➤ Finansman ve personel temini: Ortak yatırımlar, vergi avantajları, fon temini veya sermaye piyasalarına girişi sağlayabilir. Şirketlerin kaynakları ve fon arttırma kapasiteleri bir araya gelir. Dünya çapında nitelikli yönetici personel yetersizliği şirketlerin ortaklığa gitmesinin bir başka nedenidir. Sayısız ortak yatırım yönetim becerisinin kazanılması amacıyla kurulmuştur. Bazı ülkelerde geniş satış gücüne sahip firmalar etkili bir dağıtım sağlayabilir. Ortak yatırımların en büyük avantajı çokuluslu şirketlerin daha fazla projelere adım atmasını sağlamasıdır. Bu durumlarda yerli ortak şirketin sermayesine katkısı karşılığında teknolojik know-how, patent hakları ve hatta şirketin isim hakkını elde eder.

➤ Risklerin paylaşılması: Ortak yatırımlarda ortaklar her yönden birbirini tamamlar ve böylece yatırımı üstlenmeyle ilgili olan riskler azalır. Güçlü milliyetçilik duygusu nedeniyle çokuluslu şirketler yerel şirketlerle birleşerek kendi kimliğini arka plana atmaya çalışır. Bu tür stratejide çok büyük dikkat gösterilmesi gerekir. Hükümetlerin ortak yatırım üzerinde ısrarlı olmadığı ülkelerde bile politik sebepler, yerli bir ortağı yanına almak için yeterli bir nedendir. Sahipliğin yerli bir ortakla paylaşılması yatırıma milli bir kimlik sağlar ve kamulaştırma riskini azaltır. Yerli ortaklar, birçok durumda giderek artan hükümet kontrollerine karşı politik etki ve koruma sağlar.

Gelişmekte olan ülkelerde pek çok insan çokuluslu şirketlere ‘sömürü’ gözüyle bakmaktadır. Bu karşı görüşe bir çözüm ise yerli ortağın ön plana çıktığı bir ortak yatırım oluşturmak, bu ortak yatırıma yerli bir isim vermek ve daha sonra yabancı ortağın teknolojiyi getirdiğini duyurmaktır.

B. Ortak Girişimin Dezavantajları

Bir ortak yatırım riskleri olduğu kadar kazançları da paylaşmayı gerektirir. Bu tür bir stratejinin başlıca dezavantajını bir ortakla çalışmanın gerektirdiği kontrol ve koordinasyon maliyetleri oluşturur.

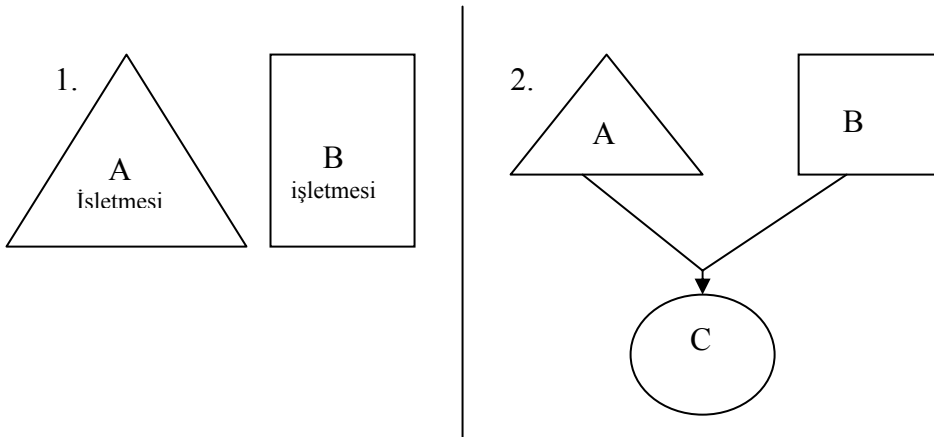
Kontrol hususu çokuluslu firma ve yerli ortaklar arasında anlaşmazlığın kaynağı olabilir. Çokuluslu şirketin elde ettiği avantajlar, pazarların birleşmesi, bölgesel ve global düzeyde üretim, finansman ve diğer fonksiyonların rasyonelleşmesi gibi gelişmelerden ileri gelirken, yerli ortakların çıkarları, global hedefler ve fırsatlarla çakışmaktadır. Bir çokuluslu şirket kısa vadede kazançlarını artırmayı amaçlayabilir. Ancak yerli ortak belirli bir istihdam düzeyini sürdürerek uzun dönemli kazanç üzerinde durabilir.

Çokuluslu şirket bütün karları pazarlama şirketine transfer eden bir transfer fiyatlandırma politikası izlemeyi tercih edebilir. Fakat ortak yatırım şeklinde kurulan bir şirkette bu mümkün olmayabilir. Yerli ortaklar, finansal gelişmenin bir kaynağı olarak kazançları elinde tutma yerine kar paylarını tercih edebilir. Bu sebepten, anlaşmaya gitmeden önce, ortak yatırımın hedeflerini, kontrol ve karar alma yapılarını dikkate alarak kurallar koymak kritik önem taşır.

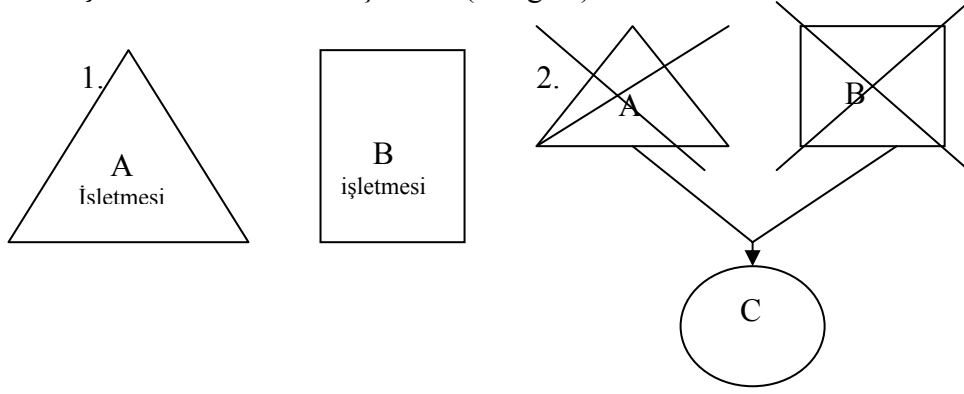
Ortak Girişim, Şirket Birleşmeleri ve Satın Almaları Arasındaki Farklar

Şekil 3,4 ve 5'te ortak girişim, birleşmeler ve satın almalar arasındaki farklara kısaca değinilmiştir. Şekil 3'te A ve B firması belirli bir işi veya projeyi gerçekleştirmek için varlık ve yeteneklerini bir araya getirerek kendi tüzel kimliklerini kaybetmeden yeni bir işletme olan C firmasını ortaya çıkarmışlardır.

Şekil 3: Ortak Girişim



Şekil 4: Kurum Birleşmeleri (Mergers)

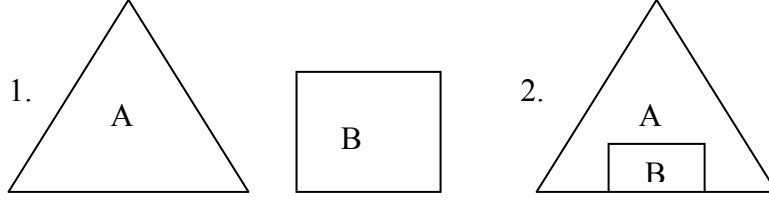


Kurum birleşmeleri, ülkemizde şirket evlilikleri olarak adlandırılmakta ve bu isimle tanınmaktadır. Birleşmede iki veya daha fazla sayıda bağımsız işletme, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle, yeni bir isim altında bağımsız bir işletme olarak faaliyete geçerler. Amaç, güçlerini eşit koşullarda birleştirerek daha güçlü bir duruma gelmek ve böylece yaşamlarını devam ettirmek, büyümek, durumlarını korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Bu birleşme türüne örnek olarak otomotiv sektöründeki Daimler-Benz ve Chrysler şirketlerinin 1998 yılında yapmış oldukları birleşmeyi verebiliriz. DaimlerChrysler AG işbirliğinin olumlu sonuçları net olarak ancak 2003 yılında görülmüştür.

Bir diğer birleşme örneği ise telekomünikasyon sektöründe yaşanan Aycell ve Aria işbirliğidir. Yeni kurumun kimliği Avea olarak değişmiştir.

Şekil 5: Kurum Satın Almaları (acquisitions)



Kaynak: ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** Literatür Yayınları, Kasım 2004

Satın alan ve satın alınan şirketlerin 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. Bağlı işletmenin yönetim kontrolüne sahip olan ana işletme, arzu ederse (koşullara göre), uzun dönemde bağlı işletmenin tüm varlık ve borçlarını kendi işletmesine katar ve bağlı işletmenin faaliyetini ve hukuki varlığını sona erdirir.

Bu tür birleşmeye örnek olarak Doğu Grubuna ait iki banka olan Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası'nın birleşmelerini verebiliriz. 16 Ekim 2001 tarihinde alınan birleşme haberiyle Garanti Bankası'nın Ziraat Bankası'nın ardından Türkiye'nin ikinci büyük bankası olacağı beklenmekteydi. Bu birleşme ile Türkiye'nin yaşayan en eski bankası Osmanlı Bankası'nın hukuki varlığı sona ermiştir. Birleşme ile beklenenler;

- Garanti yeni yapısıyla Türkiye'nin en yüksek kredi notuna sahip bankası olacağı,
- İnternet ve telefon bankacılığında lider olacağı, güçlü kurumsal ve ticari bankacılık gerçekleştireceği,

➤ Güçlü aktif ve pasif yapısıyla düşük enflasyon ortamında rekabet avantajı kazanacağıdır.⁵²

2.3. ŞİRKET BİRLEŞME ve SATIN ALMALARIN TANIMI VE KAPSAMI

Dünya genelinde ekonomik ve sosyal açıdan yaşanan her gelişme bir neden – sonuç ilişkisi içinde işletme bilimine de yansımakta ve işletme dünyasını sürekli bir yenilik arayışı içinde olmaya zorlamaktadır. Günümüzde etki alanı en büyük gelişmelerden biri olan küreselleşme, şirketleri değişen Pazar ve rekabet koşullarına ayak uydurmak için yeni çözümler geliştirmek zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmıştır. Birleşme, şirketlerin çözüm arayışı sonucu gündeme gelmiş ve özellikle son yıllarda yaygınlık kazanmaya başlamış gelişmelerden biridir.

Ekonomik kalkınma siyasetlerinin bir gereği olarak Türkiye dahil bir çok ülkede ortaklık birleşmeleri teşvik edilmekte; enflasyon ve mali krizler karşısında daha güçlü ve büyük sermayeli olma arzusu da ortaklıkları birleşmelere yöneltmektedir.⁵³

Şirketlerin Birleşmesi TTK 146/1 uyarınca ‘Birleşme, iki ve ya daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi oluşturmasıdır.

Bir diğer tanıma göre birleşme, bir ve ya birden çok ticaret ortaklığının malvarlığının, tasfiye olunmaksızın, içlerinden birine veya yeni kurulan bir ortaklığa, kendiliğinden ve külli halefiyet yolu ile geçmesi; bu suretle mal varlıklarının birleşmesi ve intikal eden mal varlığının karşılığı olarak, infisah eden ortaklığın ortaklarının, hesaplanan bir değiş tokuş ölçüsüne göre, bünyesinde birleşilen ortaklıkta, kendiliğinden ortaklık payı kazanmasıdır.⁵⁴

⁵² ÜLGEN, MİRZE, a.g.e., s:312, s:537

⁵³ SÜMER, Haluk , PERSTEINER, Helmut ,**Şirket Birleşmeleri** , Alfa Basım, Ocak 2004, s:4

⁵⁴ TEKİNALP, Ünal , POROY, Reha , ÇAMOĞLU, Ersin, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, 8.Basım, İstanbul, Beta, 2000,s:141

İşletme birleşmeleri (mergers) ve satın almaları (acquisitions) ülkemizde ve globalleşen iş yaşamında oldukça sık rastlanan stratejik uygulama tekniklerinden ikisidir.

İşletme Birleşmeleri, ülkemizde ‘Şirket Evlilikleri’ olarak adlandırılmakta ve bu isimle tanınmaktadır. Birleşmede iki veya daha fazla sayıda bağımsız işletme, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle, yeni bir isim altında bağımsız yeni bir işletme olarak faaliyete geçerler. Amaç, güçlerini eşit koşullarda (göreceli olarak) birleştirerek daha güçlü bir duruma gelmek ve böylece yaşamlarını devam ettirmek, büyümek, durumlarını korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamaktır. İşletme birleşmeleri genellikle, karşılıklı arzu ve mutabakatla gerçekleşir.

Birleşme göreceli olarak, eşit koşullarda gerçekleşir. Burada eşit koşullar, hisselerin veya ortaklığın %50-50 eşit paylarda olması anlamında değildir Çok büyük ve zengin bir işletme ile yüksek yeteneklere sahip ama küçük bir işletme %90-%10 ortaklık payı alarak, göreceli olarak eşit koşullarda, yeni bir bağımsız işletme oluşturabilirler.

İşletme satın almaları, bir işletmenin başka bir işletmenin tamamını 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 kimlik ve tüzel kişiliği sona ermez. İki işletme de aynen eskisi gibi faaliyetlerine devam eder. Değişen, sadece satın alınan işletmenin tam veya çoğunluk hisselerinin mülkiyetinin sahipliği ve bunun bir sonucu olarak da, yönetiminin satın alan işletmenin kontrolüne geçmesidir. İşletme satın almalarında çeşitli amaçlar olabilir; ancak en önemli satın alma nedenlerinden biri, satın alınan işletmenin varlık ve yeteneklerinden yarar sağlaması konusudur. Satın alma, birleşmelerin aksine, genellikle satın alınan işletmenin tek taraflı arzu ve niyeti ile olmaktadır.

2.3.1. Birleşme ve Satın Alma Sebepleri

Birleşmeler sonucunda işletmelerin beklentileri, önemlerine göre aşağıda sıralanmıştır:

- Daha hızlı büyüme,
- Çeşitlendirme yoluyla risk dağıtma,
- Ürün programını geliştirip genişletme,
- Hisse senedinin piyasa değerini yükseltme,
- Pazar payını artırma,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanma,
- Coğrafi genişleme,
- Teknik bilgi ve uzmanlık satın alma,
- Mevsimsel ve dönemsel satış dalgalanmalarının dengelenmesi,
- İşletmenin güç ve itibarını artırma,
- Atıl fonları değerlendirme,
- Yetenekli uzman ve yöneticilere sahip olma,
- Vergi avantajlarından yararlanma,
- İşletmenin dağıtım kanalları ve arz üzerindeki etkisini artırma,
- İlerde olabilecek satın almaya karşı işletmeyi koruma,
- Sinerji,
- Ulusal ve uluslararası çevre, belirsizlik ve rekabet hakimiyeti,
- Tekelleşme ve pazar.

Bu nedenlerin çok kapsayıcı olmakla birlikte, farklı adlar altında veya farklı içerikte daha birkaç grup nedenle de işletmeleri birleşmeye ittikleri, medya organları ile işletme ve iktisat yayınlarında da sıklıkla vurgulanmaktadır.⁵⁵

⁵⁵ DTM, **İhracat Genel Müdürlüğü Yayınları**, “Kobilerin Penceresinden Dünyanın Genel Görüntüsü” Ekim 1998 <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim98/kobi.htm>

2.3.2. Hukuksal Anlamda Birleşme ve Satın Alma Türleri

Hukuksal anlamda birleşme ve satın alma türleri üç gruba ayrılır :

- İki şirketin birleşmesi (merger\ consolidation)
- Bir şirketi diğer şirket hisselerini alması
- Bir şirketin diğer şirket varlıklarını alması

2.3.2.1. İki Şirketin Birleşmesi

Bir şirket diğer şirket tarafından tüm varlıklarıyla satın alınabilir. Satın alan şirket kendi adını kullanır, satılan şirket ise diğer şirketin içinde olması nedeniyle bundan böyle hukuksal kimliğini yitirmiştir. Bu kategoriye giren diğer birleşme yöntemi ise, iki şirketin hukuksal kimliklerinin yeni kurulacak farklı bir şirkete devredilmesiyle olur. Burada eşit birleşme söz konusu olabilir. Başka bir ifade ile satılan veya satın alınan şirket ayrımı çok da kolay yapılamaz. Burada önemli farklılık ise yeni kurulacak bir şirketin oluşudur. (Price Waterhouse ve Coopers&Lybrand birleşerek PricewaterhouseCoopers olmuştur.)

Bu tür şirket birleşmeleri genellikle hukuksal açıdan diğerlerine göre daha kolaydır. Bunun nedeni iki şirketin operasyonlarını birleştirmek üzere anlaşmaya varmalarıdır. Öte yandan, hissedarlar bu birleşmeyi onaylayıp onaylamayacaklarına karar vermekte zorlanırlar. Burada üst yönetim önemlidir. Eşit birleşmelerde üst kademe yöneticileri (CEO) psikolojik korkuları daha güçlü yaşarlar, birbirlerini ekarte etmeye çalışırlar. Bu çatışma diğer çalışanların motivasyonunu, eğitim-gelişim faaliyetlerini etkileyecek, ayrıca karar grubunun gerçek sorunlara eğilmesini geciktirecek, zaman yetmeyecek, kıt kaynakları kimin daha fazla ele geçireceği, yönlendiricinin, liderin kim olacağı sorun olacaktır.

2.3.2.2. Bir Şirketin Diğer Şirketin Hisselerini Satın Alması

Bir şirketin diğer şirket hisselerini almak üzere teklif vermesi durumunda, karar hissedarların olması nedeniyle, hissesi satılacak şirketin üst yönetimine çok fazla iş düşmeyebilir. Satın alan firma iç insan kaynaklarında olduğu kadar, müşteri tatmini kararlarında da karar hakkına sahip olacaktır. Ancak buradaki dezavantaj, avantaj olarak sayılan faktördedir. Alınan kararların başarı ve başarısızlık getirmesi sorumluluğu da firmaya ait olacaktır.

2.3.2.3. Bir Şirketin Diğer Şirket Varlıklarını Satın Alması

Burada bir şirket diğer şirketin tüm varlıklarını veya bir kısmını satın alabilir. Satılan şirket varlıklarının durumuna göre satılan şirketin hukuksal kimliğinin devam ettirilip ettirilmemesine karar verilir.⁵⁶

2.3.3. Fonksiyonel Anlamda Birleşme ve Satın Alma Türleri

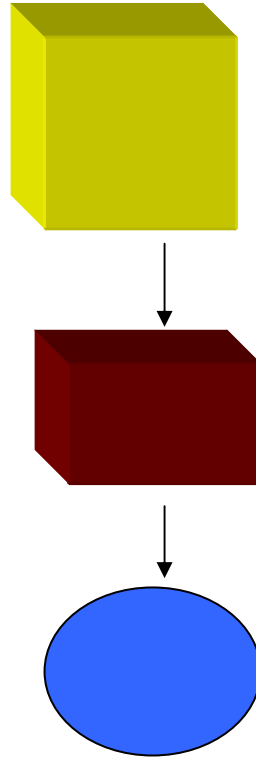
İşletmeler arasındaki satın almalar ve birleşmeler genel olarak; Dikey birleşme ve satın almalar, yatay birleşme ve satın almalar, ilişkisiz birleşme ve satın almalar olmak üzere üç şekilde olmaktadır.

⁵⁶ SÜMER, PERSTEINER, a.g.e. s: 559

2.3.3.1. Dikey Birleşme ve Satın Almalar (Vertical Mergers & Acquisitions)

Aynı sektörde/pazarda ve tedarik zinciri içinde bulunan işletmeler arasındaki birleşmeler ve satın almalar, dikey birleşme ve satın almalar olarak adlandırılır. Dikey birleşmeler ve satın almalar, ileriye ve geriye dönük olarak uygulanabilir. 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 dönük birleşme ve satın almalarıdır. Dikey birleşme ve satın almalar, sektör içinde faaliyet gösteren ve rekabeti etkileyen beş güç (M.Porter'ın 5 gücü) arasında yer alan, müşteri ve tedarikçi gücü ile yakından ilişkilidir.

Şekil 6 : Dikey Birleşme ve Satın Alma



2.3.3.2. Yatay Birleşme ve Satın Almalar (Horizontal Mergers & Acquisitions)

Aynı sektördeki rakipler arası birleşme ve satın almalar, yatay birleşmeler ve satın almalar olarak adlandırılmaktadır. Büyüklü küçüklü rakipler arasında, yukarıda kapsamlı olarak açıklanan nedenlerle birleşme ve satın almalar olabilir. Daha önce de belirtildiği gibi pazar payını yüksek oranda arttırmaya yönelik ve bunun sonucunda pazarda rekabeti engelleyebilecek çaptaki 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 genellikle izin verilmemektedir. Rekabeti engellemeyen, pazar yapısını bozmayan ve zedelemeyen birleşmeler ve satın almalar ise serbest olarak uygulanabilmektedir.

Şekil 7 : Yatay Birleşme ve Satınalma

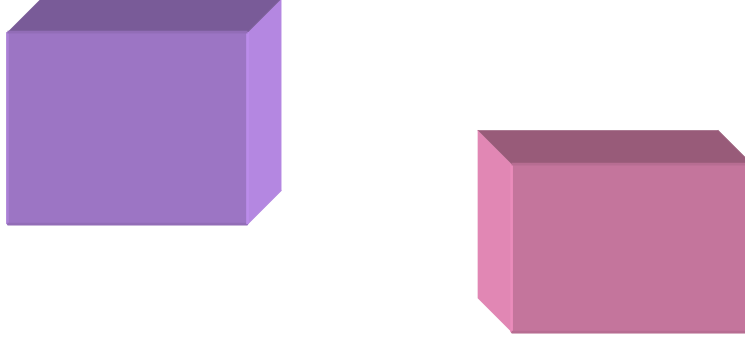


2.3.3.3. İlişkisiz Birleşme ve Satın Almalar(Conglomerate Mergers & Acquisitions)

Farklı sektör ve pazardaki işletmeler arasındaki birleşme ve satın almalar söz konusudur. İşletmeler bilgi ve deneyiminin bulunmadığı, kendileri için yeni olan pazarlara ortalamanın üzerinde getiri sağlamak ve diğer nedenlerden dolayı girmeyi isteyebilirler. Bağımlı bir çeşitlendirme stratejisi olan bu uygulamada, farklı sektördeki işletmeler karşılıklı arzu ve mutabakatla birleşme yapabilirler. Bunun

yanında, işletmelerden birinin tek taraflı arzusu ile de farklı sektördeki kuruluş satın alınabilir.

Şekil 8 : İlişkisiz Birleşme ve Satın alma



Kaynak: ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** Literatür Yayınları, Kasım 2004, s.315

2.3.4. Konumsal Anlamda Birleşme ve Satın Alma Türleri

İşletmelerin satın alınmaları veya birleşmeleri kuruluşların konumlanma yerine göre de sınıflandırılabilir. Konumlanma yerine göre gruplama;

- Yurtiçi firmalar arasında (Osmanlı Bankası – Garanti Bankası)
- Yurtdışı firmalar arasında ve yurtdışı ve yurtiçi bağlantıları etkileyen (Chyron – Bayer, PricewaterhouseCoopers)
- Yurtiçi ve yurtdışı kuruluşların birleşmeleri (Kent-Cadbury Schweppers)

şeklinde oluşmaktadır.

Konumsallık penceresi ‘kültürel fark’ kadar lojistik öğeleri de ön plana çıkarmaktadır. Her iki firmanın dış çevre farklılıkları hem insan kaynağına hem de

pazarlama yönetimine yansımıştır. İşletme için kültür kadar entegrasyon için örgüt dışı çevre ve kültür araştırmalarının yapılması da gerekmektedir.⁵⁷

AB üye ülkelerine göre yapılandırılmış bir diğer konumlama yerine göre sınıflandırma ise sınır ötesi ve ulusal olmak üzere iki ayrı şekildedir.

AB firmalarının katıldığı birleşme ve satın alma operasyonları en geniş anlamda sınır ötesi ve ulusal olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Sınır ötesi operasyonlar ise kendi içinde Topluluk içi ve uluslararası olmak üzere iki alt bölüme ayrılmaktadır. Sınır ötesi operasyonlarda en az iki ayrı ülke firmaları arasındaki operasyonlar söz konusu olurken, Topluluk içi operasyonlarda yer alan firmalar AB'ye ait firmalardır. Topluluk içi operasyonlar özellikle Avrupa'nın entegrasyonu üzerindeki etkileri açısından önem taşımaktadır. Uluslararası operasyonlarda ise en az bir Topluluk dışı firma yer almaktadır. Uluslararası operasyonlar da kendi içinde; Topluluk dışı firmanın Topluluğa ait firmaya teklif getirmesi (EU target) veya tam tersi Topluluğa ait firmanın Topluluk dışı firmaya teklif götürmesi (EU bidder) olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır.

Ulusal operasyonlarda aynı ülkeye ait firmalar söz konusu olmasına rağmen, operasyonların diğer üye ülkelere yayılma etkisi (spill-over effect) Topluluğun ekonomik entegrasyonu arttıkça daha büyük olacaktır. En önemli yayılma etkisi yabancı firmaların ulusal piyasalara girmesini engellemek veya en azından geciktirmek olacaktır. Bu durum Tek Pazarın beklentilerine ters düşmektedir ancak, ulusal piyasalarda yoğunlaşma aynı zamanda ulusal olmayan yeni piyasalara geçiş için bir ön koşul olarak da düşünölmelidir. Ulusal piyasalarda AB perspektiflerine göre ölçeklerini büyütme şeklindeki yapılanma hızla gelişmektedir ve finansal kuruluşlar Avrupa pazarında genişleme yönünde büyük bir baskı altına girmişlerdir. Birleşme ve satın alma operasyonlarının sınıflara göre dağılımından şu sonuçları çıkarabiliriz:

⁵⁷ SÜMER, PERSTEINER, a.g.e, s:561

- 1993 yılından bu yana Topluluk operasyonları artmaktadır.
- 1992 yılından bu yana Topluluk tarafından teklif edilen uluslar arası birleşme ve satın alma operasyonları yavaş ancak sürekli artmaktadır.
- Topluluk dışı yatırımcılar için 1992 yılından bu yana Topluluk firmaları cazip olmaya devam etmiş ve özellikle 1996 yılından bu yana operasyonlar önemli ölçüde artmıştır. 1996 yılından sonraki hızlı artış; küreselleşme ve Ekonomik ve Parasal Birlik-EMU-beklentileri ile açıklanabilir.

Tablo 5 : AB Firmalarının Birleşme ve Satın Alma Operasyonlarının Konumsal Dağılımı

AB Firmalarının Birleşme ve Satın Almalarının Operasyonel Dağılımı (%)					
Yıl	Ulusal	Topluluk	Uluslararası		Toplam
			AB'ye teklif	AB'den teklif	
1987	71,6	9,6	4,4	14,5	100
1988	65,9	13,5	4,3	16,2	100
1989	63,2	19,1	7,6	10,1	100
1990	60,7	21,5	7,9	9,9	100
1991	66,4	17,9	7,8	7,9	100
1992	65,0	16,6	10,0	8,4	100
1993	63,4	15,9	10,8	9,8	100
1994	62,9	15,1	12,2	9,8	100
1995	59,5	16,5	11,5	12,5	100
1996	55,7	17,4	13,0	13,9	100
1997	52,3	17,4	16,0	14,2	100
1998	50,1	16,5	17,1	16,3	100

Kaynak: Mergers and Acquisitions, European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Supplement A, No:2, February 1999

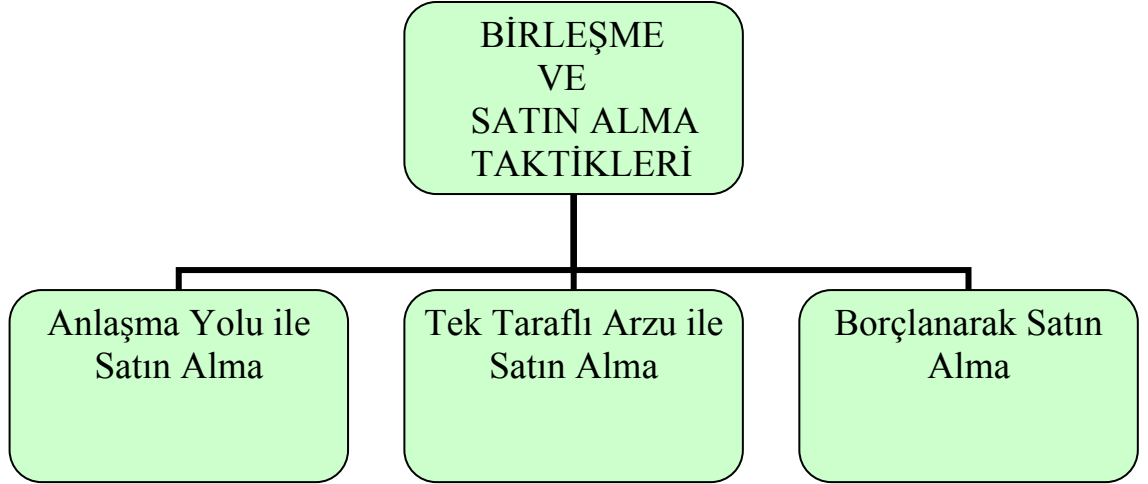
2.4. BİRLEŞME VE SATIN ALMA TAKTİKLERİ

Birleşme ve satın alma taktiklerinden maksat, birleşme ve satın alma operasyonlarının uygulanması sırasında, karşı tarafın veya rakiplerin olası karar ve davranışlarının dikkate alınarak, birleşme ve satın almanın nasıl sonuçlandırılacağıdır.

Birleşmeler, genellikle satın alan ve satın alınan arzu ve mutabakatına dayanır. Üst yönetimler, hesaplamalar ve karşılıklı görüşmelerle bu konuda kararlar oluşturmaya çalışırlar. Satın almalarda karşılıklı arzu ve mutabakat olması başarı için önemli bir faktördür. Ancak, satın almalarda, daha çok satın alanın arzusu ile tek taraflı hareket edildiği ve genellikle dostça olmayan davranışların benimsendiği görülmektedir.

Nasıl ve ne şekilde yapılırsa yapılsın, birleşme ve satın almalar, ülkelerde geçerli rekabet yasaları dahilinde uygulanmak zorundadır. Burada önemli olan, birleşme veya satın almanın oluşturacağı hakim gücün piyasayı bozmaması ve rekabeti engellememesidir. Aşağıda, birleşme ve satın alma uygulamalarında başvurulan bazı önemli taktikler hakkında kısa açıklamalar yapılacaktır

Şekil 9 : Birleşme ve Satın Alma Taktikleri



Kaynak: ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, Kasım 2004, s.322

2.4.1. Anlaşma Yolu ile 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 de, birleşme ve satın alma konusu hisselerin değeridir. Hisselerin değerlemesinde piyasada oluşmuş fiyat veya bu fiyatın üstünde veya altında bir değer belirlenebilir. Değer belirlenmesinde, hisselerin piyasa fiyatı, defter değeri, hisse kazanç oranı gibi unsurlar dikkate alınır.

2.4.2. Tek Taraflı Arzu ile Birleşme ve Satın Almalar

Satın alan işletme, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için hedef seçtiği diğer bir işletmeyi satın almak üzere tek taraflı harekete geçer. Böyle bir durumda, satın alınan işletme, genellikle bu düşmanca tutuma karşı koymaya, kendini korumaya çalışır.

Satın alan, satın almayı düşündüğü aday işletmeyi (hedef işletme) belirlerken üç önemli unsur dikkate alınır.

- Satın alınacak aday işletmenin hisse senetlerinin, sermaye piyasasında olduğundan düşük fiyatta işlem görmesi,
- Satın alacak aday işletmenin nakit yaratan ve nakit yaratabilecek bir işletme olması,
- Satın alınacak işletmenin finansal durumunun bozuk olmasına karşın yetenekleri yüksek olan ve yeniden yapılandırılmaya elverişli bir işletme olması

Satın alan işletme tek taraflı satın almayı aşağıdaki şekilde gerçekleştirebilir:

- Satın alınan işletme, satın alınacak aday işletmenin sermaye piyasasında işlem gören hisselerini bir plan dahilinde, piyasa fiyatından satın alarak toplar.
- Satın alan işletme, hedef işletmenin tüm veya bir miktar hisse senetlerini, satın almak için sermaye piyasası oyuncularına ‘satın alma teklifinde’ (tender offer) bulunur. Bu teklifte önerilen fiyat, genellikle piyasada oluşmuş fiyattan daha yüksek olarak belirlenir.

Tek taraflı arzu ile gerçekleştirilmeye çalışan satın alınma tehdidi altında bulunan hedef işletme, genellikle karşı davranışlarda bulunarak kendini platformda korumaya çalışır.

Hedef işletme, satın almaya karşı aşağıdaki koruma taktiklerini geliştirebilir:

- Bazı ülkelerde kullanılan yaygın bir ‘ satın almaya karşın korunma tekniği’, işletme ana sözleşmelerine önceden konulacak bir madde ile, birleşme veya satın almaların genel kurulda onaylanmasında, ortalamanın üzerinde bir çoğunluk gerektiğinin belirtilmesidir.
- Başka bir korunma tekniği olarak, ana sözleşmeye konulacak bir madde ile hisselerinin %15’inden fazlasının bir grup tarafından satın alınması halinde, o grup haricindeki diğer mevcut pay sahiplerine cazip bir fiyattan ek hisseler satın alma hakkı tanınmasıdır. Bu durumda uygun fiyatta temin edilecek ek hisseler yolu ile sermaye arttırılabilir ve işletmenin yönetim kontrolü satın alan işletmenin erişemeyeceği kadar uzağa taşınır.
- Tehdit altında bulunan hedef işletme, tek taraflı ve düşmanca yapılan satın almalara karşı, kendilerine daha iyi koşullar sağlayabilecek başka bir işletmeye, kendisini satın alması teklifini götürebilir. Böylece satın alınmayı engelleyemese bile, karşılıklı anlaşma ile satın alma koşullarını iyileştirerek, sağlayacağı yararı arttırabilir.

2.4.3. Borçlanarak Birleşme ve Satın Almalar (Leveraged Buy-out)

Küçük ölçekli işletmeler arasında satın alma, genellikle satın alan işletmenin nakit olanakları ile gerçekleştirilir. Ancak, bazen büyük işletmelerin satın alınmasında ödenecek bedeller son derece yüksek olduğundan, satın almanın işletmenin kendi finansal olanakları ile gerçekleştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bu gibi durumlarda yapılan hesaplar, yatırım analizleri, yaratılabilecek sinerji, artan satışlar, pazar payının yükselebilmesi ve fiyat kontrolünün ele geçirilebilmesi, gelişmeye çok müsait yeni bir pazarın gelecekte getirebileceği yüksek gelir gibi olgular, satın almanın cazibesini arttırabilmekte ve satın alanı, satın almayı

gerçekleştirebilmek için kendi olanaklarının ötesinde finansal arayışlara yönlendirebilmektedir.

Böyle durumlarda, borçlanarak satın alma, bir taktik olarak kullanılmaktadır. Satın alma bir yatırım projesi niteliğine dönüştürülmekte ve finansal olanaklar araştırılarak satın almayı gerçekleştirebilecek fonlar yaratılmaya çalışılmaktadır. Satın alan, sağladığı borç sermaye ile diğer işletmelerin hisselerini satın almakta ve genellikle satın alınan işletmeyi sermaye piyasasından çıkararak özelleştirmektedir.

Borçlanarak satın alma, diğer satın almalarından iki konuda ayrılmaktadır:

- Satın alınan tümü veya büyük bir kısmı borç alınan dış kaynak ile yapılmaktadır.
- Satın alınan işletmenin hisse senetleri sermaye piyasasında çekilerek özelleştirilmektedir. Böyle bir durumda, satın alınan işletmenin hisse senetleri açık piyasada işlem görmez. Özkaynağı temsil eden hisseler yatırımcı grubun elinde tutulur veya genellikle borç finansmanın kaynaklara rehin olarak verilir.

Borçlanarak satın alma, işletmeler arasındaki satın almalarda uygulanabileceği gibi, işletmenin özelleştirilerek çalışanlarına veya üst yöneticilerine satılmasında da kullanılabilir.⁵⁸

2.5. SEKTÖREL BAZDA BİRLEŞME ve SATIN ALMALAR

Özellikle 1990'lı yıllardan sonra dünyada, birleşme ve satın alma operasyonları hız kazanırken, Türkiye'de 2000 yılından sonra birleşme ve satın almalar artış göstermiştir. Sektörel açıdan bakıldığında birleşme ve satın almaların daha çok, finans, enerji ve perakendecilik sektöründe gerçekleştiği görülmektedir.

⁵⁸ ÜLGEN, MİRZE, a.g.e.,s:323

Aşağıda Dünyadaki ve Türkiye'deki sektörel bazlı birleşme ve satın almalar incelenmiş olup, bu alanda bazı örnekler verilmiştir.

2.5.1. Dünyadaki Sektörel Bazda Birleşme ve Satın Almalar

Endüstri ve hizmet sektöründeki AB firmalarının tercih ettiği operasyonlar (ulusal ve sınır ötesi olmak üzere) 1989 yılına kadar artış eğilimi göstermiş, ve 1989 yılında en üst düzeyine ulaşmıştır. 1992-1993 yıllarında her iki sektörde de operasyonlar azalmış, ilk artış eğilimi ise 1994 yılında görülmüştür. 1994 yılından bu yana ise hizmet sektöründeki ele geçirmeler endüstri sektöründeki ele geçirmelerden daha fazla olmuştur. Bu gelişmeler; Tek Pazar Programı ve EMU gibi iki temel politikadan kaynaklanmaktadır.

Tek Pazarın imalat sektörünü etkileyen önlemleri hizmet sektörüne ilişkin önlemlerden daha önce yürürlüğe girmiş ve uygulanmıştır. Bu gelişmenin bir sonucu 1986-1989 döneminde görülmüş olup, söz konusu dönemde endüstri sektöründeki birleşme ve satın alma operasyonları hizmet sektörüne göre daha hızlı gelişmiştir.

Bankacılık sektöründe ulusal operasyonların toplam operasyonlar içindeki payının yüksekliği (1996-1998 döneminde yüzde 70), ölçek ekonomisi arayışları ve ulusal piyasalara yabancı bankaların girişi açısından oluşturulan dirençten kaynaklanmaktadır. Ancak, 1989-1995 dönemine göre (yüzde 78) ulusal operasyonların sektördeki payı azalmaktadır.

Finansal hizmet sektöründeki birleşme ve satın alma 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. Tüm bu faktörler global finansal alanların hızlı bir şekilde değişimine ve sonuçta rekabet baskısını yoğunlaştırarak birleşme ve satın alma operasyonlarının artmasına neden olmaktadır. Bu faktörler birbirlerinden

bağımsız olmamakta ve birbirlerini de etkilemektedirler. Örneğin; teknolojik değişiklikler finansal globalleşmeyi hızlandırmış ve mevduat ve kredilere yönelik teknolojik yenilikler finansal serbestleşmeyi teşvik etmiştir. Telekomünikasyon ve bilgisayar ekipmanlarındaki gelişmeler, işlem maliyetlerinde dramatik bir düşüşe neden olmuştur. Bu süreçte yeni enstrümanlar geliştirilmiş, hizmetler arasında bölünmeye neden olan engeller ortadan kalkmış, araştırma maliyetleri azalmıştır. Bunlara ilaveten, tüketicinin teknolojiye uyumu, teknolojiyi kullanma eğilimi artmıştır. Müşteri davranışlarındaki bu değişim yöneticilerin, teknolojik gelişmelerin avantajından yararlanarak daha düşük maliyetle, daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmasını sağlayarak daha önce yönetimi mümkün olmayan bir ölçeğe ulaşmalarını sağlamıştır.

Bazı alanlarda rekabetin yoğunlaşması ve kar marjlarının daralması nedeniyle bankacılık, menkul kıymet ve sigortacılık sektörlerinde çok sayıda firma, varlık yönetimini (asset management) potansiyel genişleme kaynağı olarak görmektedirler. Yaşlanan nüfus ve devlet tarafından fonlanan sosyal güvenlik sisteminin kamuya olan yükü bir çok ülkeyi sosyal güvenlik sistemlerini özelleştirme konusuna yöneltmektedir. Kurumlar da, sosyal güvenlik fonlarının beklenen artışlarından yararlanacak şekilde pozisyon alarak, portföy yönetim hizmetlerini kurumsal yatırımcılara kollektif yatırım ürünlerini de (mutual funds, unit investment trusts gibi) bireylere sunmaktadırlar. Birleşme ve satın alma operasyonları varlık yönetimini yeniden şekillendirmekte ve bu durumda varlık yöneticilerinin de önemi ve gücü artmaktadır. ABD kökenli olmayan global portföy yönetimi yapan yöneticilerin sayısı artmış olup bunlar (Barclays Global Investors, UBS, ve AXA gibi) ulusal piyasalarının dışındaki global fonları yönetmektedirler. Ancak global fon yönetimi piyasaları özellikle ABD’de bölünmüş (fragmented) olması nedeniyle bir konsolidasyon potansiyeli taşımaktadır.

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.

Diğer belli başlı hizmet sektörlerinde ise; otelcilik, “catering”, perakende dağıtım birleşme ve satın alma operasyonlarında atılım yapan sektörler olurken gayrimenkul ve sigortacılık sektörleri 1994-1996 dönemi ile karşılaştırıldıklarında yerlerini korumuşlardır.

Sıralamada üçüncü konumdaki endüstri sektöründe ise; mekanik mühendislik sektörü 1000’den fazla operasyon ile lider konumda iken 900’ün üzerinde işlem ile kağıt ve kağıt ürünleri sektörünü mekanik mühendislik sektörünü takip etmektedir. Söz konusu sektörün payı önemli ölçüde azalmıştır. Elektrik ve elektronik sektörü 700’den fazla işlem ile daha sonra gelmektedir. Bu sıralamada kimya endüstrisi 1994-1996 dönemine göre yerini korurken, diğer tüm endüstri sektörleri sıralamada gerilemiştir ve en fazla gerileme yiyecek, inşaat sektörlerindedir.

Bu sektörde hedeflenen temel alt sektörler makine/endüstriyel ekipman olup, diğer önemli alt sektörler ise gıda ve içecek ile petrol ve petrol ürünleri olmaktadır. 1994-1996 döneminden bu yana sektördeki operasyonlar genelde bir azalma göstermekle beraber, bazı alt sektörlerde önemli artışlar da gözlemlenmektedir. İlaç sektörü ile diğer olarak gruplandırılan alt sektörlerde önemli artışlar gözlenmektedir. Buna karşın makine/endüstriyel ekipman alt sektörü istikrarlı bir seyir izlerken, tarım, gıda ve içecek, petrol ve petrol ürünleri gibi alt sektörler azalış göstermektedir.

1997 yılında dünyada yapılan en büyük birleşme ve satın alma operasyonlarından yedi tanesi tamamen Amerikan, ikisi İsviçreli, bir tanesi ise İngiliz firmalarınca gerçekleştirilmiştir. 1998 yılının ilk üç çeyreğinde ise, operasyonların sekizi Amerikan firmaları arasında gerçekleştirilmiş olup, diğer ikisi ise Topluluk şirketlerince Amerikan firmalarının ele geçirilmesi operasyonlarıdır.

1998 yılının Nisan ayında Citicorp ile Travelers Group (her ikisi de Amerikan firmasıdır) arasındaki birleşme nedeniyle bankacılık ve finans sektöründeki en büyük birleşme (76.7 milyar EUR) gerçekleştirilmiştir. Bu sektörde 1997 yılında sadece beş operasyon gerçekleştirilmiş olup, 1998 yılının ilk üç çeyreğinde ise sadece dört operasyon gerçekleştirilmiştir. 1998 yılında söz konusu operasyonların değeri

1997’de gerçekleştirilen operasyonların değerinin iki katından daha fazladır. (1998 yılındaki 190 milyar EUR’ a karşılık 1997 yılında 84.5 milyar EUR’luk operasyon gerçekleştirilmiştir.

En önemli birleşme ve satın alma operasyonlarının yapıldığı ikinci sektör telekomünikasyon sektörüdür. 1997 yılında en büyük operasyon MCI Communications tarafından gerçekleştirilmiştir. 1998 yılında ise, Ameritech/SBC ve GTE/Bell Atlantic üçüncü ve dördüncü sırada yer almıştır. Bu dört işlemin hepsi tamamen Amerikan şirketlerine aittir.

Diğer operasyonlar ise farklı sektörlerde olmuştur. Enerji sektöründe British Petroleum tarafından Amoco firmasının ele geçirilmesi sektördeki en önemli operasyonlardan birisidir. Kültürel hizmetler ve eğlence sektöründe AT&T ve Tele-Communications Inc. arasındaki operasyon 1998 yılındaki en önemli operasyonlar arasında altıncı sırada yer almaktadır.⁵⁹

Otomotiv sektöründe de birleşme ve satın almalar görülmekte olup, Daimler-Chrysler şirketinden yapılan açıklamada, halen dünyada 17 tanesi büyük üretici olduğunu, 40 kadar otomobil üreticisi firmanın 10 tanesinin kar ettiğini, şirket birleşmeleri neticesinde 2010 yılında sektörde 10 büyük üretici firma kalacağı dile getirilmiştir.

Gerçekten de son yıllarda otomotiv sektöründe birleşme, hisse satışı gibi yeni oluşumlar dikkati çekmektedir. Bunun sonucunda da bu sektörde dev şirketler doğmaktadır. Son olarak Alman Daimler Benz ile Amerikan Chrysler’in birleşmesinden doğan Daimler-Chrysler şirketi bir anda rekorlar kırmaya başlamıştır. Üretimiyle dünyanın en büyük beşinci üreticisi olan yeni şirket, ciro ve çalışan sayısı ile yeni rekorlara imza atmaktadır

⁵⁹ TCMB, T.C. Merkez Bankası Dış İlişkiler Müdürlüğüne Yapılan Araştırmalar, “Birleşmeler ve Edinimler”, Kasım 1999, <http://www.tcmb.gov.tr>

1997 yılında İngiliz Rolls Royce'un BMW Grubu'na satılması, Alman Daimler Benz ile Amerikan Chrysler' in birleşmesi ve Güney Koreli Kia'nın yine Güney Koreli Hyundai tarafından satın alınması henüz güncelliğini yitirmeden, Ocak 1999'da İsveç otomotiv üreticisi Volvo'nun otomobil bölümünü 6.45 milyar ABD dolarına satın alan Ford Motor, sahip olduğu 23.8 milyar dolar tutarındaki rezerv ile bir veya iki Asyalı otomotiv üreticisi firma ile birleşme hazırlığı yapmaktadır. Ford ve Volvo arasındaki son birleşme Japon ve Asyalı diğer üreticileri benzer oluşumlara yönelmeye zorlayacak mahiyettedir. Ford ve Volvo arasındaki bu birleşmenin otomobil, hafif ticari araç ve kamyon pazarındaki rekabeti küresel boyutta arttırması beklenmektedir.

Diğer taraftan, 1998 yılında global boyut kazanan Güney Asya krizinin de etkisiyle General Motor, Ford ve Chrysler-Daimler'in oluşturduğu birleşmelerin, ABD'li ve Batı Avrupalı büyük firmalara küresel rekabette giderek üstünlük kazanmaları ihtimalini doğurması, 11 Japon firmasını da kendi aralarında güçlerini birleştirmeye sevk etmiştir. Bu çerçevede, Toyoto-Daihatsu-Hino, GM kontrolündeki Isuzu-Suzuki, Ford tarafından kontrol edilen Mazda, Nissan Motor-Nissan Dizel Motor, Honda Motor, Mitsubishi Motor "Fuji Heavy Industries" olarak gruplanmıştır.⁶⁰

2.5.2. Türkiye'deki Sektörel Bazda Birleşme ve Satın Almalar

Özellikle son 3 yılda Türkiye'de birleşme ve satın almalar artış göstermiştir. Bazı grupların büyümek için satın almalara yöneldiği görülmektedir. Koç, Oyak, Doğan, Sabancı ve TAV gibi gruplar bu alanda öncülüğü üstlenmektedirler.

⁶⁰ DTM, "Dünya Otomotiv Sanayiinde Küresel Boyut", <http://www.dtm.gov.tr/eat/ticaret/kuresel/dun1.htm>

Tablo 6 : Son Üç Yıl İtibariyle Türkiye'deki Birleşme ve Satın Alımlar

Holding Grup	Satın Aldığı Şirketler	Satın Alma İçin Ödenen Tutar(milyon \$)
KOÇ HOLDİNG	Tüpraş, Yapı Kredi Bankası, Tansaş, Netsel Marina, Birleşik Oksijen Sanayi, Tariş	6.054,9
TAV	Atatürk Havalimanı, Havaş	3.110,0
OYAK HOLDİNG	Erdemir, İskenderun Sugözü Termik Santrali	3.070,0
AKFEN	Mersin Limanı,Global Yatırım Holding	1.154,1
DOĞAN HOLDİNG	POAŞ, İstanbul Hilton Oteli, Star TV, Ray Sigorta	938,3
SABANCI HOLDİNG	Marsa, BNP Ak Dresdner Bank, Standart Çimento, Gima, Endi	450,0
ENKA HOLDİNG	İzmir, Adapazarı, Gebze Doğalgaz Çevrim Santralleri	358,6
TEKFEN HOLDİNG	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Akdeniz Gübre, Samsun Gübre	310,0
DOĞUŞ HOLDİNG	Araç Muayene İstasyonları	306,8
CİNER GRUBU	Aytemiz Petrol, Havaş	300,00
ÖZALTIN GRUP	Tekel Alkollü İçecekler	292,0
KOZA GRUP	Bugün Gazetesi, Mastra Madencilik, Klormandy Madencilik, Eklorado Gold, Madsan Kömür	280,0

FİBA HOLDİNG	Swiss Otel, M1 Parekende Ticaret, Özel Hava Taşımacılık	200,0
TAHİNCİOĞLU	Büyük Efes Otel, Günkent Sigorta	135,0
ÇALIK GRUBU	Bursagaz	120,0
ZORLU GRUBU	Tarişbank, Kredi Kayıt Bürosu, Anadolu Kredi Kartları, Sanko Kimya, Aydın Yazılım, Amity Oil Türkiye, Ege Portföy Yönetimi	115,0
TURKON HOLDİNG	Kartal Otel Marmaris, Göcek Marina Resort, Robinson Holiday Village	103,7
ACIBADEM GRUP	International Hospital, Bayındır Hayat Sigorta, Konur Sağlık Hizmetleri	51,1
ESAS HOLDİNG	Pegasus Havayolları, Sporting Mağazacılık	50,0

Kaynak : Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, “Satın Alma Şampiyonları”,
Mayıs 2006

Tekel'in özelleştirilmesi, 2003 yılında ekonominin en dikkat çeken gündemi olmuştur. Nurol-Limak- Özaltın ve Tütsab ortaklığı, Tekel alkollü İçecekleri 292 milyon dolara satın alarak, 2003'ün en büyük satın alımına imza atmıştır.

2004 yılında ise Enka Grubu, 359 milyon dolara InterGen Doğalgaz Çevrim Santralini satın almıştır. 2005 yılına gelindiğinde özelleştirmeler hız kazanmıştır. Koç Holding, Tüpraş'ı; Oyak Holding, Erdemir'i özelleştirme ile bünyesine katmıştır.

Sadece kamudan alım değil, onun dışında da yerli yatırımcının satın alma hareketi hız kazanmıştır. Enerji sektöründe, Doğan Holding, İş Bankası'nın

hisselerini 616 milyon dolara satın almış ve böylelikle POAŞ'ın çoğunluk hisselerini ele geçirmiştir. Böylece grup enerji sektöründeki gücünü de pekiştirmiştir.

Bankacılık sektöründe ise son yıllarda TEB – Paribas birleşmesi, KOÇ – Unicredito Ortaklığı, bu ortaklığın Türkiye'nin en büyük bankalarından Yapı Kredi Bankası ile birleşmesi, Fortis Bank A.Ş'nin Dışbank'ı satın alması, bankacılık sektöründeki son birleşme ve ortaklık örneklerindedir. Bankacılık sektöründeki birleşmeler, üçüncü bölümde ayrıntıyla incelenecektir.

Parekendecilik sektöründeki önemli birleşmelerden biri ise Türkiye perakende devi Migros' a sahip olan Koç grubunun Tansaş'ı satın alması olmuştur. Sabancı Grubu – Carrefour ortaklığındaki Carrefoursa, Gima ve Endi markalı perakende mağazalarını 132,5 milyon dolara bünyesine katmıştır.⁶¹

2.6. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE BİRLEŞMELERİN ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞMELERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Küreselleşme ve teknoloji, değişime birlikte yön vermekte ve dünyadaki stratejik değişmelerin en önemli itici gücünü oluşturmaktadırlar. Siyasi ve kültürel anlamlarındansa daha çok ekonomik anlamıyla kullanılmaktadır. Buna göre; piyasaların globalizasyonu, yani uluslararası ticaret ve yatırımlardaki engellerin azalmasıyla, ulusal piyasalar arasındaki bağlantıların artması olarak tanımlanabilir. Günümüzde artık, global (küresel) endüstriler, global firmalar veya global ürünlerden söz edilmektedir.

Dünya genelinde ekonomik ve sosyal açıdan yaşanan her gelişme, bir neden-sonuç ilişkisi içinde işletme bilimine de yansımakta ve işletme dünyasını sürekli bir yenilik arayışı içinde olmaya zorlamaktadır. Günümüzde etki alanı en büyük

⁶¹ CAPITAL Aylık İş ve Ekonomi Dergisi , “Birleşmeler Hız Kazanıyor” , Aralık 2002
<http://www.capital.com.tr>

gelişmelerden biri olan küreselleşme, şirketleri değişen pazar ve rekabet koşullarına ayak uydurmak için yeni çözümler geliştirmek zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmıştır. Stratejik işbirlikleri ve birleşmeler şirketlerin bu çözüm arayışları sonucu gündeme gelmiş ve özellikle son yıllarda yaygınlık kazanmaya başlamış gelişmelerden biridir. Yukarıda küreselleşme ve şirketlerin küreselleşmesi başlıkları altında ayrıntıyla değinilen konular şirketleri stratejik işbirliklerine ve birleşmelere yönelten ana nedeninin küreselleşme olduğunu göstermektedir. Aşağıda stratejik işbirlikleri ve birleşmelerin temel nedenleri küreselleşme olgusu ile bağlantı kurularak açıklanacaktır.

2.6.1. Yeni Bir Pazara Girme, Mevcut Ürün ile Pazarda Büyüme

Üst yönetim düzeylerinin sorumluluğunda olan ve temel bir büyüme stratejisi olan çeşitlendirme stratejisinde, işletmeler yeni ürün pazarlarına ve bilhassa uluslar arası pazarlara, bu konuda deneyim sahibi işletmelerle işbirliği yaparak girmektedirler. Gerek yeni bir girişim gerekse sadece güç ve yeteneklerin beraberce kullanımı ile, taraflar birbirlerinin mevcut bilgi ve deneyimlerinden faydalanmakta, yeni ürün ve pazarlarda risklerini azaltabilmektedirler. Ayrıca mevcut ürün ve pazarların gelişim için de işbirlikleri yapılmaktadır. Örneğin; Motorola, Toshiba ile çip dizayn ve üretimini paylaşarak Japon pazarlarına kolaylıkla girebilmiştir.

Yeni bir Pazara, bölgesel veya uluslararası pazarlara girmenin en kolay yolu ise birleşme ve satın almalarla pazara girmektir. Bunun yanında pazardaki marka bağımlılığını önlemenin zor olduğu durumlarda, ticari ve ticaret dışı engellerle korunan bölgesel ve uluslararası pazarlarda, işletme birleşme satın almalarla çok tanınan bir markaya sahip olabilirler veya korunma duvarlarını aşabilirler.

2.6.2. Ulusal Pazarda Mevcut Durumu Koruma

Gerek pazara yeni girebilecek olası rakiplerin, gerekse pazarda bulunan diğer işletmelerin olası davranışlarına ve ataklarına karşı, çeşitli konularda işletmeler arası güç birliği yapılarak iç verimlilikler arttırılmaya çalışılır. İç verimlilik artışları, maliyet azalmaları neticesinde rekabet üstünlüklerinin sürdürülmesine ve rakip atakların azalmasına neden olabilir.⁶² Ulusal pazarları koruma isteğine verilebilecek en iyi örnek, Bechtel Group'un, Alman Siemens ile, Amerikan üreticilerine karşı pazarı koruyabilmek için işbirliğine gitmesidir.

2.6.3. Yüksek Maliyeti Ve Riski Dağıtma

Firmalar, üretim ve gelişim güçlerini, yeteneklerini birleştirerek yüksek maliyet ve riski dağıtmak için işbirlikleri yapmak isteyebilir. Texas Instruments ve Hitachi işbirliği yaparak yeni jenerasyon hafıza çipleri üretmişlerdir. Yeni jet motorları geliştirmenin maliyeti çok yüksek olduğundan firmalar işbirliğine yönelmek zorunda kalmışlardır. Bu tarz konsorsiyuma örnek olarak, Amerikan Pratt ve Whitney, İngiliz Rolls Royce, Almanya'dan Motoren ve Turbinen Union, İtalya'dan Fiat firmalarının yaptığı işbirlikleri verilebilir. Kendi pazarındaki global rakibi olan Komatsu'ya karşı Mitsubishi ağır ekipmanları açısından Caterpillar ile işbirliğine gitmiştir.⁶³

Çok uluslu şirket yöneticileri çok yönlü faaliyetlerin sağladığı avantajların farkındadır ve bu nedenle faaliyetlerini, diğer şirketlerle birleşerek arttırmaya çalışırlar. Bazı durumlarda bu şirketler aynı endüstrilerde faaliyet gösterir. İşbirlikleri oluşturarak çok uluslu şirketler çok sayıda ülke pazarlarına yatırımlarını yayarlar ve riski dağıtırlar.⁶⁴

⁶² ÜLGEN, MİRZE, a.g.e. s.329

⁶³ CZINKOTA, Micheal R., RONKAINEN, Iikka A., **International Marketing**, The Dryden Pres, Third Edition, s.531

⁶⁴ VERNON, Raymond, WELLS, Louis T., **The Economic Environment of International Business**, PrenticeHall Inc., New Jersey, USA 1991, s.37

Risk, yatırımcıların en hassas olduğu konuların başında gelmektedir. Her yeni ürün veya alan , her yeni bölgesel ve uluslararası pazar, işletme için bir risk yaratır. Riski azaltmanın yolu yukarıda değinildiği gibi stratejik işbirliklerine gitmek yada o alanda veya bölgesel pazarda faaliyet gösteren bilgili ve deneyimli işletmelerle birleşmeler yapmaktır.

Yeni ve farklı bir ürün geliştirmek için yapılan masrafların yüksekliği bazı hallerde o pazara girmek için engel teşkil etmektedir. İşletme bu masraflara kendi başlarına katlanacağına, ürünü geliştirmiş, öğrenme eğrisi nedeniyle maliyetlerini düşürmüş işletmelerle birleşme ve satın almalar yaparak, ağır maliyet yükünü taşımadan yeni ürüne sahip olmuş olurlar.

2.6.4. Tamamlayıcı Güçleri Birleştirme

Gerek durağan, gerekse büyüme stratejilerinin uygulanması için ve ya rakiplere karşı üstünlüklerin korunması amacıyla işletmeler ortak girişimler, üretim ortaklıkları, lisans anlaşmaları, ar-ge işbirlikleri gibi işbirliği türleri ile mevcut varlık ve yeteneklerini birleştirmektedirler. Her ortak bir parçayı tamamlar. Know-how ve patentleri bir araya getirdiğimizde üstün nitelikte bir ürünün ortaya çıkması beklenir. Genel olarak birleşme ve işbirliklerini, ileri teknoloji endüstrilerinde ihtiyaç duyulan know-how'un çeşitli şekillerini içine alan tamamlayıcı yetenek ve uzmanlıkları biraraya toplayabilen bir araç olarak düşünebilmek çok büyük önem taşır.

Tablo 7: Tamamlayıcı Güçlerin Birleşmesi ve Yaratılan Değer

<u>ORTAK</u>	+	<u>ORTAK</u>	=	<u>ORTAK AMAC</u>
<u>Siemens</u> Dünya haberleşme araçları piyasasında ve kablo üretiminde uzman		<u>Corning</u> Optik fiber cam üretiminde teknolojik güç sahibi		Fiber optik cam üretmek
<u>Ericson</u> Telekominikasyon ağlarında teknolojik güç sahibi		<u>Hewlett-Packard</u> Bilgisayar, software uzmanlığı		Bağlantı yönetim sistemini oluşturmak ve pazarlamak
<u>Mazda</u> Üstün teknoloji ve kalite		<u>Ford</u> Dış Pazar bilgisi ve maliyet kontrol yöntemlerinde uzman		Ford Tracer modelini üretmek

Kaynak : BLEEKE, Joel, ERNEST, David, **Is Your Strategic Alliance Really A Sale?**, Harvard Business Review January-February 1995,s:104

2.6.5. Ar-ge Maliyetlerini Paylaşma ve Diğer Ülkelerdeki Dağıtımını Kolaylaştırma

Yenilikçi düşünceler ve teknik bilgi, fikri mülkiyet hakları ile korunmaya çalışılmaktadır. Bir rakibin diğerinin ar-ge çalışmalarını elde etmeye yönelik çabalarından doğan sorunu gidermenin bir yöntemi de rakiplerin bu amaçla işbirliğine veya birleşmelere gitmeleridir. Ar-ge faaliyetlerindeki finansal yük ve risk paylaşılarak, işbirliğini gerçekleştiren veya birleşen şirketler birbirlerinin ar-ge çalışmalarından yararlanıp etkinliklerini, maliyetlerini yükseltmeden arttıracaklardır. Stratejik işbirlikleri ve birleşmeler sayesinde ortaya çıkan sinerji etkisiyle teknik bilgiler paylaşılarak daha az maliyet ve riskle, teknolojik çalışmalar yapılacak, bu da şirketlerin küreselleşme akımında yerlerini almalarını kolaylaştırmış olacaktır.

Stratejik işbirlikleri ve birleşmeler dağıtımını da kolaylaştıran yöntemlerdir. Bölgesel ve ya sınır ötesi bir pazara girmek isteyen bir şirket, yeni dağıtım kanalları oluşturmak ve bu yeni oluşumun maliyetlerine katlanmak zorundadır. Bir diğer unsur, fırsat pazar konumunda olup, uygulanan siyasi politikalar ve iç çatışmalar nedeniyle güvenlik tehdidi yaratan pazarlara, şirketler, mal ve hizmetlerini ulaştırmada ve pazarlamada engeller ve sorunlarla karşılaşabilmektedir. Şirketler stratejik işbirlikleri ve birleşmelerle yukarıda değinilen unsurları asgariye indirmek üzere birbirlerinin dağıtım ağlarını kullanarak mal ve hizmetlerini hedef pazarlara ulaştırabilir.

2.6.6. Global Rekabet Gücüne Kavuşma

1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve işletmelerin globalleşme süreçlerinde başarılı olabilmesinde büyük önem taşıyan 7 rekabet standardı şöyledir:

- Ürün ve üretim kalitesi
- Maksimum tercih için çeşitlilik
- Uyarılama

- Erişimdeki hız ve kolaylık
- Yenilikte dakiklik
- Düşük maliyet
- Küresel elde edilebilirlik

Bu standartlardan bütün global ve globalleşmeye aday işletmeler etkilenmektedir. İşletmelerin, rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlayabilmeleri için, bu yedi standardı oluşturabilmeleri gerekmektedir. Bir çok işletme bu standartları oluşturabilmek için stratejik işbirliklerine veya birleşmelere yönelme ihtiyacı duymaktadır.

Global olmayan ortaklıklarda rekabet ülke bazında yapılmaktadır. Bir ülkede faaliyet gösteren şirketin başka bir ülkedeki rekabet durumuyla ilgilenmesi beklenmemektedir. Global ortaklıklarda ise rekabet ülke bazında değil fakat global bazda bakıldığında rekabetin alanları da etkilenmektedir. Örneğin, bir rakip şirketin bir ülkede yaptığına başka bir ülkede mukabele edilebilmektedir. Çünkü Pazar ülke ile sınırlı olmayıp global pazardır.

Daha ileriye giderek, bazı rakiplerin başka ülke pazarlarına girmesini önlemek için seçilmiş bazı ülkelerde ve özellikle o şirketin genel merkezinin ve ya en güçlü olduğu ülkenin pazarında rekabet yoğunlaştırılarak rakibin dikkati ve gücü başka yerlere çekilebilecektir.⁶⁵

2.6.7. İşletme Değerlerini (Hisse Değerlerini) Arttırma

İki veya daha çok işletmenin sermaye piyasasındaki hisse senetleri değerleri, işbirlikleri sonucu yükselebilmektedir. Böyle bir sermaye kazancı elde edebilmek için de işbirlikleri yapılmaktadır.⁶⁶

⁶⁵ ERTÜRK, a.g.e., s.129

⁶⁶ ÜLGEN, MİRZE, a.g.e.s:330

2.6.8. Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileşmesi

Global ortaklıklar az sayıda standartlaşmış ürünler üzerine yoğunlaştıklarında, az sayıdaki ürünü en iyi kalitede üretmeye özen göstereceklerdir. Çok uluslu şirketlerin çok sayıda ve her ülkeye göre özellik gösteren ürünlerinin kalitesini iyileştirmek zorunda olmalarına karşılık, global şirketlerin böyle önemli bir avantajı söz konusu olabilecektir.

Stratejik ortaklıklar yoluyla ürün \ hizmet kalitesindeki iyileştirmeler, ihracat yapan ve hizmet veren diğer şirketlere de yarar sağlayacaktır.⁶⁷

2.6.9. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma

Stratejik işbirliklerinin, işbirliği yapan şirketlerin birbirlerinin ölçek ekonomilerinden yararlanarak küreselleşme üzerinde yarattığı olumlu etkilerden bahsetmeden önce ölçek ekonomileri teoreminden bahsetmek yararlı olacaktır.

İçsel ölçek ekonomileri(internal scale economies), firmanın kendi üretim ölçeği arttığında ortalama maliyetlerinin düştüğü durumlarda söz konusudur. Otomobil endüstrisi bunu tipik bir örneğidir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, yılda az sayıda otomobil üreten ufak bir fabrikanın maliyetleri GM, Toyota, Opel gibi dev firmaların yanında çok yüksek kalıyor.

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.

Ölçek ekonomilerinden yararlanma düşüncesi her firma veya üretim tesisini çok sayıda farklı tür veya tipte mal üretmek yerine yalnız bir yada birkaç tür üzerinde üretim yapmaya zorlar. Aslında bunun nedeni de farklılaştırılmış malların birbiri

⁶⁷ ERTÜRK, a.g.e.,s.130

yerine ikame edilebilir olması firmanın uluslararası rekabet dolayısıyla maliyetlerini düşürmeye çalışmasıdır. Üretim az sayıdaki tür veya stil üzerinde toplanınca uzmanlaşmaya gidilir., daha etkin makineler kullanılır ve ölçek ekonomilerinden yararlanır.⁶⁸

Stratejik işbirlikleri 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 görülebilir. İşbirliği ile birbirinin ölçek ekonomilerinden yararlanan firmalar ürün çeşitlendirmesine de gidebilmektedir.

2.6.10. Ticaret ve Yatırım Engellerini Aşma

İşbirliğinin temel nedenlerinden biri, ticaret ve yatırım engellerini aşmaktır. Ev sahibi ülke hükümet politikaları nedeniyle bir pazara girmede en uygun yöntem, o ülkedeki yerel firmalarla işbirliği yapmaktır. Böylece ticaret ve yatırımdan doğan risklerin paylaşılması sağlanmış olur. Bir çok durumlarda yerli ortaklar, giderek artan hükümet kontrollerine karşı politik etki ve koruma sağlar. Gelişmiş ülkelerde bunun örneklerine rastlanır.

2.6.11. Sinerji Elde Etmek

Sinerji Yunanca “ synergos ” kelimesinden türemiştir. Anlamı ise birlikte çalışmaktır. İş alanında kullanımı ise iki veya daha fazla bölüm veya firmanın bir arada çalışarak tek başlarına çalışarak yarattıkları değerden daha büyük bir değer üretmesidir.⁶⁹

Kısaca sinerji, firmalar işbirliğine gittiğinde meydana gelen gelişmeler sonucunda oluşacak nakit akımlarının şimdiki değeridir.

⁶⁸ SEYİDOĞLU, a.g.e.s.87

⁶⁹ GOLD, M./CAMPBALL, A., *Desperately Seeking Synergy*, Harvard Business Review, September-October, 1998, s.133

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE BİRLEŞMELER
(DIŞBANK- FORTIS BANK A.Ş. BİRLEŞME ÖRNEĞİ)

Bankacılık sisteminin ve bankaların yeniden yapılandırılması, maliyetlerin kontrolü ve operasyonel verimlilik artışı sağlanması, 2000 ve 2001 krizlerinden sonra en önemli konulardan birisi haline gelmiştir. Bu hedeflere göre, bankacılık sektöründe, küreselleşme karşısında, diğer sektörlerde olduğu gibi, stratejik işbirlikleri ve birleşmelerin oldukça yaygın kullanım alanına sahip olduğu görülmektedir.

Bankaların birleşmelerinin birçok nedeni bulunmakla beraber, ölçek ekonomilerinden yararlanma, birleşme ile oluşacak sinerji etkisi, maliyetlerin düşürülmesi, birleşen bankaların değerinin artacağı beklentisi, rekabet gücünün artırılması gibi konular önemli nedenlerdir.

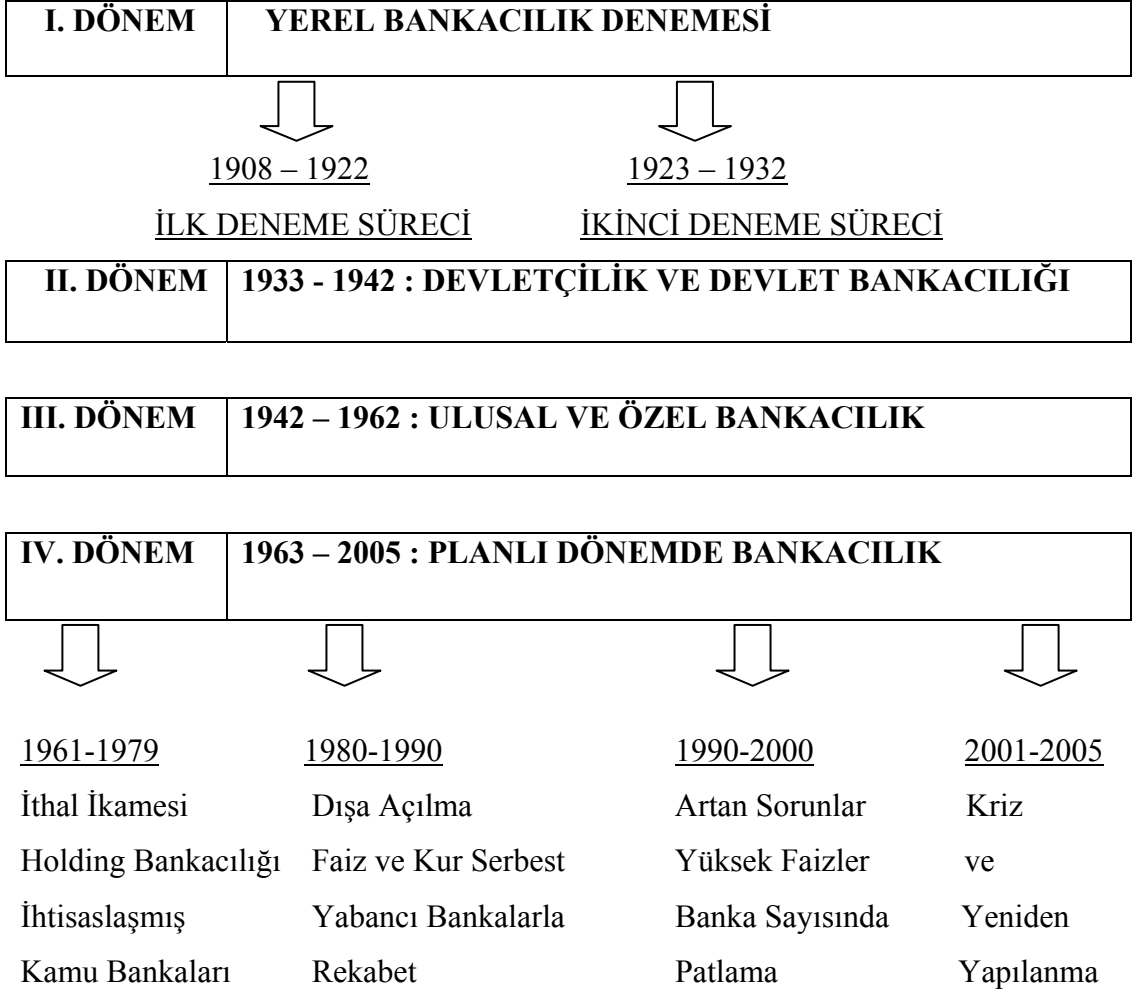
Dünyanın bir çok ülkesinde banka birleşmeleri genellikle gönüllü olmaktadır. Ülkemizde ise banka birleşmeleri daha çok zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Bir kamu bankası yada özel bankanın mali yapısı bozulduğu zaman, çoğunlukla bu bankayı bir kamu bankası devralmaktadır. Bu zorunlu banka birleşmelerinin yanı sıra özkaynaklarının güçlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması gibi nedenlerle gönüllü banka birleşmeleri gerçekleşmeye başlamıştır ki buna örnek olarak ileride ayrıntıyla değinilecek olan Dışbank-Fortis birleşmesi verilebilir.

Çalışmanın bu bölümünde ülkemizde bankalar arası işbirlikleri ve birleşmelerin nedenlerinin anlaşılabilmesi için, öncelikle Türkiye’de bankacılık sektörünün gelişimine değinip, bankacılık sektöründeki stratejik işbirlikleri ve birleşmeler incelendikten sonra Türkiye ve Dünyadan örnekler verilecek ve en son olarak uygulama örneği olarak Dışbank-Fortis birleşmesi ele alınacaktır.

3.1. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

Türkiye’de bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almaların günümüzde bu kadar sık uygulanır olmasının nedenlerini daha iyi anlayabilmek için öncelikle bankacılık sektörünün tarihsel gelişimine dikkat etmek gerekir. Yaşanan küreselleşme faktörü bankaları da etkilemiş ve bankaları zorunlu, 2005 ve 2006 yılında ise gönüllü birleşmelere itmiştir. Bu kısımda bu gelişmeleri ve günümüzde Türkiye’de faaliyetlerine devam eden bankalara değinilecektir.

Şekil 10 : Türk Bankacılık Sektörünün Gelişimi



Kaynak : Şekerbank Eğitim Notları, Uzman Adayı Yetiştirme Programı, 2005

3.1.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Türk bankacılık sektörünün tarihsel gelişimini Cumhuriyet öncesi dönem, Cumhuriyet ekonomisinin yapılanma dönemi, devlet bankacılığı dönemi, özel sektör bankacılığı dönemi, planlı kalkınma dönemi, 1980 sonrası bankacılık dönemi, 1990 sonrası bankacılık dönemi ve 2000-2001 bankacılık dönemi olarak ayırarak incelemekte yarar vardır. Buna göre bu dönemlerde bankacılık sektöründe yaşanan önemli gelişmelere şu şekilde değinilebilir.

3.1.1.1. Türk Bankacılığının Başlangıcı- Cumhuriyet Öncesi Dönem

Ülkemizde ilk banka Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1847 yılında Galata'nın tanınmış iki bankerin öncülüğünde "İstanbul Bankası" adıyla kurulmuştur. Şaşırtıcı olan, söz konusu olan bankanın kuruluş amacının bugünkü bankacılık sistemimizin ağırlıklı faaliyet alanı haline gelmiş olmasıdır. Gerçekten de 19.yy sonlarında ülkemizde faaliyet gösteren bankaların çoğu Osmanlı İmparatorluğu hazinesinin finansman açığını borç vermek suretiyle karşılamak üzere kurulmuştur. Cumhuriyet'in ilanından önce ülkemizde 22'si ulusal, 13'ü yabancı olmak üzere toplam 35 banka, 439 şube ile imparatorluğun önemli ticaret merkezlerine dağılmış durumda faaliyet göstermiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nda gözle görülür bankacılık Kırım Savaşı bitiminde imzalanan Paris Antlaşması sonrasında imparatorluğa borç vermenin önünün açılması ile kurulan Osmanlı Bankası'ndan başlatılmıştır. 1856-1923 yılları arası kurulan bankalar arasında yabancı sermaye ile faaliyet gösteren bankalar çoğunlukta olmasına karşın milliyetçilik eğilimlerinin de arttığı bu dönemde ulusal bankaların kurulduğu da görülmektedir. Nitekim bu yıllar pek çok ekonomik ve siyasi gelişmelerin olduğu yıllardır. Duyun-u Umumiye'nin de kurulduğu yıllar olan bu süreçte izlenen ulusal ekonomik politikaya karşın, ulusal sermaye ile kurulan bir çok ulusal banka yabancı bankaların kredi politikası egemenliğine yenik düşmüş ve faaliyetlerine son verilmiştir.

3.1.1.2. Cumhuriyet Ekonomisinin Yapılanma Dönemi-Ulusal Bankacılık

1856-1923 yılları arasında kurulan ulusal bankaların yabancı bankalarla rekabetten uzak yapısını tecrübe ile yaşamış olan Cumhuriyet Hükümeti daha Cumhuriyet'in kurulmasından önce Lozan görüşmeleri sırasında toplanan 1923 yılı İzmir İktisat Kongresi'nde "her iktisat işi kredi müesseseleri etrafında doğacaktır" görüşünden hareketle Osmanlı'dan devralınan ekonomik yapının değiştirilmesi için ulusal bankacılığın geliştirilmesine özel önem vermiştir. Dolayısıyla bu yıllarda özel sektör yeterli sermaye birikimine sahip olmadığından ihtiyaç gösteren bankaların devlet eliyle kurulması hedeflenmiştir. Bu dönemde kurulan bankalar arasında Türkiye İş Bankası daha sonra Sümerbank'a dönüşecek olan Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası ile Emlak Kredi Bankası'nın temeli olacak olan Emlak ve Eytam Bankası vardır. Bu dönemin bankacılık açısından en tanımsal özelliği TCMB'nin kurulmasına kadar ülkenin çeşitli bölgelerinde sayısı 29'u bulan çok sayıda yerel bankanın faaliyete geçmesidir. Bu dönemin ayırt edici başka bir özelliği ise statü değişikliği ile sermayesi arttırılan Ziraat Bankası'ndan kullanılan kredilerin tarım kesimi yerine ticaret kesimine aktarılmasıdır. Bu gelişmede tarım kesiminde yaşayanların okuma\yazma oranının hiç yok denecek düzeyde olmasının etkili olduğu ileri sürülebilir.

3.1.1.3. İkinci Beş Yıllık Sanayi Planları Dönemi- Devlet Bankacılığı (1933-1942)

Bu dönem, ekonomik kalkınma açısından siyasi iktidarın temel politika değişikliğine gittiği bir dönemdir. Ayrıca bu dönem 1929 dünya bunalımı sonrasında Keynes'in iktisadi görüşlerinin önem kazandığı bir dönemdir. Bu dönemde hükümet devletin etkinliğini öne çıkaran birinci ve ikinci beş yıllık sanayi planlarını hazırlamış ve uygulamıştır. Devletçilikten yana bir tercih yapılmış ve devletin iktisadi yatırımlardaki rolü arttırılmıştır. Bu yıllar, ulaşım ve haberleşme sektörlerinde önemli kamulaştırmaların yapıldığı yıllar olmuştur. Bu gelişmeler bankacılık sistemini de önemli ölçüde etkilemiştir. Öyle ki bu dönemde, devlet eliyle kurulan bankaların sanayileşme doğrultusunda faaliyet gösteren ihtisas

bankaları olduğu görülür. Türk bankacılığı açısından bu dönemin hep anımsanacak bir özelliği de, kamunun bankalara ilk müdahalesi sayılan 2243 sayılı Mevduatı Koruma Kanunu, 2279 sayılı Ödünç Para Verme İşleri Kanunu ile daha sonra önemli değişikliklerle bugüne varan Müseccel 2999 sayılı Bankalar Kanunu'nun sisteme dahil edilmiş olmasıdır.

3.1.1.4. Özel Sektör Bankacılığı Dönemi (1942-1962)

İkinci dünya savaşı sonrası Avrupa'nın yeniden imar edilmesinin getirdiği canlanma, etkilerini Türkiye'de de eş zamanlı göstermiştir.. Özellikle savaş yıllarında tarım ve ticaret kesiminde enflasyonun da desteğiyle özel sektörün elinde sermaye birikimi oluşmuştur. Zamanın siyasi iktidarının ekonomik ve politik tercihi doğrultusunda bu dönemde büyük çoğunluğu özel sermayeye ait olan 31 yeni banka kurulmuştur. Yapı ve Kredi Bankası, Türkiye Garanti Bankası, Akbank, Pamukbank, Demirbank bu dönemde kurulan önemli özel sermayeli bankalardır. Bu dönemde bankacılık tarihimizde sermaye birikiminin yerel bankaları tasfiye eden şube bankacılığını yaygınlaştıran gücüne tanık olunmuştur.

3.1.1.5. Planlı Kalkınma Dönemi Bankacılığı (1963-1977)

Bu dönem, siyasi iktidarların kendilerini sorumlu tuttıkları ve önemsedikleri ilk üç planı içeren ve Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda saptanan esaslara bağlı ekonomi politikaların uygulandığı yıllardır. Seçilen ithal ikameci sanayileşme stratejisi doğrultusunda bankacılık sistemi kontrol altında tutulmuş ve faiz oranlarını belirleme yetkisi TCMB aracılığıyla hükümetler tarafından kullanılmıştır. Enflasyona neden olmayan kredi politikasının izlenmesi ve kredilerin kalkınma planlarında yer alan yatırımların finansmanında dengeli ve verimli bir biçimde kullanılmasının dağılımı amaçlanmıştır. Mevcut kredi kurumlarının planlarda hedeflenen yatırımların finansmanı için gereken orta ve uzun vadeli kaynak yaratacak yapıdan uzak olduğu belirtilerek bu eksikliği giderecek yeni bankaların kurulması öngörülmüştür. Bu hedefle Devlet Yatırım Bankası, Turizm Bankası,

Devlet Sanayi ve İşçi Bankası gibi kamu bankalarının yanında özel sektör yatırım bankalarının da kurulduğu görülmektedir. Bu dönem bankacılığımız açısından planda ön görülen amaçların tersine bir gelişme göstermiş ve holding bankacılığının temellerini atmıştır. Bu gelişmede uygulanan teşvik sistemi etkili olmuştur.

3.1.1.6. 1980 Temmuz Dönemi Bankacılığı ve Sonrası

Planlı kalkınma döneminde 1978 yılında kesintiye uğramış olmasına karşın 1979-1983 yıllarını kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı sonrası Temmuz dönemi bankacılığının getirdiği serbesti ile hazırlanan Beşinci, Altıncı ve Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planları hedef gerçekleştirmelerine bakıldığında bankacılık sistemi özkaynak büyüklüğünde, kredi hacminde, mevduat miktarında ilk üç planın gerisine düşmüştür. Türk Bankacılık sisteminde 1980 yılı Temmuz dönemi bankacılığının yarattığı özgürlük ortamı sayesinde yabancı bankalarla işbirliğine yönelinmiştir.. Ancak banker bunalımı nedeniyle başarılı olamamışlardır. Sistemde ilk iflaslar da 1980 sonrası yıllarda yaşanmıştır . İktisat tarihinde 24 Ocak kararları olarak geçen, ithal ikameci sanayileşme stratejisinden, ihracata dönük sanayileşme stratejisi tercihinde geçmiş olan bir ekonomi kaçınılmaz olarak serbest piyasa kuralları içinde bir finans piyasasına ihtiyaç duymuş ve düzenlemeler yapılmıştır. Faizler serbest bırakılmış, yabancı bankaların kurulmasına izin verilmiş, Bankalar Kanunu'nda önemli değişiklikler yapılmıştır.

3.1.1.7. 1990 Sonrası Değişim Süreci ve Rekabet

Bankacılık sektöründe değişim süreci 1994 kriziyle hızlanmıştır. Özellikle sektörün dövize borçlanıp TL plasmanı yapması açık pozisyona (döviz varlıklarının döviz yükümlülüklerinden az olması durumu) sebep olmuştur. Burada ki en büyük tehlike dövizin bir anda aşırı değer kazanması(devalüasyon) ve böylece bankaların döviz cinsinden borçlarının artmasıdır. Gerçekten de 1994 yılında devlet faizleri düşürürken rekabetçi şartların zarar görmemesi için dövizin enflasyon oranında

artmasını istemiş ve bu da kurda önemli bir artış sağlamıştır. Sektör ancak 1996 yılında kendini toparlayabilmiştir.

Süreçteki ilk düzenleyici adım ise 23 Haziran 1999 yılında Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu'nun(BDDK) kurulması ile olmuştur. BDDK'nın temel amacı, bankaların kendi özsermayelerini belli sınırlar içinde koruyabilmelerini sağlamak ve sınırsız sayılabilecek riskler almalarını önlemektir. Eğer bir banka BDDK'nın şartlarını yerine getirmiyorsa o zaman fona devredilebilmektedir. Gerekli kaynak aktarımları yapıldıktan sonra fona devredilen bankalar birleştirilebilir ve/veya ihale yoluyla satılabilmektedir.

Bir diğer değişim ise teknoloji alanında olmuştur. Özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren bankalar teknolojiye yatırım yapmaya başlamış ve otomatik para makinaları ATM'ler kurmuşlardır. Bu dönemde görülen başka bir yenilik ise verilen bankacılık hizmetinde ve kredi kartlarında olmuştur. Garanti Bankası'nın "Shop&Miles, Bonus", Dışabank'ın "İdeal", Şekerbank'ın "Şekerkart", Yapı Kredi Bankası'nın "Worldcard" en güzel örneklerdir. Bankacılık hizmetlerinde, çağrı merkezi call-center ve 1997 yılından itibaren uygulanan internet bankacılığı uygulaması önemli değişimlerden biridir.⁷⁰

3.1.1.8. 2000-2001 Bankacılıkta Hareketli Yıllar

BDDK, hayli uzun bir gecikme sonrası, faaliyetine 2000 yılı Eylül'ünde başlamış ve daha sürece alışma aşamasındayken, Kasım 2000'de Demirbank'ın TMSF'ye devrine yol açan bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Ardından, Şubat 2001 krizi ile sektör ciddi bir darboğaza düşmüştür.. Bankacılık sektöründeki banka sayısı kriz ile birlikte, yılbaşına göre 11 adet azalarak 79'dan 68'e düşmüş ve binlerce bankacı işsiz kalmıştır.

⁷⁰ ÜLGEN, MİRZE, a.g.e, s:520-521

Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri faiz oranlarının yükselmesine, devalüasyon sonrasında Türk Lirasının önemli oranda değer kaybetmesine, Merkez Bankası'nın ve ekonomi yönetiminin kredibilite sorununa, reel sektörün ve ekonominin daralmasına neden olmuştur. Yaşanan krizlerin reel sektör üzerindeki daraltıcı etkisi bankacılık sektörünün aktif kalitesinin zayıflamasına ve takipteki alacakların artmasına yol açmıştır.

Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı çerçevesinde planlanan yapısal ve yasal düzenlemelerin önemli bir ayağını finans sektörünün yeniden yapılandırılması oluşturmuştur. 15 Mayıs 2001 tarihinde kamuya açıklanan 'Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı' Türk Bankacılık sisteminin yapısal sorunlarını aşmasını ve asli görevi olan aracılık işlevini etkin bir şekilde yapmasını hedeflemiştir.⁷¹

Sektördeki yeniden yapılanmada, kamudaki operasyon dikkat çekmiştir. 1926 yılında kurulan Emlakbank'ın bankacılık işlemleri yapma ve mevduat toplama izni kaldırılmış ve şubelerinin tümü Ziraat Bankası'na devredilmiştir. Böylece sektördeki kamu bankaları Ziraat Bankası, Vakıflar Bankası ve Halkbank olmak üzere 3'e gerilemiştir. Doğu grubu bu dönemde önemli bankacılık operasyonlarına imza atmıştır. Osmanlı Bankası ve Körfezbank'ın birleşme operasyonu 31 Ağustos tarihinde tamamlanmış ve ardından Osmanlı Bankası da Garanti Bankası'nın bünyesine alınmıştır.

Dünyanın önde gelen bankalarından HSBC, TMSF kapsamındaki Demirbank'ın hisselerini alarak sektördeki ağırlığını arttırma kararını uygulamaya koymuştur.⁷²

⁷¹ BDDK, 'Türk Bankacılık Sisteminin Temel Sorunları ve Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Raporu', Nisan 2003

⁷² Şekerbank Eğitim Notları, **Uzman Adayı Yetiştirme Programı**, Haziran-Temmuz 2005

Yukarıda özetlenen ‘Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı’ sonucunda meydana gelen zorunlu ve gönüllü birleşmeler, Türk Bankacılık Sektöründeki Birleşmeler kısmında ayrıntıyla değinilecektir.

3.1.2. Türkiye’deki Bankalar

Tablo 8’de 2006 yılı Haziran Ayı İtibariyle Türkiye’deki Ticaret Bankaları, Yabancı bankalar ve mevduat kabul etmeyen bankalar ile Genel Merkez ve elektronik posta adresleri belirtilmiştir.

Tablo 8 : Türkiye’deki Bankalar

Tüm Bankalar		
TİCARET BANKALARI		
Kamusal Sermayeli Ticaret Bankaları		
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	Bankalar Caddesi No 42 Ulus Ankara	http://www.ziraatbank.com.tr
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Söğütözü Mah. 2. Cad. No 63 Söğütözü Ankara	http://www.halkbank.com.tr
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Atatürk Bulvarı No 207 Kavaklıdere Ankara	http://www.vakifbank.com.tr
Özel Sermayeli Ticaret Bankaları		
Adabank A.Ş.	Büyükdere Cad. Rumelihan No 40 Kat 2 Mecidiyeköy İstanbul	http://www.adabank.com.tr
Akbank T.A.Ş.	Sabancı Center 4.Levent İstanbul	http://www.akbank.com.tr
Alternatif Bank A.Ş.	Cumhuriyet Cad. No. 22- 24 Elmadağ İstanbul	http://www.abank.com.tr
Anadolubank A.Ş.	Cumhuriyet Mah. Silahşör Cad. No 77 Bomonti Şişli İstanbul	http://www.anadolubank.com.tr
Denizbank A.Ş.	Büyükdere Cad. No 106 Esentepe Şişli İstanbul	http://www.denizbank.com

Finans Bank A.Ş.	Büyükdere Cad. No 129 Gayrettepe İstanbul	http://www.finansbank.com.tr
Koçbank A.Ş.	Barbaros Bulvarı, Morbasan Sok. Koza İş Merkezi C Blok Beşiktaş İstanbul	http://www.kocbank.com.tr
MNG Bank A.Ş.	Cumhuriyet Cad. No 139 Elmadağ Taksim İstanbul	http://www.mngbank.com.tr
Oyak Bank A.Ş.	Eski Büyükdere Cad. Ayazağa Köy Yolu No 6 Maslak Sarıyer İstanbul	http://www.oyakbank.com.tr
Şekerbank T.A.Ş.	Büyükdere Caddesi No 171 Metrocity A Blok 1. Levent İstanbul	http://www.sekerbank.com.tr
Tekfenbank A.Ş.	Eski Büyükdere Cad. Tekfen Tower, No 209 4. Levent İstanbul	http://www.tekfenbank.com
Tekstil Bankası A.Ş.	Büyükdere Cad. No 63 Maslak Şişli İstanbul	http://www.tekstilbank.com.tr
Turkish Bank A.Ş.	Vali Konağı Cad. No 7 Nişantaşı Şişli İstanbul	http://www.turkishbank.com
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Meclis-i Mebusan Cad. No 35 Fındıklı İstanbul	http://www.teb.com.tr
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Levent, Nispetiye Mah. Aytaç Cad. No 2 Beşiktaş İstanbul	http://www.garanti.com.tr
Türkiye İş Bankası A.Ş.	İş Kuleleri Levent Beşiktaş İstanbul	http://www.isbank.com.tr
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Büyükdere Cad. Çamlık Sok. Yapı Kredi Plaza D Blok Levent İstanbul	http://www.ykb.com.tr

Tasarruf Mevduatı Sig. Fon. Devr. B.

Birleşik Fon Bankası A.Ş.:	Büyükdere Cad. No 143 Kat 1-2 Esentepe Şişli İstanbul	http://www.fonbank.com.tr
----------------------------	---	---

YABANCI BANKALAR

Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Bankalar

Arap Türk Bankası A.Ş.	Valikonağı Cad. No 10 Nişantaşı İstanbul	http://www.arabturkbank.com
------------------------	---	---

BankEuropa Bankası A.Ş.	Abdi İpekçi Cad. No 63 Polat Palas Maçka İstanbul	http://www.bankeuropa.com
Citibank A.Ş.	İnkilap Mah. O. Faik Atakan Cad. Yılmaz Plaza No 3 Ümraniye İstanbul	http://www.citibank.com.tr
Deutsche Bank A.Ş.	Eski Büyükdere Caddesi Tekfen Tower No 209 Kat 17-18 4. Levent İstanbul	http://www.db.com
HSBC Bank A.Ş.	Ayazağa Mahallesi, Ahi Evren Caddesi, Dereboyu Sokak Maslak İstanbul	http://www.hsbc.com.tr
Fortis Bank A.Ş.	Yıldız Posta Cad. No 54 Gayrettepe İstanbul	http://www.fortis.com.tr

Türkiye’de Şube Açan Yabancı Bankalar

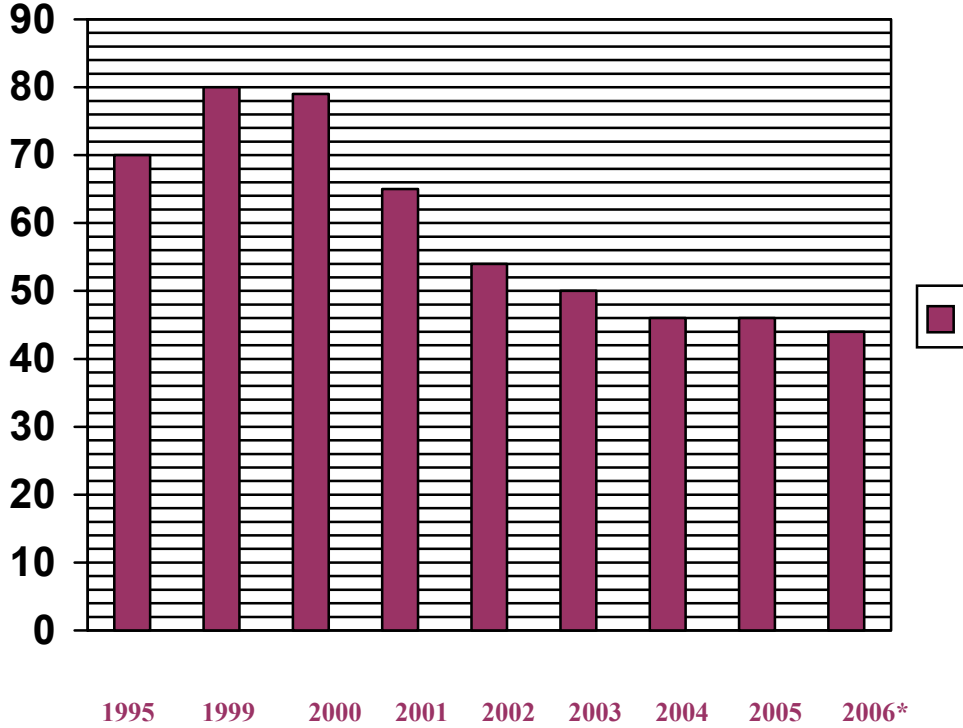
ABN AMRO Bank N.V.	Tamburi Ali Efendi Sok. No 13 Etiler Beşiktaş İstanbul	http://
Banca di Roma S.P.A.	Büyükdere Cad. Üçyol Mevkii Noramin İş Merkezi Kat 5 Maslak İstanbul	http://
Bank Mellat	Abide-i Hürriyet Cad. Geçit Sok. No 10 Şişli İstanbul	http://
Habib Bank Limited	Abide-i Hürriyet Cad. Geçit Sok. Hacıoğlu İşhanı No 12 Şişli İstanbul	http://
JPMorgan Chase Bank N.A.	Emirhan Cad. No 145 Atakule A Blok Kat 10 Dikilitaş Beşiktaş İstanbul	http://www.jpmorgan.com
Société Générale (SA)	Nispetiye Cad. Akmerkez E-3 Blok Kat 10 Etiler İstanbul	http://
WestLB AG	Ebulula Mardin Cad. Maya Park Towers II, Akatlar İstanbul	http://www.westlb.com

MEVDUAT KABUL ETMEYEN BANKALAR		
Kamusal Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar		
İller Bankası	Atatürk Bulvarı No 21 Opera Ankara	http://www.ilbank.gov.tr
Türk Eximbank	Milli Müdafaa Cad. No 20 Bakanlıklar Ankara	http://www.eximbank.gov.tr
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	İzmir Cad. No 35 Kızılay Ankara	http://www.tkb.com.tr
Özel Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar		
Bank Pozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	Meydan Sok. No 28 Beybi Giz Plaza Kat 7 Maslak İstanbul	http://www.bankpozitif.com.tr
Çalık Yatırım Bankası A.Ş.	Büyükdere Cad. Tekfen Tower No 209 Kat 16 4. Levent İstanbul	http://www.calikbank.com.tr
Diler Yatırım Bankası A.Ş.	Tersane Cad. No 46-48 Diler Han Kat 8 Karaköy İstanbul	http://www.dilerbank.com.tr
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	Aydınevler Mah. İnönü Caddesi, Gökçe Sok. No 14 Küçükyalı İstanbul	http://www.gsdbank.com.tr
İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	Abide-i Hürriyet Cad. Mecidiyeköy Yolu Sok. No 286 Şişli İstanbul	http://www.takasbank.com.tr
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	Büyükdere Cad. Nurol Maslak Plaza No 71 Kat 15 Maslak İstanbul	http://www.nurolbank.com.tr
Tat Yatırım Bankası A.Ş.	Kemeraltı Cad. Karaköy Ticaret Merk. No 24/2 Karaköy İstanbul	http://
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Meclis-i Mebusan Cad. No 161 Fındıklı İstanbul	http://www.tskb.com.tr
Yabancı Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar		
Calyon Bank Türk A.Ş.	Büyükdere Cad. Yapı Kredi Plaza, C Blok, Kat 14 Levent İstanbul	http://
Taib Yatırım Bank A.Ş.	Büyükdere Cad. Özsezen İş Merkezi No 122 A Blok Kat 6 Zincirlikuyu İstanbul	http://

Kaynak : TBB, “Türkiye’deki Bankalar”, Temmuz 2006, <http://www.tbb.gov.tr>

Tablo 8’den anlaşılacağı gibi Türkiye’de 3 adet kamusal sermayeli ticaret bankası, 17 adet özel sermayeli ticaret bankası, 6 adet Türkiye’de kurulmuş yabancı banka, 7 adet Türkiye’de şube açan yabancı banka, 3 adet kamusal sermayeli mevduat kabul etmeyen banka, 8 adet özel sermayeli mevduat kabul etmeyen banka, 2 adet yabancı sermayeli mevduat kabul etmeyen banka bulunmaktadır.

Şekil 11 : Yıllar İtibariyle Türkiye’deki Banka Sayıları



2000 yılının son üç aylık döneminde Türk ekonomisinde yaşanan sıkıntılarla ortaya çıkan Kasım 2000 likidite krizi ve Şubat 2001 döviz krizi, ekonomik faaliyetlerin hızla daralmasına neden olmuştur. Türk bankacılık sisteminin taşıdığı finansal risklerin yönetilebilir düzeylere düşürülmesi için; denetime ve yeniden sermayelendirmeye tabi tutulmuş, krediler yeniden sınıflandırılmış, revize edilen karşılık yönetmeliğine göre sorunlu krediler yeniden tanımlanarak gerekli

karşılıklar ayrılmış ve sermaye yeterliliğini karşılayamayan bankalar TMSF kapsamına alınmıştır. Banka birleşmeleri ve sermayeleri hızla eriyen bankaların sistemden çıkarılması sonucu 2000 yılında 79 olan banka sayısı, günümüzde 44'e düşmüştür. (*2006 Haziran ayı itibariyle).

Banka sayısının hızla düşmesindeki temel faktörler, son yirmi yıldır mevcut potansiyele rağmen sisteme girişlere müsaade edilmesi, yeni kurulan ve henüz düzenleme işlevinin alt yapısını oluşturmaya çalışan denetim fonksiyonunu yerine getirmeye çalışan BDDK'nın bu fonksiyonlarını etkinleştirme sürecinde olması, neredeyse yirmi yıla yakındır işlevini sürdüren, özellikle düzenleme fonksiyonunu belli bir aşamaya kadar tamamlamış olan Sermaye Piyasası Kurulu'nun bankacılık faaliyetlerinde sermaye piyasasına yönelik işlemlerde denetim fonksiyonunu yerine getirme çabaları, bankaların risk yönetim departmanlarının oluşturulmasında etkisiz kalınması ve kamusal sermayeli bankalarda özelleştirme sürecinde yaşanan gecikmenin tüm sistemi etkilemesi, son yıllarda banka sayısının hızla azalmasındaki başlıca nedenlerdendir.⁷³

3.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Bankacılık sisteminin ve bankaların yeniden yapılandırılması, maliyetlerin kontrolü ve operasyonel verimlilik artışı sağlanması yeni dönemde en önemli konulardan birisidir. Bu çerçevede, Türkiye Bankalar Birliği'nin koordinasyonunda bankaların da aktif katılımıyla üç önemli proje yürütülmüştür.

3.2.1. ATM Sistemlerinin Bankalar Arası Ortak Kullanımı

Her banka ayrı ayrı kurularak işletilmekte olan ATM sistemlerinin belirli kurallar ile bankalar tarafından paylaşılarak kullanılması ve bu sayede verimlilik, karlılık ve müşteri memnuniyeti artışı sağlamayı hedefleyen ATM ortak çalışmasına

⁷³ "Borsa-Finans Raporajları", Mayıs 2006, <http://www.kadirtuna.com.tr>,

ilişkin yapılan değerlendirmeler sonucunda; ATM paylaşımının teknik ve operasyonel açıdan mümkün ve uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu uygulamada ortaya çıkacak avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Müşteriye, tabana yayılmış geniş bir coğrafyada hizmet verme olanağı sağlayacaktır.
- Banka şubelerindeki yoğunluğun azalmasına yardımcı olacaktır.
- ATM'lerdeki yoğunluğun bir kısmının dengeli bir şekilde başka alternatif ATM'lere yayılmasına olanak sağlayacaktır.
- Mevcut şube ve şube dışı ATM'lerin "paylaşım" durumunda başka lokasyonlara kaydırılmasına olanak sağlayacaktır.
- ATM'lerin paylaşımının emisyonadaki para hacmini daraltacağı, müşterinin para çekme olanağı arttırıldığı için cebinde daha az, bankasında daha çok para bulundurmayı tercih edecektir.
- Bankalar, yeni ATM yatırımları yapmak yerine mevcut ATM'lerden yararlanmayı tercih edebileceklerdir.
- Servis ağı büyük olan bankalar ek komisyon geliri elde edebilecektir.
- Bankaların kendi şubelerinin olmadığı lokasyonlarda diğer bankaların ATM'lerini kullanarak kart ve ürün pazarlayabileceklerdir.

ATM paylaşım sistemine geçilmesi halinde muhtemel olumsuzluklar ise şunlardır:

- Servis ağı küçük olan bankalar ATM kullanımından dolayı ek komisyon ücreti ödeyecektir.
- Bankalar kendi şubelerinin olmadığı lokasyonlarda diğer bankaların ATM'lerini kullanarak kart ve ürün pazarlayabileceklerdir.
- Yaygın ATM'si olan bankaların nakit yönetiminde kısa süreli zorluklar yaşanabilecektir.
- ATM servis ağı büyük olan bankaların ATM'lerine para yükleme maliyetlerinin ortak kullanımdan dolayı artacağı, bu nedenle "paylaşım" olan bankaların birbirlerini çok iyi bilgilendirmeleri gerekeceği tahmin edilmektedir.

ATM ile paylaşımda olsa dahi her banka kendi ATM'lerini kendisi işleteceği için, operasyon maliyetlerinde değişiklik beklenmemektedir. Fakat, bankaların yeni ATM'lere yatırım yapma hızlarının bir miktar azalacağı tahmin edilmektedir. Paylaşım durumundaki fiyatlandırma ve paylaşım kriterlerinin nasıl olması gerektiği hususundaki somut sonuçlara ulaşılmıştır. Paylaşımın “Aktif ATM’ler (kamuoyunun kullanımına açık) baz alınarak yapılmasına karar verilmiştir. Temel olarak aşağıda iki fiyatlama seçeneği üzerinde durulmuştur.

Tablo 9 : Ortak ATM Kullanımında Fiyatlama Seçenekleri

	1. SEÇENEK	2. SEÇENEK
Yıllık Bakım Ücreti (ABD Doları/Kullanılan ATM)	250	-
İşlem ücretleri:		
Para çekme	80 cent	70 cent
Para çekme(çekilen tutarın)	Binde 2'si	Binde 8'i
Bakiye sorgulama	8 cent	15 cent

Kaynak: TBB, “Bankalararası Ortak Projelendirme Hakkında Bilgilendirme”, 12.03.2006, www.tbb.org.tr/turkce/dergi51/ortakprojeler

Ayrıca her iki seçenekte de aynı ATM üzerinde gerçekleşecek aylık 1000 adet üzeri işlemler için işlem ücretlerinin iki kat olarak tahsil edileceği, birinci seçenekte ise ayda 100 adedin üzerinde işlem yapılan ATM'ler için ATM'yi kullanan bankanın, kullandığı her ATM başına ATM sahibi bankaya yıllık 250\$ bakım ücreti ödemesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Bankalar, hazırlanan 2 adet fiyat seçenek tablosundaki kriterler ışığında yaptıkları senaryo çalışmaları sonucunda çalışma grubuna görüşlerini aktarmışlar ve bu görüşler doğrultusunda bankaların çoğunlukla ATM paylaşımı için ikinci seçeneği benimsedikleri görülmüştür. Bununla birlikte şu an için iki alternatifini de benimsemediklerini beyan eden bankalardan bazıları, birinci seçeneği oluşturan

parametrelerde yapılacak değişikliklerle bu seçeneğin kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir. Ancak yapılacak değişiklikler konusunda da bir mutabakat olmadığı tespit edilmiştir.⁷⁴

Ortak ATM paylaşımlarının isimleri farklılık yaratabilmektedir. Bankaların gruplaşarak oluşturdukları işbirlikleri sonucu ortak ATM kullanımına verdikleri isim, bazılarının “Altın Nokta” , bazılarının ise “ Ortak Nokta” olmaktadır.

Şekil 12 : Ortak Nokta Logosu



1998 Mart ayında 16 bankanın katılımcıları bir araya gelerek, ATM'lerini hem kredi kartları hem de banka kartları için ortak kullanma kararı almışlardır. Ortak Nokta tüm bankaların katılımına açık bir sistem olarak kurulmuştur. Başlangıçta 242 olan paylaşıma açık ATM sayısı, Ortak Nokta'nın kapılarının, şube yada ATM sayısı gözetmeksizin tüm bankalara açık olması ile artmış ve bugün 13 banka ve 5 ÖFK (Özel Finans Kuruluşları)'nın katılımıyla 2000'in üzerinde ATM tüm müşterilerinin

⁷⁴ **TBB**, “Bankalararası Ortak Projelendirme Hakkında Bilgilendirme”, 12.03.2006, www.tbb.org.tr/turkce/dergi51/ortakprojeler

kullanımına sunulmuştur. Müşteriler, Türkiye'nin neresinde olurlarsa olsunlar, Ortak Nokta ATM'lerinden hesaplarının bakiyelerini öğrenip, para çekebildikleri gibi nakit avans kullanma imkanına da sahiptirler.⁷⁵

Şekil 13 : Ortak Nokta Grubuna Katılan Banka Ve Finans Kurumları



3.2.2. POS Sistemlerinin Bankalar Arası Ortak Kullanımı

POS sistemlerinin ortak çalışma amacının, “Bankalar tarafından kullanılmakta olan POS sistemlerinin bankalar arasında ortak kullanımı/paylaşımı yoluyla operasyonel maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak” olarak tespit edilmiştir.

Dünyada POS sistemlerinin genellikle ortaklaşa kullanıldığı her bankanın ayrı ayrı “network” ve POS yatırımı yapmadığı görülmektedir. Genellikle POS yazılımında standartlaşma, bağımsız servis sağlayıcılar ve POS mülkiyetinin işyerlerinde olması yaygın uygulamalar olarak görülmektedir..

⁷⁵ Ortak Nokta Resmi İnternet Sitesi, <http://www.ortaknokta.com.tr>

Yapılan değerlendirmeler sonucunda; tüm bankaların katılacağı ortak POS kullanımını uygulamasında, dört servis sağlayıcı olması halinde beş yıllık bir süreçte, mevcut maliyetlere göre bankacılık sektöründe toplam 177 milyon ABD doları tasarruf edileceği tahmin edilmektedir.

POS sistemlerinin ortak kullanımı ile sağlanacak avantajlar şöyle sıralanmıştır:

- Hizmetler işinde uzmanlaşmış kuruluşlar tarafından verileceği için hizmet kalitesi yükselecektir., ihtiyaçlar daha kısa zamanda karşılanacaktır.
- Bankaların organizasyon yapıları küçülecek, daha verimli ve dinamik organizasyonlar haline geleceklerdir.
- Bankaların çeşitli nedenlerle işyerlerine yansıtamadıkları terminal ve bakım bedelleri, servis sağlayıcı şirketlerce işyerlerine fatura edilebilecektir.
- Gereken yeni teknolojiler sürekli takip edilerek daha hızlı ve doğru bir şekilde uygulanacak, işin uzmanı olan şirketlerce kullanılacaktır.
- Bankalar yatırım, işletme ve personel giderlerinden maliyet tasarrufu sağlayacaklardır.
- Bankaların getirisiz aktifleri düşecek, aktif karlılığı artacaktır.
- Belirlenen servis seviyelerinde hizmet alınması, alınan hizmetin ölçülmesi ve denetlenmesi kolaylaşacaktır.
- Serbest piyasa koşullarında hizmet verecek şirketler, birbirleriyle sıkı rekabet içinde verimli ve ucuz çalışma gayretinde olacaklardır.
- Uzun vadede birbirleriyle sıkı rekabet içindeki şirketler fiyatlarını düşürecek, bankaların maliyet tasarrufu artarak devam edecektir.
- Halen bankalarca yürütölmekte olan bazı operasyonel işlemler de ortak POS uygulaması kapsamına alınarak servis sağlayıcı firma tarafından yapılması sağlanabilecektir. (chargeback,otorizasyon, fraud,vs.)
- Ortak POS sistemi EMV'ye geçiş aşamasında bankaların iş yükünü ve maliyetini azaltacak ve geçiş sürecini hızlandıracaktır.
- Hizmet veren şirketlerin kuracağı sistem sayesinde pazara yeni girecek bir banka için altyapı hazır olmuş olacaktır.

POS sistemlerinin paylaşımı halinde muhtemel olumsuzluklar ise şunlardır:

- Pazara yeni girecek bankalar için altyapının hazır olması, pazarda önemli paylara sahip bankalar açısından olumsuz karşılanabilecektir.
- Bankaların işyerleriyle doğrudan ilişkisi azalacaktır.
- Servis sağlayıcı şirkette oluşacak personel maliyeti üzerinden ek KDV maliyeti oluşacaktır. % 18 olan KDV tutarı, kurumlar vergisi matrahından düşülecek, böylece % 18'den düşük olmakla birlikte, bugün olmayan bir maliyet eklenecektir.
- Tek bir şirketin hizmet vereceği tekel durumu olmayacaktır. Pazar yüksek olasılıkla oligopoli şeklinde oluşacaktır. Bunun sonucunda her parti iş hacmi ne olursa olsun yurt çapında yaygınlaşmaya çalışacağından, bölgelerde birden fazla iletişim altyapısı, birden fazla şube gibi verimsizlikler oluşacaktır. Merkezileştirmenin getireceği faydalar en geniş anlamda sağlanamayacaktır.

Yapılan çalışmalar sonucunda;

- Ortak POS sisteminin kurulup çalıştırılmasının teknik açıdan mümkün olduğu,
- Operasyonel ve mali açıdan ise bankalara oldukça olumlu katkılar sağlayacağı,
- Sağlanacak tasarrufun 5 sene içinde yaklaşık 177 milyon ABD dolarına ulaşacağı,
- Söz konusu nedenlerle ortak POS sisteminin kurulmasının uygun olacağı,
- Ortak POS uygulamasına başlamadan önce standart belirleme çalışması yapılmasında fayda olduğu,
- Bu nedenlerle ortak POS sisteminin kurulması için bankaların karar vermesi gerekliliği belirlenmiştir.

Ortak POS kullanımına örnek olarak İş Bankası ve OyakBank arasında yapılan POS ortak kullanımı verilebilir. İş Bankası'nın , 24 Nisan 2006'da imza töreni ile duyurusu yapılan işbirliği kapsamında, 19 Mayıs 2006'dan itibaren tüm

Oyakbank kredi kartları da Maximum kartın özelliklerini kazanmıştır. Oyakbank kredi kartı sahipleri, kredi kartlarını, Maximum üye işyerlerinde kullanma gibi avantajlardan yararlanmaya, taksitli ürün ve hizmet satın almaya, MaxiPuan kazanma ve kazanılan puanları anlaşmalı işyerlerinde kullanmaya başlamıştır.⁷⁶

3.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ BİRLEŞME ve SATIN ALMALAR

Son yıllarda diğer işletmelerde olduğu gibi, bankacılık sektöründe de yoğun işbirlikleri ve birleşmeler olmaktadır. Önceleri daha çok bölgesel bazda olan banka birleşmeleri, son yıllarda uluslararası bir boyut kazanmıştır.

Bankaların birleşmelerinin bir çok nedeni olmakla birlikte; ölçek ekonomilerinden yararlanma, birleşmeyle oluşacak sinerji etkisi, maliyetlerin düşürülmesi, birleşen bankaların değerinin artacağı beklentisi, rekabet gücünün artırılması gibi konular önemli nedenlerdir.

Bankalar genellikle, satın alma veya bütün aktif ve pasiflerini konsolide ederek birleşmektedir. Banka birleşmelerinin yukarıda açıkladığımız gibi, genel nedenleri bulunmakla birlikte, ülkelere yada bölgelere has nedenleri de bulunmaktadır. Bu nedenler arasında, kanuni düzenlemeler, bölgesel özellikler gibi etkenler etkili olmaktadır.

Banka birleşmelerine son yıllarda sadece ABD değil, birçok gelişmiş ülkede sıkça rastlanmaya başlanmıştır. Finans dünyasındaki kıyasıya rekabetin çok büyük ve çok yönlü boyutlara ulaşmış olduğu hatta bu rekabetten dolayı bankacılık sisteminde daralmaların meydana geldiği günümüzde, özellikle banka birleşmelerinin çıkış noktası artan rekabetten korunmak amacı taşımaktadır.

Bankalar son yirmi beş yılda önemli değişimler göstermişlerdir. Bu değişim gerçekte pek de gönüllü bir tepkinin sonrasında ortaya çıkmamıştır. Ancak, küresel

⁷⁶ Infomag Internet Sitesi, İş Dünyası Makaleleri , “İş Bankası-Oyakbank İşbirliği”, Mayıs 2006, <http://www.infomag.com.tr/content.asp?id=25630>

boyutta hızlı bir ilerleme gösteren serbestleşme eğilimi bankacılık sektörünün öncülüğünde sürerken bir taraftan da bu eğilimin doğurduğu yeni yapılanmaya uyumunu da zorunlu kılmıştır. Nitekim bu çerçevede sektörden ve hükümetten gelen istekler sektöre yönelik yeni düzenlemeleri gündeme getirmiştir. Bankacılık sektörünün serbestleşme sürecine uyum göstermesine yönelik bu düzenlemeler bir anlamda sektöre yönelik finansal baskının da ortadan kalkması şeklinde de ele alınabilir. Bu süreç bankaların fon kaynak ve kullanım yapılarını da değiştirmiştir. Sektördeki bu dönüşüm sürecini hızlandıran unsurlar ise, genel olarak ekonomilerde ortaya çıkan teknik yenilikler ile bu yeniliklerin finansal sektöre yansımaları olarak görülebilen yeni finansal ürünlerin bankacılık sektörüne de girmesidir. Bu oluşum gerçekte banka birleşmelerinin de önünü açmıştır.

Bankacılık sektöründeki bu dönüşüm daha öncelerde de olduğu gibi yine olumsuz gelişmelere karşı verilen tepkilerin sonrasında ortaya çıkmıştır. Sektörün geçmişte karşı karşıya kalmış olduğu üç olumsuz gelişme vardır. Bunlar:

- 1973 yılındaki petrol krizi ve bankacılık sektöründeki fon fazlası bir rezervin oluşması,
- 1981-1982 yıllarında dış borç krizi ve sektörün geri dönmeyen kredilerle sarsılması,
- Doğu bloğundaki çözülmenin ardından hemen gelen Meksika'daki "Tekilla Krizi" ve bunun hemen sonrasında Japonya'da başlayıp, Güney doğu Asya ülkelerini sarsan finansal krizdir.

Meksika'daki "Tekilla Krizi", bankacılık sektörü üzerinde ciddi bir darbe yaratmaksızın ABD ve IMF'in yardımlarıyla kısa sürede atlatılmıştır. Ancak Japonya'da özellikle gayrimenkul fiyatlarında ki düşüşün alevlendirdiği geri dönmeyen kredi sorunu Japon bankacılık sistemini likidite krizine sokmakla kalmamış, serbest piyasa ekonomisinin bir gereği olan devletin piyasalara müdahale etmemesi gerektiği yönlü görüşün, Japon bankalarını kurtarmak için kısa süreli de olsa unutulmasına neden olmuştur.

3.3.1. Banka Birleşme ve Satın Almaların Nedenleri

Birleşme nedenleri ve sonuçları diğer işletme birleşmelerinden bazı yönleriyle farklılıklar taşımaktadır. Bu nedenle bankacılık işlemleri her zaman farklı değerlendirmelere tabi tutulmuş ve bundan dolayı da özel kanuni düzenlemelere konu olmuştur. Bankacılık sektörü mali piyasalar açısından hemen hemen dünyanın her ülkesinde önem arz etmiş, bu sektördeki gelişmeler toplumun büyük bir kesimini ilgilendirmiş ve etkilemiştir.

Bankacılık sektöründe 1980'lere kadar genel olarak birleşmeler bankaların faaliyet gösterdikleri ülkelerde bölgesel birleşmeler şeklinde olurken, 1980'li yılların sonuna doğru bu birleşmeler daha çok uluslararası ve sınır ötesi bir boyut kazanmıştır. Bankacılık sektöründeki bu eğilim gerçekten diğer sektörlerdeki genel eğilimi de yansıtmaktadır. 1997 verilerine göre uluslararası birleşmelerin değeri 342 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Uluslararası birleşmelerde bankacılık sektörünün payı 1995 yılında %15 iken, bu oran 1996'da %24'e ve 1997 yılında %37'ye ulaşmıştır.

Genel olarak bankaların birleşme yönlü bir eğilim içerisine girmelerinin nedenlerini şöyle sıralanabilir:

- Karşı karşıya oldukları likidite riski, faiz riski ve kur riski gibi olası riskleri en aza indirmek istemektedirler. Riski azaltmak için bankalar birleşme sonrasında daha rahat bir şekilde taşıdıkları bu ve benzeri riskleri daha rahat geçiştirebileceklerini ve risklerden korunabileceklerini (hedging) düşünmektedirler.
- Bankalar birleşme ile birlikte fon kaynak maliyetleri ile işlem maliyetlerini aşağıya çekebileceklerini düşünmektedirler. Yani ölçeğe göre artan getiriye rahatlıkla sağlayabileceklerine inanmaktadırlar.
- Bankalar birleşmelerle birlikte büyük olmanın getirdiği avantajla beşer sermayesi yüksek işgücünü daha rahat ve düşük maliyet ile istihdam edebileceklerini düşünmektedirler.

➤ Bankaların özellikle son yirmi yılda birleşme yönündeki eğilimlerini güçlendirmelerinin altında yatan bir başka etken de bu şekilde finans sektöründe güç kazanan ürün farklılaştırma yönlü gelişmeye daha rahat uyum sağlayacaklarını kabul etmeleri gelmektedir.

➤ Bankaların birleşmeye gitme nedenlerinden birisi de, birleşme sonrasında yeni müşteriler kazanacakları yönünde beklentilerinin olmasıdır.

➤ Bir diğer neden, birleşme ile birlikte aralarında yaratacaklarına inandıkları sinerji etkisidir.

➤ Bankaların birleşmesiyle tek tek taşıdıkları değer üzerinden bir piyasa değerine birleşme sonrasında erişebilme imkanının olmasıdır.⁷⁷

3.3.2. Banka Birleşme ve Satın Alma Çeşitleri

Banka birleşmeleri, faaliyetin gösterildiği coğrafi bölgeye veya birleşme sonrasında yönetim hakkının devredilme oranına göre iki ayrı grupta sınıflandırılabilirler:

A. Aynı coğrafi piyasada işlem yapan iki rakip bankanın birleşmesine yatay birleşme veya pazar içi birleşme, farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren bankaların birleşmesine ise *pazarlar arası birleşme(cross-border merger)* denir. Yatay birleşmelerde amaç toplam maliyetleri azaltmak ve yüksek sabit maliyetli faaliyetlerde ölçek ekonomisi sağlamaktır. Bu amaca ulaşmanın bir yolu birleşme sonrası şube sayısını azaltmaktır. Pazarlar arası birleşmelerin temelinde ise farklı bölgelere ve farklı ürünlere dayalı riskleri veya maliyetleri azaltmak ve coğrafi büyüme yatmaktadır.

B. Birleşme sonrasında taraflara tanınan karar alma yetkisinin boyutlarına göre olan sınıflandırma; *Çoğunluk edinme(majority acquisition)*, *Tam birleşme(full merger)* ve *Banka satın alma(takeover)* olarak yapılmaktadır. Çoğunluk edinmede bankalardan biri karar verme yetkisini elinde tutacak çoğunluğa sahiptir; ancak iki

⁷⁷ GEDİKKAYA, TÜRKAN, "Birleşmeler ve Edinimler",10.11.1999, <http://www.tcmb.gov.tr>

banka da kendi personelleri, kendi şube ağları ve yönetim ekipleriyle bağımsız yasal birimlerdir.

Bu tür birleşme genelde finansal kaldıraç sağladığı için yönetsel sorunları olan bankalar tarafından tercih edilir.

Tam birleşme, aktif toplamı açısından birbirine yakın büyüklükteki iki bankanın birleşmesidir. Etkin bir bütünleşmenin söz konusu olduğu bu tip birleşmelerde sinerji yoluyla ölçek ekonomisi sağlamak mümkündür.

Banka satın alımlarında ise büyük bir banka küçük bir bankayı yasal olarak satın alır; ekonomik olmayan şubelerin kapatılması ve personel sayısının azaltılması gibi yöntemlerle küçük bankanın etkinliğini arttırmaya çalışır.⁷⁸

3.3.3. Dünyada Banka Birleşmeleri

Banka birleşmelerinin temelinde diğer sektörlerde de olduğu gibi büyüme ve pazardan daha çok pay alma isteği yatmaktadır. Birleşme oligopol piyasasının bir özelliği olarak firmalar için, piyasadaki güçlerini arttırmanın bir yoludur.

Bir bankanın aktif büyüklüğünün yükselmesi, yeni şubeler açması o bankanın içsel büyüme yönlü bir gelişme gösterdiği şeklinde ele alınır. Buna karşılık, bir bankanın bir başka bankayı devralması yada başka bir bankayla birleşmesiyle bir başkasının hisselerini ele geçirerek satın alması o bankanın dışsal büyüme yönlü bir gelişme içerisinde olduğunu gösterir.

Bankacılık sektöründe zaman zaman sektörde yer alan fakat uzmanlaşma alanları farklı olan bankalar arasında da birleşmeler görülmektedir. Hypoverenisbank ile Dresdner Bank arasındaki birleşme bu yönlü birleşme açısından iyi bir örnektir. Hypoverenisbank daha çok perakende, internet ve ipotek bankacılığı alanında , Dresdner Bank ise daha çok uluslararası yatırım bankacılığı ve fon

⁷⁸ “Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları”, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, TBB Dergisi ,Mart , 1997,sayı:20

yönetiminde uzmanlaşmıştır. Bu iki banka birleşerek Avrupa'nın ilk bir trilyon dolarlık bankasını yaratmakla kalmamışlar aynı zamanda toptancı ve perakendeci bankacılığı bir arada yapan bir mega bankın doğmasına neden olmuşlardır.

Birleşen bankalar üzerinde yapılan çalışmaların bazılarında birleşmenin bankalar açısından birleşme nedenini doğrulayan sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Rhoades(1998) dokuz banka üzerinde yapmış olduğu çalışmada söz konusu birleşme ile bankaların piyasa değerinin yükseldiği ve maliyetlerin düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Rhoades'in çalışmasının eksik yönü, birleşmenin bankalar açısından etkinlik sağlamasına karşın, piyasa açısından etkinliğin ne olduğu sorusuna cevap aramamış olmasıdır.

ABD'de banka birleşmelerinin ve satın almalarının sayısı 1980'li yılların ilk yarısından itibaren artmıştır. Bu konudaki eğilimin Avrupa Birliği'nde 1980'lerin sonundan itibaren yaygınlaşmaya başladığı ve Tek Pazar'a giriş hazırlığı ile 1990'larda hız kazandığı gözlenmiştir.

Avrupa Birliği'nde 1988-1992 yılları arasında toplam 422 adet yatay banka birleşmesi olmuştur. Bölgeler arası banka birleşmelerinin sayısı ise 70'tir. Tablo 10'dan de görülebileceği gibi, Almanya ve İtalya yatay banka birleşmelerinin yoğun olduğu ülkelerdir. 1988-1992 döneminde bu iki ülkenin de birleşme mevzuatının değişmesi birleşmelerin sayısını arttırıcı bir etken olmuştur.

Tablo 10: 1988-1992 Döneminde AB’de Meydana Gelen Yatay Banka Birleşmelerinin Sayısı

Ülkeler	Çoğunluk Edinme	Satın Alma	Birleşme	Toplam
Belçika	4	5	2	11
İngiltere	9	14	1	24
Fransa	16	2	1	19
Almanya	12	70	11	93
İtalya	25	79	24	128
Hollanda	3	5	7	15

Kaynak : GEDİKKAYA, Türkan, “Birleşmeler ve Edinimler”, 10.11.1999, <http://www.tcmb.gov.tr>

Dünyada büyük çaplı işbirliği ve birleşme gerçekleştiren bankalardan bir diğeri Fransa’nın en büyük bankalarından biri olan Credit-Agricole Bankasıdır.. Credit-Agricole’un 2005 yılı itibariyle dünyanın 6. bankası olmasını sağlayan ve bugünkü durumuna getiren en önemli birleşme Banque Indosuez ile yapmış olduğu birleşmedir. Gerçekleştirmiş oldukları birleşme, banka birleşmelerinin nedenlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için açıklayıcı bir örnektir: 1990 yılında yönetim değişikliği geçiren Banque Indosuez’in yeni yöneticilerinin stratejisi, bankanın müşteri portföyünü arttırmak ve kar artışı elde edebilmek için sermaye piyasasına yönelmek olmuştur. Bu strateji 1992’nin sonuna dek başarıyla yürütülmüştür. Ancak, 1993’te yönetimin üst kademelerinde oluşan bazı istifalar ve sonrasında yönetime gelen yeni yöneticilerin *yönetim hataları (mismanagement)* bankanın karlılığını ve genel performansını olumsuz yönde etkilemiştir. Bu yüzden de Banque Indosuez, büyük bankalar için iyi bir hedef haline gelmiştir. Fransa’nın ve dünyanın en büyük bankalarından olan Crédit Agricole da bu bankayı alarak ölçek genişletip, Banque Indosuez’in yaygın müşteri portföyünü kendi müşteri portföyü ile birleştirerek karlılığını arttırmayı amaçlamıştır. Aynı şekilde Banque Indosuez için de sermayesi ve karlılığı yeterli

olan böylesine büyük bir bankayla birleşmenin karlılığı arttırıcı bir etken olabileceği düşünülmüştür. Böylelikle 1996 yılının Temmuz ayında iki banka birleşmiştir. Ortak hedeflerinin ilk adımı, Bank Indosuez'in Avrupa ve ABD sermaye piyasalarına girişinden sonra Asya-Pasifik bölgelerine açılması olarak belirlenmiştir.⁷⁹

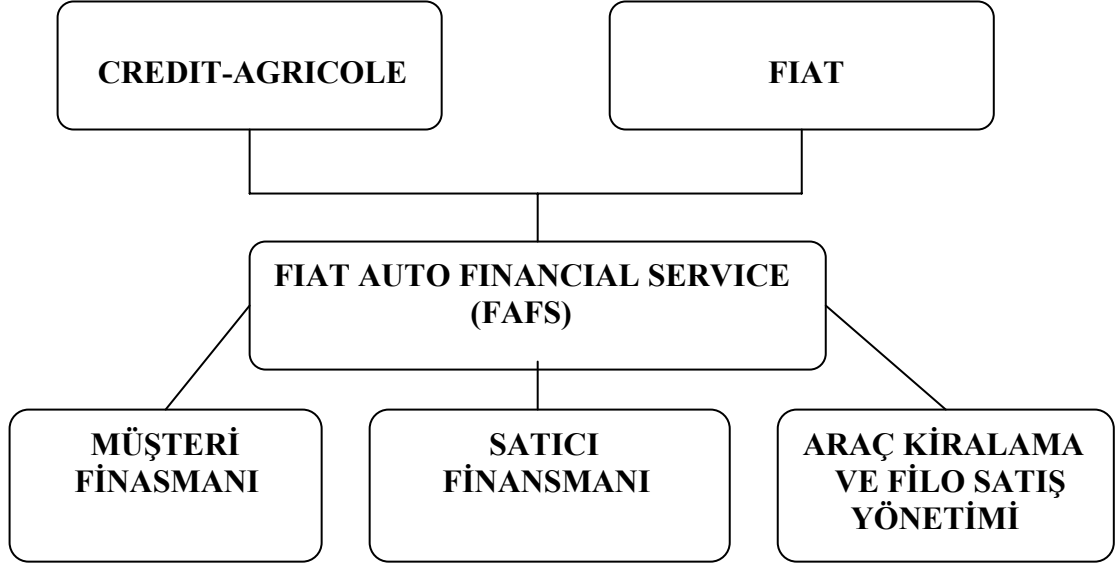
Toplam aktifleri dikkate alındığında, söz konusu iki bankanın birleşmesi sektörde yoğunluk yaratıp, sektördeki hizmet fiyatlarını olumsuz yönde etkileyeceği beklentisi oluşmuştur. Ancak 2006 temmuz ayına dek rekabeti engelleyici bir durumun bildirilmemesi nedeniyle AB rekabet yasaları devreye girmemiştir. 1996 yılında aktif büyüklüğü açısından dünyada 10. sırada yer alan Credit-Agricole, 1998 yılında 457 milyar 37 milyon \$'lık aktif büyüklüğü ile 9. sırada , 2005 yılı itibariyle ise 1 trilyon 300 milyar \$ civarında aktif büyüklüğü ile dünyadaki bankalar arasında 6. sırada yer almaktadır. Credit-Agricole bankasının 7 yılda aktif büyüklüğünü 3 katına çıkarabilmesinin ana nedeni gerçekleştirmiş olduğu stratejik işbirlikleri ve birleşmelerdir.

Credit-Agricole Bankası'nın gerçekleştirmiş olduğu bir diğer işbirliği örneği , 24.07.2006 tarihinde Paris'te Fiat şirketi ile ortak girişime girerek "Fiat Auto Financial Service (FAFS)" adı altında yeni bir şirket kurmasıdır. Bu işbirliği ile oluşan FAFS'in, araç satın alma, araç filosu kiralama ve teknik servis faaliyetlerini yürütmesi ve Fiat müşterileri ile satıcılarına Credit-Agricole'un finansal uzmanlık hizmetlerini vermesi öngörülmüştür. FAFS, 13 Avrupa ülkesinde faaliyet gösterecek olup, 13 milyar Euro büyüklüğündeki fonu yönetecektir. FAFS, Fiat ile kuracağı güçlü ilişkilerden ve tüketici finansmanında Credit-Agricole'un Avrupa'daki liderliğinden ve özellikle bankanın sağlayacağı rekabetçi maliyetlerden faydalanacak olup yönetim ise iki şirket tarafından gerçekleştirilecektir. Credit-Agricole'un 2006 yılından itibaren 3 yıllık gelişim planının başlangıcı olan bu işbirliği, bankanın uluslararası genişleme stratejisinin bir adımı niteliğindedir.⁸⁰

⁷⁹GEDİKKAYA, a.g.e.

⁸⁰ Credit-Agricole Resmi İnternet Sitesi, 01.08.2006, <http://www.credit-agricole.fr>

Şekil 14: FAFS Ortak Girişim Oluşumu



Kaynak : Credit-Agricole Bankası Resmi İnternet Sitesi, 01.08.2006, <http://www.credit-agricole.fr>

76 ülkede faaliyet gösteren, tüm dünyada 125 milyonu aşkın müşteriye sahip HSBC Grup, özellikle birleşme ve satın almalarla bugünkü durumuna gelen bir diğer bankadır. Dünyanın 5. büyük bankası olan HSBC Grubu, 1865 yılında Hong Kong'da kurulan ve Shanghai ve Londra'da birer ofisi ve San Francisco'da bir acentesi bulunan The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited'ten doğmuştur. 1959'da The Hongkong and Shanghai Banking Corporation, The British Bank of the Middle East'i (önceden Imperial Bank of Persia, bugünkü adıyla HSBC Bank Middle East), 1965 yılında The Hongkong and Shanghai Banking Corporation, bugün Hong Kong menşeli en büyük ikinci banka olan Hang Seng Bank Limited'in çoğunluk hissesini, 1980 yılında, The Hongkong and Shanghai Banking Corporation, New York Eyaleti'ndeki Marine Midland Bank, N.A.'nın (bugünkü adıyla HSBC Bank USA) %51'ini ve Concord Leasing'in çoğunluk hissesini, . Midland, Almanya'nın özel bankacılıktaki lider ismi Trinkaus&Burkhardt KGaA'nın (bugünkü adıyla HSBC Trinkaus&Burkhardt KGaA) çoğunluk hissesini satın almıştır. 2000 yılında HSBC, Fransa'nın en büyük bankalarından biri olan CCF'yi, 2001 yılında HSBC,

Türkiye'nin beşinci büyük özel bankası Demirbank T.A.Ş.(bugünkü adıyla HSBC Bank A.Ş.)'yi bünyesine katmıştır. 1 trilyon 400 milyar \$'a yakın aktif büyüklüğüne sahip HSBC, satın almalar ile küresel rekabet gücüne ulaşan, küreselleşme akımına en iyi uyum sağlayabilen bankalardan biridir.⁸¹

3.3.4. Türkiye'de Banka Birleşmeleri

Dünyadaki banka birleşmelerine değinildikten sonra Türk Bankacılık Sektöründeki Birleşme türlerine ve gerçekleşen birleşmelere değinmekte yarar olacaktır. Türkiye'de gerçekleşen birleşmeler zorunlu ve gönüllü banka birleşmeleri olarak ikiye ayrılabilir:

3.3.4.1. Zorunlu Banka Birleşmeleri

Bankacılık sektörünün finansal ve operasyonel açıdan yeniden yapılandırılması sürecinde finansal açıdan zayıf olan bankaların TMSF bünyesine alınması ve özel bankaların güçlendirilmesi odak noktasını oluşturmuştur. Banka birleşmelerini kolaylaştıran düzenlemeler hem özel bankaların bir an önce sağlıklı bir yapı kazanmasında hem de TMSF bünyesindeki bankaların mali sistem içindeki yükünü azaltmasında önemli bir araç olarak görülmüştür.

Ülkemizdeki banka birleşmeleri daha çok zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Bir kamu bankası yada özel bankanın mali yapısı bozulduğu zaman, çoğunlukla bu bankayı bir kamu bankası devralmaktadır. Türkiye'deki bankalar arasında önümüzdeki yıllarda özellikle öz kaynaklarının güçlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması nedenlerle gönüllü birleşmelerin daha da artacağı beklenmektedir

⁸¹ HSBC Resmi İnternet Sitesi, 01.08.2006, <http://hsbc.com.tr>

3.3.4.2. Gönüllü Banka Birleşmeleri

Dünyanın bir çok ülkesinde banka birleşmeleri genellikle gönüllü olmaktadır. Yani, iki veya daha fazla bankanın hissedarı kendi aralarında anlaşarak bankalarının birleşmesini onaylamaktadır.

Banka Birleşme ve Devirleri Hakkında Yönetmelik 27 Mayıs 2001 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Bu yönetmelik Türkiye’de faaliyette bulunan bankalardan birinin diğer bir veya birkaç banka ile birleşmesi ve bütün borç, alacak ve mevduatını Türkiye’de faaliyette bulunan diğer bir bankaya devretmesi ile ilgili esasları düzenlemiştir. Bankalar Kanunu’nda yapılan değişiklikle, bankaların devir ve birleşme işlemlerindeki sürecin hızlanması amacıyla, birleşme ve devirlerde 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile birlikte, devir ve birleşmeye konu olan bankaların toplam aktiflerinin sektör içindeki paylarının %20’yi geçmemesi kaydıyla 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunun bazı maddelerinin uygulanmayacağı hüküm altına alınmıştır. Banka ve iştiraklerinin devir ve birleşmelerini kolaylaştırmak yönünde vergi teşvikleri getirilmiştir. Bu düzenlemelerin de katkısıyla gönüllü banka birleşmelerinin sayısında artış gözlemlenmiştir.

Türkiye’de gerçekleştirilen banka birleşmelerinin büyük çoğunluğu zorunlu banka birleşmeleri şeklindedir. Bunun dışında, ülkemizde bankacılık alanında son yıllarda yüksek oranda el değiştirmeler, özelleştirmeler ve yeni ortaklıklar meydana gelmiştir. Dolayısıyla bu hareketlilik ve dünyadaki trend göz önünde bulundurulduğunda, ülkemizde bankaların seçtikleri stratejiler sonucunda birleşmeler gündeme gelecektir. Nitekim 2001 yılı sonu ve 2002 yılı başlarındaki ekonomik krizden sonra ülkemizde banka birleşmeleri gönüllü olarak gerçekleştirilmiştir.

Cumhuriyet öncesinde banka birleşmeleri sıklıkla yaşanmıştır. Ancak o dönemlerde birleşmelerin çıkış noktası toplum arasında bankacılık bilincinin gelişmemiş olması, bankacılık sisteminin daha çok yabancılar tarafından yürütülmesi ve dolayısıyla tecrübesizlik sonucunda kötü yönetimler olarak açıklanabilir.

Cumhuriyet'in kuruluşundan sonra banka birleşmeleri ile ilgili durum tabloda görülmektedir.⁸²

Tablo 11: Yıllar İtibariyle Türkiye'deki Banka Birleşmeleri

HEDEF BANKA	BİRLEŞİLEN BANKA	TARİH
Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası	Sümerbank(devir)	1933
Üsküdar Bankası	Türk Ticaret Bankası (devir)	1933
Muha Bank(Türkiye Muharipler Bankası) ve Tümsu Bank(Subaylar bankası)	Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası (yeniden kurma)	1959
Türkiye Turizm Bankası	T.C. Turizm Bankası (devir)	1960
Türk Ekspres Bankası ve Emlak Kredi Bankası A.Ş.	Anadolu Bankası (yeniden kurma)	1962
Ankara, İstanbul ve İzmir Halk Sandığı	Halk Bankası (devir)	1963
İstanbul Bankası	T.C. Ziraat Bankası (devir)	1983
Hisarbank	T.C. Ziraat Bankası (devir)	1983
Odibank	T.C. Ziraat Bankası (devir)	1983
İstanbul Emniyet Sandığı	T.C. Ziraat Bankası	1984
Anadolu Bankası ve Emlak Kredi Bankası A.Ş.	Türkiye Emlak Bankası A.Ş. (yeniden kurma)	1988
T.C. Turizm Bankası	Türkiye Kalkınma Bankası (devir)	1989
Türkiye Öğretmenler Bankası	Türkiye Halk Bankası (devir)	1992
Denizcilik Bankası	Türkiye Emlak Bankası A.Ş. (devir)	1992
Körfez Bankası, Osmanlı Bankası	Garanti Bankası (devir)	2001
Demirbank	HSBC Bank (devir)	2001
Sümerbank,Egebank, Bank Kapital,Yurtbank, Yaşarbank, Ulusal Bank	Oyak Bank (devir)	2001

⁸² TAKAN, Mehmet, **Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetimi**, Nobel Yayınları s:734,735-744,745

Emlak Bank	T.C.Ziraat Bankası	2001
Egsbank	Bayındırbank	18.01.2002
Kentbank	Bayındırbank	20.03.2002
Etibank, Esbank, Interbank	Bayındırbank	05.04.2002
Pamukbank	Halkbank(devir)	17.11.2004
Koçbank	Unicredito	2005
TEB	BNP Paribas	2005
Dışbank	Fortis	28.11.2005
Yapı Kredi	Koçbank	2006

Kaynak : 1. TAKAN, Mehmet, **Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetimi**, Nobel Yayınları s:734, 2. “Üye Banka Bilgileri”, 10.07.2006, <http://www.tbb.org.tr>

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun 09.07.2001 tarihli ve 383 sayılı kararı ile Bayındırbank A.Ş.'nin 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin 3 ve 4 nolu fıkraları uyarınca ortaklık hakları ile yönetin ve denetimi Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiştir.

Bayındırbank 8 bankanın külli halefi olarak faaliyetlerini sürdürmüştür.. Ayrıca satışları veya tasfiyesi gerçekleşen Demirbank, Sitebank, Sümerbank, Tarişbank, Bank Exspres ve Türk Ticaret Bankası'nın bir kısım kredi ve mevduat hesapları da Bayındırbank tarafından takip edilmiştir.⁸³ Bayındırbank A.Ş.'nin ticari ünvanı, 5411 sayılı kanununun 109. md. hükmü çerçevesinde, TMSF kurulunun 07.12.2005 tarih ve 515 sayılı kararı uyarınca “Birleşik Fon Bankası A.Ş” olarak değiştirilmiş ve bu husus T.C. İstanbul Ticaret Sicili'nde 14.12.2005 tarihinde tescil edilmiştir.

Bank-Ak Dresdner Bank A.Ş. 9 Mart 2005 tarihi itibariyle "Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Bankalar" grubundan "Özel Sermayeli Ticaret Bankaları" grubuna geçmiştir. Bankanın Ticari ünvanı 30 Mart 2005 tarihi itibariyle "Ak

⁸³ Bayındırbank Resmi İnternet Sitesi, <http://www.bayindirbank.com.tr>

Uluslararası Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. Resmi Gazetenin 13 Eylöl 2005 tarih ve 25935 sayılı nüshasında yayımlanan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun 9.9.2005 tarih ve 1695 Sayılı Kararı ile Akbank T.A.Ş. ile Ak Uluslararası Bankası A.Ş. Genel Kurullarının devre dair kararlarının tesciline onay verilmesine karar verilmiştir. Ak Uluslararası Bankası A.Ş., Akbank T.A.Ş. 'ye tüm hak, alacak ve borçları ile devir olmuş, tüzel kişiliği 19 Eylöl 2005 tarihinde İstanbul Ticaret Sicil Memurluğu'na tescil ettirilerek sona ermiştir.

4 Temmuz 2005 tarihinde Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.'nin ödenmiş sermayesinin % 93,3'ü Fortis Bank NV-SA'ya devredilmiştir. Bu tarih itibariyle banka, "Özel Sermayeli Ticaret Bankaları" grubundan "Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Bankalar" grubuna geçmiştir. .

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 9.11.2004 tarih ve 1415 Sayılı Kararı ile Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Pamukbank T.A.Ş. Genel Kurullarının devre dair kararlarının tesciline onay verilmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda tescil işlemleri 12 Kasım 2004 tarihinde yapılmış ve aynı gün akşamı Devir Protokolü uyarınca Pamukbank T.A.Ş.'ın Türkiye Halk Bankası A.Ş.'ye fiili devir işlemleri gerçekteştirilmiş, 17 Kasım 2004 tarihinden itibaren birleşik tek Banka olarak faaliyet göstermeye başlamıştır.

JP Morgan Chase Bank 'ın ticari ünvanı 28 şubat 2005 tarihi itibariyle "JP Morgan Chase Bank N.A." olarak değişmiştir.

Resmi Gazete'nin 15 Ekim 2004 tarih ve 25614 sayılı nüshasında yayımlanan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 8.9.2004 tarih ve 1381 Sayılı Kararı ile "Deutsche Bank A.Ş."ye mevduat kabul etme yetkisi verilmesine karar verilmiştir.

BDDK'nın 10 Mart 2004 tarih ve 1222 sayılı yazısı ile Citibank A.Ş. mevduat kabul etmek ve bankacılık işlemleri yapmak üzere izin almıştır. 31 Mart 2004 tarihinde Citibank N.A.'nin bütün aktifi (mevduat dahil olmak üzere) pasifi, hak ve borçları Citibank A.Ş.'ye devredilmiştir.

Credit Lyonnais S.A. Merkezi Paris İstanbul Türkiye Merkez Şubesi 03 Mart 2004 tarihinde tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleriyle ve Ticaret Sicilinden terkin edilmek suretiyle (18 Mart 2004) Credit Agricole Indosuez Türk Bank A.Ş.'ne devredilmiştir.

Credit Suisse First Boston Türkiye İstanbul Merkez Şubesi, "Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 11.09.2003 tarih ve 1127 sayılı Kararı" ile tasfiye sürecine girmiştir. Şubenin tasfiyesinin tesciline ilişkin işlemler 2 Aralık 2003 tarihinde İstanbul Ticaret Sicili Memurluğu'nda gerçekleştirilmiştir.

4.7.2003 tarih ve 25158 mükerrer sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun , 3.7.2003 tarih ve 1085 sayılı kararı ile Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.'nin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14üncü maddesi (3) numaralı fıkrası uyarınca kaldırılmıştır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun 1.5.2003 tarih ve 1037 sayılı Kararı ile ING Bank N.V.'nin tasfiye işlemlerine başlaması onaylanmıştır. Söz konusu 30 Haziran 2003 itibariyle mevduat kabul etmeyecek ve bankacılık işlemlerinde bulunmamak üzere tasfiyesine başlamıştır.

Sitebank A.Ş.'nin ticaret ünvanı 28 Mart 2003 itibariyle "BankEuropa Bankası A.Ş." olarak değişmiştir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun 3.4.2003 tarih ve 1023 sayılı Kararı ile; Fiba Bank A.Ş. , Finans Bank A.Ş.'ye devredilmiştir. Söz konusu Bankanın devre dair genel kurul kararlarının tescil edilmesiyle ilgili mevzuat uyarınca tüm hak ve borçları ile mevduatı Finans Bank A.Ş.'ye intikal etmiş, tüzel kişiliği 9.4.2003 tarihinde İstanbul Ticaret Sicilinden sildirilerek sona ermiştir.

Toprak Yatırım Bankası A.Ş.'nin ticaret ünvanı 22 Ocak 2003 itibariyle "C Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş." olarak değişmiştir.

Milli Aydın Bankası T.A.Ş.; Denizbank A.Ş.'ye tüm hak alacak, borç ve yükümlülükleri ile devir olmuş, tüzel kişiliği 27 Aralık 2002 tarihinde İzmir Ticaret Sicil Memurluğuna tescil ettirilerek sona ermiştir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun 23.10.2002 tarih ve 851 sayılı Kararı ile; Milli Aydın Bankası T.A.Ş.' nin (Tarişbank) hisselerinin % 99,99'unun Denizbank A.Ş.' ye devredilmesine izin verilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanununun 8 inci maddesinin (2) numaralı fıkrasının (a) bendine istinaden uygun görülmüştür. Söz konusu Bankanın Denizbank A.Ş.' ye devrine ilişkin "Hisse Devir Sözleşmesi" 21.10.2002 tarihinde imzalanmış olup, fiili hisse devri ise 25.10.2002 itibariyle tamamlanmıştır.

27 Eylül 2002 tarih ve 24889 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 26 Eylül 2002 tarih ve 826 sayılı Bankacılık ve Düzenleme Kurulu Kararı ile Toprakbank A.Ş., Bayındırbank A.Ş. bünyesinde 30 Eylül 2002 tarihi itibariyle devren birleştirilmiş ve aynı tarih itibariyle bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni kaldırılmıştır.

Türk Ticaret Bankası A.Ş. Olağanüstü Genel Kurulu 09.08.2002 tarihinde toplanmıştır. Söz konusu genel kurulda, adı geçen Bankanın tasfiyesine ve tasfiyenin Türk Ticaret Kanununun infisah ve tasfiyeye ilişkin hükümleri ile 4389 sayılı Bankalar Kanununun 18 inci maddesi kapsamında gerçekleştirilmesine karar verilmiş olup, bu karar 14 Ağustos 2002 tarihinde İstanbul Ticaret Sicili Memurluğunda tescil edilmiştir.

Pamukbank T.A.Ş., 19 Haziran 2002 tarih ve mükerrer 24790 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 18 Haziran 2002 tarih ve 742 sayılı Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Kararı ile banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiştir.⁸⁴

⁸⁴ TCMB, T.C. Merkez Bankası Dış İlişkiler Müdürlüğüne Yapılan Araştırmalar, **Birleşmeler ve Edinimler**, Kasım 1999, <http://www.tcmb.gov.tr>

3.4. DIŞBANK – FORTIS BANK A.Ş. BİRLEŞME ÖRNEĞİ

Çalışmanın amacına bağlı olarak önceki kısımda Türkiye’de son dönemde gerçekleşen banka birleşme, devir ve satın almalar açıklandıktan sonra bu kısımda, önemli bir birleşme örneği olan Dışbank-Fortis birleşmesi ayrıntılı bir biçimde açıklanacak ve sonuçları itibariyle değerlendirilecektir.

3.4.1. Fortis Bank A.Ş.ve Dışbank Hakkında Genel Bilgi

2005 yılında Fortis Bank A.Ş. ve Türk Dış Ticaret Bankası, kısa adıyla Dışbank birleşmesi gerçekleşmiştir. Bu bölümde, Fortis Bank A.Ş.’nin kuruluşundan bugüne geçirdiği aşamalar incelenip, dünyadaki yerine değinilecek olup Dışbank satın alma öncesi durumu ile ilgili bilgiler verilecektir.

3.4.1.1. Fortis Bank A.Ş.



12 Aralık 1990 günü Hollanda'da AMEV / VSB ile Belçika'daki AG Group Avrupa'nın en büyük finans kuruluşunu oluşturmak üzere bir antlaşma imzalamış ve bu yeni kuruluşa Latince 'sağlam', 'güçlü', 'kararlı' anlamına gelen Fortis adı verilmiştir.

Bankacılık faaliyetlerini banka satın alarak geliştiren ve faaliyetlerine küresel boyutlu sürdürme yolunda hızlı bir gelişme gösteren Fortis, 1993 yılında Belçika'nın ASLK-CGER Bankasının denetimini sağlayan oranda hissesini almıştır. 1997 yılında Hollanda'daki kurumsal bir banka olan MessPierson'ı alımı, Fortis'in özel, şirket ve yatırım bankacılık faaliyetlerini önemli ölçüde güçlendirmiştir ve çok sayıda müşteriye ulaşmasını sağlamıştır. 1998 yılında Belçika'nın prestijli bankası Generale Bank'ı satın almış ve 2000 yılı

itibariyle, ASLK- CGER, Generale Bank, VSB Bank and MeesPierson (MeesPierson Özel Bankacılık hariç) bünyeye entegre edilmiştir. Bugün hepsi Fortis Bank ismi altında faaliyet göstermektedir. Fortis ayrıca 2000 yılında Banque Generale du Luxembourg'daki sermaye kontrolü hissesinin % 97.73'üne sahip olmuştur. 2001 senesinde, Fortis'i Benelüks bölgesinde en büyük sigorta şirketi konumunu taşıyan AMEV ASR birleşmesinin ardından, 2002 yılında Fortis Intertrust Group adını almıştır.

Benelüks bölgesi dışında, Fortis'in 15 yıllık geçmişinde birçok ortak girişim ve işbirliği gerçekleşmiştir. Avrupa'da, Fortis İspanya'nın en büyük bankalarından biri olan "La Caxia" ile birleşmiştir.

Son yıllarda Fortis Asya'da da ortaklıklar kurmuştur. Malezya'nın en büyük finansal hizmetler grubu olan Maybank ile ortak bir şirket oluşturmuş, China Insurance Group ile hayat sigortası ortaklığına imza atmış ve Şangay'da Haitong Securities ile stratejik ortaklık gerçekleştirmiştir. Bunları 2004 yılında Muang Thai ile Tayland'da, 2005'te Portekiz'deki BCP ile yapılan ortaklıklar izlemiştir

Fortis, son olarak, Dışbank'ın %93,26 orandaki hissesini 2005 yılında satın alarak Türk finans sektöründe güçlü bir yer elde etmiştir.

Fortis grubunun 1990'daki 2.5 Milyar Euro borsa değeri ve 20 bin çalışanı, 2005 yılında 31,4 Milyar Euro'ya ve 56 bine ulaşmıştır.

Fortis ülke dışında satın alma ve ortaklıklar yoluyla, ülke içinde ise organizasyondaki en iyi uygulamaları geliştirerek büyümüştür. Organik büyümeyi gerçekleştirmek her zaman Fortis'in önemli bir hedefi olmuştur. Bireysel şirketleri güçlendirmek için, hem şirketler arasındaki hem de ulusal sınırlar ötesindeki bilgi ve deneyim alışverişini gitgide arttıran Fortis, ürünlerini aynı anda farklı kanallardan satmayı amaçlayan bir strateji izlemekte ve bu çok kanallı strateji Fortis'e müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada optimum düzeyde destek ve esneklik sağlamaktadır.

Fortis, yüksek finansal hizmet kalitesi ve uzmanlığı temelinde güçlü büyüme platformları oluşturmaktadır. Bu çerçevede, Fortis, hem Avrupa'da hem de dünyada rekabet avantajına sahip olduğu ve büyüme sağlayabileceği Kurumsal Bankacılık, Leasing, Factoring, Özel Bankacılık ve Portföy Yönetimi gibi iş alanlarında yoğunlaşmaktadır.

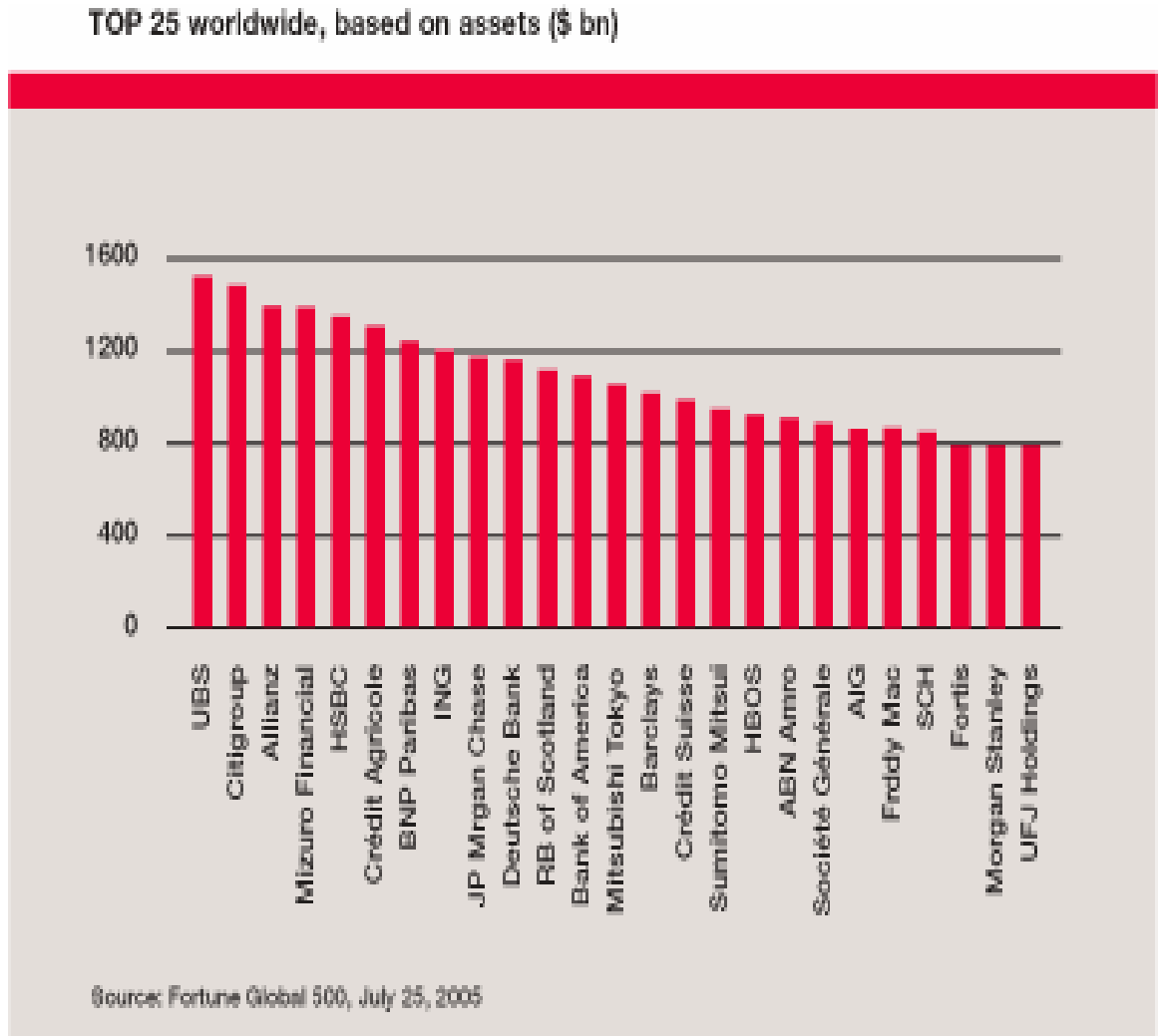
Hisseleri Amsterdam, Brüksel ve Lüksemburg Borsalarında işlem gören, ayrıca Amerika Birleşik Devletleri'nde ADR programına dahil olan Fortis, Belçika, Hollanda, Lüksemburg, Fransa, Almanya, İngiltere, Norveç, Yunanistan, Portekiz, Polonya, İspanya, İsviçre, İtalya gibi pek çok Avrupa ülkesinin yanı sıra, ABD, Çin, Meksika, Hong Kong, Japonya, Brezilya ve Türkiye gibi dünyanın farklı ve büyük ekonomilerinde hizmet vermektedir.⁸⁵

3.4.1.2. Dünyada Fortis Bank A.Ş.

Global ölçekte marketlerde karlı faaliyetler geliştirmede başarılı olan Fortis, bilanço düzenlemeli, aktif ve borç yönetimi sayesinde düşük bir risk profiline sahiptir. Ayrıca Fortis maliyetleri kontrol altında tutmak konusunda da yetkinliğini kanıtlamıştır. 1998 yılında aktif büyüklüğü açısından AB ülkeleri arasında 323 milyar 567 milyon \$ aktifıyla 27. sırada yer alan Fortis Bank A.Ş., 2005 yılı itibariyle AB ülkelerinde 20. sıraya yükselmiştir.

⁸⁵ Fortis Bank A.Ş. Resmi İnternet Sitesi, “Kuruluşundan Bugüne Fortis “
http://www.fortis.com.tr/bizkimiz/kurulusundan_bugune_fortis.jsp

Şekil 15 : Aktif Büyüklükleri Açısından Dünyadaki 25 Banka



Kaynak : Fortune Global 500, “Top 25 Worldwide, Based on Assets”, 25.08.2005, <http://www.fortis.com>

Şekil 15’te Fortis Bank A.Ş.’nin **2005 yılı itibariyle** aktif büyüklüğü açısından dünyadaki ilk 25 banka arasındaki yeri görülmektedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere 2005 yılı itibariyle Fortis’in aktif büyüklüğü 800 milyar \$’a yaklaşmıştır. 1998 yılında 323 milyar 567 milyon \$ olan aktif büyüklüğünün 7 yıldaki bu yüksek oranda artışının sebebi yapmış olduğu banka işbirlikleri ve birleşmeleridir.

Fortis'in gerçekleştirmiş olduğu en büyük birleşme Benelux bölgesinin en büyük sigorta şirketi olan AMEV ASR ile birleşmesi olmuştur. Bu birleşmeyi diğerlerinden ayıran özellik Fortis'in sigortacılık alanındaki atılımıdır.

Fortis bankacılık hizmetlerinde olduğu gibi sosyal faaliyetlerinde yeni girişimlerde bulunan bir banka olarak tüm dünyada, spordan eğitime, sanattan kültüre kadar toplumsal yaşamın pek çok alanında hizmet vermektedir. Sponsorluklarıyla bir çok ülkede sosyal ve kültürel alanlarda da başarılı girişimler yapmıştır. Belçika'da Anderlecht takımının 26 yıldır sponsorluğunu gerçekleştiren Fortis, 2004-2005 sezonundan itibaren 2 yıl süreyle Hollanda'nın Feyenoord takımının da sponsorluğunu üstlenmiştir.. Fortis ayrıca Avrupa'da bir basketbol ve bir voleybol kulübünün de sponsorluğunu yapmaktadır. Türkiye'de ise Türkiye Futbol Federasyonu ile anlaşma imzalayarak Türkiye Kupası'nın isim haklarını satın almış ve 2005-2006 ve 2006-2007 sezonlarında kupanın, Fortis Türkiye Kupası olarak anılmasını sağlamıştır. Yine Türkiye'de modern ve çağdaş sanat alanındaki birikimleri ortaya koyma ve korumayı hedefleyen İstanbul Modern Fotoğraf Galerisi'nin sponsorluğunu üstlenmiştir.

Tablo 12 : Uluslararası Derecelendirme Kuruluşlarının Verdiği Notlar

FITCH Aralık 2005		MOODY'S Aralık 2005		CI Eylül 2004	
Uzun vadeli yabancı para	BB-	Finansal güç notu	D +	Uzun vadeli BBB yabancı para	B +
Kısa vadeli yabancı para	B	Mevduat notu	B1	Kısa vadeli Durağan yabancı para	B
Görünüm	Pozitif	Görünüm	Durağan	Finansal güç notu	
Uzun vadeli Türk Parası	BB+			Görünüm	
Kısa Vadeli Türk Parası	B			Destek	3
Görünüm	Pozitif				
Uzun vadeli ulusal	AA				
Görünüm	Durağan				
Bireysel Kredi Notu	D				

Kaynak : TBB, “Muhasebe Uygulama Yönetmeliği Kapsamında Kamuya Açıklanmış Mali Tablolara”, Mart 2006, www.tbb.org.tr/net/donemsel

3.4.1.3. Dışbank (Türk Dış Ticaret Bankası)

TÜRKİYE İş Bankası ve Bank of America'nın ortak girişimiyle 1964'te kurulan ve Ekim 1994'te Doğan Şirketler Grubu bünyesinde katılan Dışbank'ın hisselerinin yüzde 33'ü borsada işlem görmüştür.. Banka'nın, piyasa değeri 1.1 milyar doları bulmakla beraber, 2005 yılı itibariyle 173'e ulaşan şube sayısı ile en yaygın bankalar arasında yer alan Dışbank, son yıllarda perakende bankacılık faaliyetleri ile dikkati çekmiştir. 2000 öncesine kadar toptan bankacılığa odaklanmış ve az sayıda seçkin müşteriyle çalışan yapı içerisindeyken, o tarihten sonra

perakende bankacılıkta büyüme kararı almıştır. Banka, Eylül 2004 tarihi itibariyle, Türk bankacılık sektöründe aktif büyüklüğü 7'nci büyük özel banka durumuna gelmiştir. Bu doğrultuda müşteri segmentasyonunu kurumsal, ticari, dinamik girişimci ve bireysel bankacılık olmak üzere dört ana faaliyet alanı olarak belirleyen bankanın, 'Türkiye'deki perakende bankacılıkta lider bankalardan biri olacağız' iddiasında bulunmuştur. 2004 yılı itibariyle 107 trilyonluk net kârla kapayan bankanın toplam aktifleri de reel bazda yüzde 20 artarak 7.1 katrilyon düzeyine ulaşmış olup ,müşteri mevduatı da yüzde 12 artarak 3.4 katrilyon liraya yükselmiştir.. Bankacılık hizmet gelirlerinin operasyonel giderleri karşılama oranı da son üç yıl içinde 5 kat artarak yüzde 6.7'den yüzde 32.4'e yükselen bankanın 2004 yılı müşteri mevduatı yüzde 12, kredileri ise yüzde 32 oranında bir artış kaydetmiştir.

3.4.2. Fortis Bank A.Ş. ve Dışbank Birleşme Süreci

Fortis Bank, Dışbank'ın ana hissedarları olan Doğan Grubu, Doğan Ailesi, Dışbank Mensupları Emekli Sandığı ve Dışbank Mensupları Güvenlik Vakfı ile Dışbank'ın %89,34 oranındaki hissesinin satışı konusunda bir anlaşma imzalamıştır. Banka'nın %89,34 oranındaki hisselerinin Fortis Bank A.Ş.'ye satışı gerekli tüm izinlerin alınmasını takiben 4 Temmuz 2005 itibariyle tamamlanmıştır. Geriye kalan halka açık %10,7 oranındaki banka hisselerinin alımıyla ilgili halka çağrı yapılmış ve banka'nın 1,00 YTL nominal değerli her payı için çağrı fiyatı 4,42 YTL olarak tespit edilmiştir. Çağrı işlemi 23 Eylül 2005 ile 10 Ekim 2005 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup bu sürenin sonunda Fortis Bank A.Ş' nin sahip olduğu hisselerin oranı %93,26'ya ulaşmıştır.

Ana Ortaklık Banka'nın 8 Kasım 2005 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul toplantısında "Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş." olan ünvanının "Fortis Bank A.Ş." olarak değiştirilmesine ve bu amaçla ana sözleşmenin 3. maddesinin izin verilen tadil tasarısı uyarınca tadil edilmesine karar verilmiştir. Bu karar İstanbul Ticaret Memurluğu'nda tescil ettirilmiş ve 24 Kasım 2005 tarih ve 6438 sayılı Ticaret Sicil Gazetesinde ilan edilmiştir.

Ana ortaklık banka ve mali tabloları ana ortaklık banka ile konsolide edilen bağılı ortaklıklar, bir bütün olarak “grup” olarak adlandırılmaktadır.

Taraflar arasında imzalanan anlaşma, Dışbank bünyesindeki Dış Yatırım, Dış Portföy, Dış Leasing, Dış Factoring, Dışbank Malta ve Doğan Emeklilik’i de kapsamaktadır.

Holding’e iletilen tekliflerin değerlendirilmesi sonucunda, Fortis Bank ile Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., Aydın Doğan, Arzuhan Yalçındağ, Vuslat Sabancı, Hanzade Doğan, Begümhan Doğan, İmre Barmanbek, Türk Dış Ticaret Bankası Mensupları Emekli Sandığı Vakfı ve Türk Dış Ticaret Bankası Mensupları Güvenlik Vakfı arasında bir hisse alım ve satım sözleşmesi imzalanmıştır.

Dışbank’ın toplam sermayesinin yüzde 62.6’sını temsil eden Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.’ye ait, yüzde 9.93’ünü temsil eden Türk Dış Ticaret Bankası Mensupları Emekli Sandığı Vakfı’na ait, yüzde 7.64’ünü temsil eden Türk Dış Ticaret Bankası Mensupları Güvenlik Vakfı’na ait, yüzde 4.0’ünü temsil eden Aydın Doğan’a ait, yüzde 1.28’i temsil eden Arzuhan Yalçındağ’a ait, yüzde 1.28’i temsil eden Vuslat Doğan Sabancı’ya ait, yüzde 1.28’i temsil eden Hanzade Doğan’a ait, yüzde 1.28’i temsil eden Begümhan Doğan Faralyalı’ya ait ve yüzde 0.06’sını temsil eden İmre Barmanbek’e ait toplam 325 milyar 157 milyon 373 bin adet hissenin tamamının, satıcılar tarafından alıcıya, çeşitli ön koşullara, gerekli izinlerin alınmasına ve Dışbank iştiraklerinden Ray Sigorta A.Ş. sermayesinde Dışbank’ın sahip olduğu hisselerin holdinge satılmasına tabi olarak devredilmesi kabul edilmiştir.⁸⁶

Dışbank’ın Fortis Bank A.Ş.’ye geçiş maliyeti şube yenilemeleri ve reklam kampanyaları ile birlikte 20 milyon dolar civarında gerçekleşmiştir.

⁸⁶ Dışbank, Yabancı Sermaye Rekoruyla Fortis’in Oluyor, **Hürriyet Gazetesi**, 13.04.2005, <http://www.hurriyet.com.tr/haberler.asp?NewsID=18915>

3.4.2.1. Fortis Bank A.Ş.'nin Dışbank'ı Satın Alma Nedenleri

Fortis Bank A.Ş., Türkiye'de yatırım yapma kararı alırken Türkiye'de 8 yıldır faaliyet gösteren temsilci ofisinin pazar analizlerinden yararlanmış ve nüfusunun sadece yarısının bankacılık hizmetlerinden yararlandığı, toplam mevduatları GSYİH'nin yüzde 40'ı , toplam kredileri GSYİH'nin yüzde 25'i kadar olan geniş hareket alanına sahip bu potansiyel pazara girebilmek için 2004 yılının başında Türkiye ile çalışmalara başlamıştır.

Fortis'in Türkiye'de yatırım kararı almasının ana nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Potansiyel bir pazar olan Türkiye pazarına kolayca girebilmek
- Türkiye'ye satın alma yoluyla girerek, aktif büyüklüğü açısından yedinci sırada yer alan bir bankanın varlıklarını ve müşteri portföyünü bünyesine katmak.
- Mevcut doğru lokasyonlu şubelerde faaliyetine başlayarak şube yeri seçimi ve şube kurulumu için gerekli alt yapı ve ar-ge maliyetlerinden kaçınmak.
- Yabancı sermaye yatırımcılarının karşı karşıya kaldıkları ülkelerarası kültürel farklılıklardan doğan aksamalara Dışbank'ın kalifiye personeli sayesinde engel olmak.
- Dışbank'ın sahip olduğu teknolojik alt yapı ve sistem açısından yararlanmak
- Küreselleşmeye ayak uydurabilmek için yaptığı yatırımlar sonucu ortaya çıkan önemli sorunlardan biri olan riski ve yüksek maliyeti asgari düzeye indirmek.

3.4.2.2. Fortis Bank A.Ş. 'nin Birleşme Sonrası Hedefleri

Birleşme sonrası Türkiye pazarındaki yerini alan ve başarılı sonuçlanan tutundurma çabaları ile pazara etkin bir giriş yapan Fortis Bank A.Ş.'nin birleşme sonrası hedefleri şu şekilde sıralanabilir:

- Hizmet anlayışı ve kalitesiyle Türkiye’de bankacılığın çehresini değiştirmek
- Türk pazarındaki Dışbank’ın %2,5 olan pazar payını 2009 yılına kadar 2 misli arttırmak.
- Türkiye’deki şube sayısını 2010 yılına kadar 183’ten 300’e çıkarmak.
- Personel sayısını 4600’den 6300’e çıkarmak
- Türkiye yanı sıra diğer ülkelerdeki birleşmeler sonucu yapılan isim değişikliği ile 739 milyar Euro’luk aktif büyüklüğüne sahip, 55 ülkede 60 bine yakın çalışanıyla faaliyet gösteren Fortis'in tüm ülkelerdeki faaliyetlerini tek marka altında toplamak
- Bireysel Bankacılık alanında ürün çeşitliliği yaratarak ilklere imza atmak.
- Konut alımına yönelik uzun vadeli tüketici finansmanını esas alan Mortgage sistemi ile Türkiye’de geniş müşteri portföyü oluşturmak.
- Bireysel Bankacılıkta yüksek ve orta gelirli için farklı stratejiler ve her sınıf için farklı ürünler uygulamak.

3.4.4. Birleşme Öncesi ve Sonrası Mali Tabloların İncelenmesi

Fortis Bank A.Ş.’nin Dışbank ile birleşme öncesi ve sonrası bilançolarını, bilanço dışı yükümlülüklerini ve gelir tablolarını gösteren tablolara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 13 : Fortis Bank A.Ş. Birleşme Öncesi ve Sonrası Bilançoları

Aktifler						
(Bin YTL)						
		Mart 2006			Mart 2005	
	TP	YP	Toplam	TP	YP	Toplam
Nakit Değerler ve Merkez Bankası	22.267	124.929	147.196	18.810	120.929	139.739
Kasa	22.255	0	22.255	18.764	0	18.764
Efektif Deposu	0	34.747	34.747	0	32.008	32.008
T.C. Merkez Bankası	12	88.983	88.995	46	88.921	88.967
Diğer	0	1.199	1.199	0	0	0
Alım Satım Amaçlı Menkul Değerler (Net)	336.410	204.953	541.363	109.622	123.889	233.511
Devlet Borçlanma Senetleri	336.410	198.583	534.993	109.622	104.122	213.744
Devlet Tahvili	179.175	198.583	377.758	85.076	104.122	189.198
Hazine Bonosu	157.235	0	157.235	24.546	0	24.546
Diğer Kamu Borçlanma Senetleri	0	0	0	0	0	0
Hisse Senetleri	0	0	0	0	0	0
Diğer Menkul Değerler	0	6.370	6.370	0	19.767	19.767
Bankalar ve Diğer Mali Kuruluşlar	61.538	254.123	315.661	22.519	450.790	473.309
Bankalar	61.538	254.123	315.661	22.519	450.790	473.309
Yurtiçi Bankalar	13.037	12.761	25.798	22.519	278	22.797
Yurtdışı Bankalar	48.501	241.362	289.863	0	450.512	450.512
Yurtdışı Merkez ve Şubeler	0	0	0	0	0	0
Diğer Mali Kuruluşlar	0	0	0	0	0	0
Para Piyasaları	240.000	0	240.000	0	0	0
Bankalararası Para Piyasasından Alacaklar	240.000	0	240.000	0	0	0
İMKB Takasbank Piyasasından Alacaklar	0	0	0	0	0	0
Ters Repo İşlemlerinden Alacaklar	0	0	0	0	0	0
Satılmaya Hazır Menkul Değerler (Net)	640.746	268.731	909.477	679.876	363.376	1.043.252
Hisse Senetleri	12.155	27	12.182	8.127	29	8.156
Diğer Menkul Değerler	628.591	268.704	897.295	671.749	363.347	1.035.096
Krediler	2.709.581	1.274.015	3.983.596	1.791.893	1.288.417	3.080.310
Kısa Vadeli	1.776.680	939.879	2.716.559	1.654.686	931.927	2.586.613
Orta ve Uzun Vadeli	920.701	333.753	1.254.454	118.115	356.148	474.263
Takipteki Krediler	178.333	383	178.716	178.687	342	179.029
Özel Karşılıklar (-)	166.133	0	166.133	159.595	0	159.595

Factoring Alacakları	0	0	0	0	0	0
Vadeye Kadar Elde Tutulacak MD (Net)	113.670	216.074	329.744	145.451	272.966	418.417
Devlet Borçlanma Senetleri	113.670	195.991	309.661	145.451	252.764	398.215
Devlet Tahvili	113.670	195.991	309.661	145.451	252.764	398.215
Hazine Bonosu	0	0	0	0	0	0
Diğer Kamu Borçlanma Senetleri	0	0	0	0	0	0
Diğer Menkul Değerler	0	20.083	20.083	0	20.202	20.202
İştirakler (Net)	0	0	0	0	0	0
Mali İştirakler	0	0	0	0	0	0
Mali Olmayan İştirakler	0	0	0	0	0	0
Bağlı Ortaklıklar (Net)	117.630	89.531	207.161	126.904	96.493	223.397
Mali Ortaklıklar	117.537	89.531	207.068	126.811	96.493	223.304
Mali Olmayan Ortaklıklar	93	0	93	93	0	93
Diğer Yatırımlar (Net)	0	0	0	0	0	0
Finansal Kiralama Alacakları (Net)	0	0	0	0	0	0
Finansal Kiralama Alacakları	0	0	0	0	0	0
Kazanılmamış Gelir (-)	0	0	0	0	0	0
Zorunlu Karşılıklar	159.910	237.124	397.034	113.757	233.822	347.579
Muhtelif Alacaklar	25.058	2.409	27.467	20.549	3.683	24.232
Faiz ve Gelir Tahakkuk ve Reeskontları	157.034	39.059	196.093	161.562	51.155	212.717
Kredilerin	27.125	13.866	40.991	15.731	9.064	24.795
Menkul Değerlerin	117.994	12.044	130.038	139.938	12.449	152.387
Diğer	11.915	13.149	25.064	5.893	29.642	35.535
Maddi Duran Varlıklar (Net)	114.048	10	114.058	155.653	7	155.660
Defter Değeri	385.175	230	385.405	380.039	224	380.263
Birikmiş Amortismanlar(-)	271.127	220	271.347	224.386	217	224.603
Maddi Olmayan Duran Varlıklar (Net)	12.566	0	12.566	12.941	0	12.941
Şerefiye	0	0	0	0	0	0
Diğer	31.775	0	31.775	26.337	0	26.337
Birikmiş Amortismanlar(-)	19.209	0	19.209	13.396	0	13.396
Ertelenmiş Vergi Aktifi	49.619	0	49.619	0	0	0
Diğer Aktifler	7.698	1.041	8.739	85.190	1.604	86.794
Toplam Aktifler	4.767.775	2.711.999	7.479.774	3.444.727	3.007.131	6.451.858

Pasifler						
(Bin YTL)						
		Mart 2006			Mart 2005	
	TP	YP	Toplam	TP	YP	Toplam
Mevduat	2.194.614	1.721.991	3.916.605	1.701.972	1.530.987	3.232.959
Bankalararası Mevduat	20.848	304.763	325.611	11.945	96.233	108.178
Tasarruf Mevduatı	1.691.896	0	1.691.896	1.256.077	0	1.256.077
Resmi.Kuruluşlar Mevduatı	22.057	0	22.057	29.784	0	29.784
Ticari.Kuruluşlar Mevduatı	416.313	0	416.313	330.178	0	330.178
Diğer Kuruluşlar Mevduatı	43.500	0	43.500	73.988	0	73.988
Döviz Tevdiat Hesabı	0	1.416.095	1.416.095	0	1.434.680	1.434.680
Kıymetli Madenler Depo Hesapları	0	1.133	1.133	0	74	74
Para Piyasaları	4.347	159.490	163.837	102.883	200.198	303.081
Bankalararası Para Piyas. Alınan Borçlar	0	0	0	0	0	0
İMKB Takasbank Piyas. Alınan Borçlar	0	0	0	0	0	0
Repo İşlemlerinden Sağlanan Fonlar	4.347	159.490	163.837	102.883	200.198	303.081
Alınan Krediler	117.753	1.477.901	1.595.654	58.039	1.330.365	1.388.404
T.C. Merkez Bankası Kredileri	0	0	0	0	0	0
Alınan Diğer Krediler	117.753	1.477.901	1.595.654	58.039	1.330.365	1.388.404
Yurtiçi Banka ve Kuruluşlardan	42.753	52.688	95.441	58.039	59.755	117.794
Yurtdışı Banka, Kuruluş ve Fonlardan	75.000	1.425.213	1.500.213	0	1.270.610	1.270.610
İhraç Edilen Menkul Kıymetler (Net)	0	0	0	0	0	0
Bonolar	0	0	0	0	0	0
Varlığa Dayalı Menkul Kıymetler	0	0	0	0	0	0
Tahviller	0	0	0	0	0	0
Fonlar	0	0	0	0	0	0
Muhtelif Borçlar	117.896	104.919	222.815	94.041	5.956	99.997
Diğer Yabancı Kaynaklar	47.044	204.861	251.905	42.852	192.307	235.159
Ödenecek Vergi, Resim, Harç ve Primler	11.606	0	11.606	12.237	0	12.237
Faktoring Borçları	0	0	0	0	0	0
Finansal Kiralama Borçları (Net)	1.493	0	1.493	3.544	0	3.544
Finansal Kiralama Borçları	1.583	0	1.583	3.858	0	3.858

Ertelemiş Finansal Kiralama Giderleri(-)	90	0	90	314	0	314
Faiz ve Gider Reeskontları	67.039	36.110	103.149	72.426	28.474	100.900
Mevduatın	30.887	3.265	34.152	33.419	3.403	36.822
Alınan Kredilerin	2.344	16.680	19.024	2.470	12.821	15.291
Repo İşlemlerinin	2	731	733	47	1.041	1.088
Diğer	33.806	15.434	49.240	36.490	11.209	47.699
Karşılıklar	131.748	0	131.748	78.378	0	78.378
Genel Karşılıklar	28.007	0	28.007	23.015	0	23.015
Kıdem Tazminatı Karşılığı	10.955	0	10.955	9.305	0	9.305
Vergi Karşılığı	0	0	0	0	0	0
Sigorta Teknik Karşılıkları (Net)	0	0	0	0	0	0
Diğer Karşılıklar	92.786	0	92.786	46.058	0	46.058
Sermaye Benzeri Krediler	0	0	0	0	0	0
Ertelemiş Vergi Pasifi	0	0	0	0	0	0
Özkaynaklar	1.082.646	-1.684	1.080.962	994.488	2.711	997.199
Ödenmiş Sermaye	385.781	0	385.781	363.944	0	363.944
Sermaye Yedekleri	475.033	-1.684	473.349	460.395	2.711	463.106
Hisse Senedi İhraç Primleri	0	0	0	0	0	0
Hisse Senedi İptal Kârları	0	0	0	0	0	0
Menkul Değerler Değer Artış Fonu	3.234	-1.684	1.550	-12.306	2.711	-9.595
Yeniden Değerleme Fonu	0	0	0	902	0	902
Yeniden Değerleme Değer Artışı	0	0	0	0	0	0
Diğer Sermaye Yedekleri	471.799	0	471.799	471.799	0	471.799
Ödenmiş Sermaye Enflas. Düzeltme Farkı	0	0	0	0	0	0
Kâr Yedekleri	83.307	0	83.307	86.483	0	86.483
Yasal Yedekler	22.738	0	22.738	22.738	0	22.738
Statü Yedekleri	0	0	0	0	0	0
Olağanüstü Yedekler	102.440	0	102.440	103.915	0	103.915
Diğer Kâr Yedekleri	-41.871	0	-41.871	-40.170	0	-40.170
Kâr veya Zarar	138.525	0	138.525	83.666	0	83.666
Geçmiş Yıllar Kâr ve Zararları	123.831	0	123.831	63.329	0	63.329
Dönem Net Kâr ve Zararı	14.694	0	14.694	20.337	0	20.337
Toplam Pasifler	3.776.186	3.703.588	7.479.774	3.160.860	3.290.998	6.451.858

Tablo 14 : Fortis Bank A.Ş. Birleşme Öncesi ve Sonrası Bilanço Dışı Yükümlülükleri

Bilanço Dışı Yükümlülükler						
(Bin YTL)						
		Mart 2006			Mart 2005	
	TP	YP	Toplam	TP	YP	Toplam
					2.055.831	
Garanti ve Kefaletler	581.823	2.224.314	2.806.137	549.624	1	2.605.455
Teminat Mektupları	502.913	1.089.035	1.591.948	469.528	676.698	1.146.226
Banka Kredileri	0	38.767	38.767	0	70.561	70.561
Akreditifler	0	626.817	626.817	0	697.602	697.602
Garanti Verilen Prefinansmanlar	0	0	0	0	0	0
Cirolar	0	0	0	0	0	0
Diğer Garanti ve Kefaletler	78.910	469.695	548.605	80.096	610.970	691.066
Taahhütler	2.645.153	37.548	2.682.701	2.099.062	39.600	2.138.662
Çayılamaz Taahhütler	2.645.153	37.548	2.682.701	2.099.062	39.600	2.138.662
Çayılabilir Taahhütler	0	0	0	0	0	0
Türev Finansal Araçlar	1.466.067	3.258.260	4.724.327	373.557	1.391.336	1.764.893
Vadeli Döviz Alım-Satım İşlemleri	280.803	739.003	1.019.806	125.529	542.887	668.416
Para ve Faiz Swap İşlemleri	424.800	695.184	1.119.984	151.889	432.094	583.983
Para, Faiz ve Menkul Değer Opsiyonları	760.464	1.556.507	2.316.971	96.139	371.536	467.675
Futures Para İşlemleri	0	3.054	3.054	0	44.819	44.819
Futures Faiz Alım-Satım İşlemleri	0	0	0	0	0	0
Diğer	0	264.512	264.512	0	0	0
Emanet ve Rehinli Kıymetler	7.854.040	2.555.287	10.409.327	6.428.407	250.835	6.679.242
Emanet Kıymetler	5.268.060	195.260	5.463.320	6.428.407	250.824	6.679.231
Rehinli Kıymetler	2.585.980	2.360.027	4.946.007	0	11	11
Kabul Edilen Avaller ve Kefaletler	0	0	0	0	0	0
Toplam Bilanço Dışı Hesaplar	12.547.083	8.075.409	20.622.492	9.450.650	3.737.602	13.188.252

Tablo 15 : Fortis Bank A.Ş. Birleşme Öncesi ve Sonrası Gelir Tabloları

Gelir Tabloları			
(Bin YTL)		Mart 2006	Mart 2005
Faiz Gelirleri		204.275	200.875
Kredilerden Alınan Faizler		132.152	126.999
Zorunlu Karşılıklardan Alınan Faizler		4.060	3.781
Bankalardan Alınan Faizler		4.331	5.637
Para Piyasası İşlemlerinden Alınan Faizler		6.340	637
Menkul Değerlerden Alınan Faizler		57.330	63.789
Diğer Faiz Gelirleri		62	32
Faiz Giderleri		107.740	109.066
Mevduata Verilen Faizler		87.064	84.616
Para Piyasası İşlemlerine Verilen Faizler		3.214	10.471
Kullanılan Kredilere Verilen Faizler		17.005	13.594
İhraç Edi. Menk.Kıym. Verilen Faizler		0	0
Diğer Faiz Giderleri		457	385
Net Faiz Geliri		96.535	91.809
Net Ücret ve Komisyon Gelirleri		26.854	29.089
Alınan Ücret ve Komisyonlar		44.165	47.321
Verilen Ücret ve Komisyonlar		17.311	18.232
Temettü Gelirleri		0	350
Net Ticari Kar / Zarar		15.682	2.509
Sermaye Piyasası İşlemleri Kâr/Zararı (Net)		16.465	15.123
Kambiyo Kâr/Zararı (Net)		-783	-12.614
Diğer Faaliyet Gelirleri		6.801	6.202
Faaliyet Gelirleri Toplamı		145.872	129.959
Kredi ve Diğer Alacaklar Karşılığı (-)		6.147	76.402
Diğer Faaliyet Giderleri (-)		113.296	99.721
Faaliyet Karı		26.429	-46.164
Bağlı Ortaklık ve İştiraklerden Kar/Zarar		0	53.230
Net Parasal Pozisyon Kar/Zararı		0	0
Vergi Öncesi Kar/Zarar		26.429	7.066
Vergi Karşılığı (-)		-11.735	13.271
Vergi Sonrası Olağan Faaliyet Kar/Zararı		14.694	20.337
Vergi Sonrası Olağanüstü Kar/Zarar		0	0
Net Dönem Kar / Zararı		14.694	20.337

Kaynak : TBB, “Fortis Bank A.Ş. Mali Tabloları”, 31.03.2006

<http://www.tbb.org.tr/asp/bankalar1.asp>

Tablo 13'te yer alan birleşme öncesi ve sonrası bilanço kalemleri incelendiğinde, nakit değerlerde bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedeni Dışbank alımı ile konsolide olan bilançolar ve yaratılan sinerji etkisidir. Menkul değerlerde özellikle hazine bonosunda ciddi bir artış gerçekleşmiştir. Kısa, orta ve uzun vadeli kredilerdeki yükselme sonucu takipteki kredilerin de artış göstermesi beklenirken, tam tersi bir durum gerçekleşmiş ve takipteki kredi toplamı az da olsa azalmıştır. Kredilerin artışı özel ve zorunlu karşılıkları da arttırıcı bir etki yaratmıştır. Genel olarak bilanço kalemlerinde olumlu artışlar gözlenirken, zorunlu karşılıkların ve diğer faaliyet giderlerinin artış göstermesi banka dönem net karının azalmasının nedenlerindedir.

Tablo 14'te yer alan bilanço dışı yükümlülüklerde dikkat çekici nokta türev finansal araçlardaki ciddi artışlardır. Cari yıl içinde karşılaşılan faiz oranı riskine karşı gerektiğinde türev ürünler kullanılarak önlemler alınmaktadır. Faiz oranlarındaki değişimler doğrudan net gelir ve özkaynak beklentileri üzerinde etkili olacağı bilindiğinden, bu etkiler saptanmaya çalışılmakta ve alınan pozisyonlar yardımıyla istenilen sonuçlara ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu nedenlerle farklı ülkelerde faaliyet gösteren Fortis Bank A.Ş. banka yönetimi faiz riskinden korunmak amacıyla türev finansal araçlara yönelmiştir.

Tablo 15'teki bankanın karşılıklı gelir tablosuna bakıldığında, birleşme öncesi ve sonrası gelir tablosunda dönem net karını 2005 yılına göre düşüren nedenlerden en önemlileri diğer faaliyet giderleri, vergi karşılıkları ve temettü gelirlerinin geçmiş yıla göre yükselmesi buna karşılık net ücret ve komisyon gelirlerinin düşmesi olarak sıralanabilir.

3.4.5. Dışbank ile Birleşmenin Fortis Bank'ın Küreselleşme Girişimleri Üzerine Etkisi

Dışbank - Fortis Bank A.Ş birleşmesinin incelenmesi sonucunda Fortis Bank A.Ş'nin bu birleşme sayesinde Türkiye pazarına kolayca girebildiği görülmektedir. Tablo 13, 14 ve 15'ten de anlaşılacağı üzere Fortis'in Dışbank'ı satın alması finansal anlamda kendisine ciddi bir getiri sağlamamıştır. Büyümesini stratejik işbirlikleri, birleşmeler ve satın almalarla gerçekleştiren Fortis Bank A.Ş.'nin Dışbank'ı satın almasının nedeni küresel bankacılık faaliyetlerini Türkiye'ye taşımak ve bu zengin pazara düşük maliyet ve riskle girebilmektir. Bankacılık sektöründe geniş müşteri portföyü ve sadık bir müşteri profili çok önemli bir unsurdur. Dışbank'ın sahip olduğu bu unsurları Fortis satın alma ile kazanmış ve üstün hizmet kalitesiyle ilerleyen zamanlarda, bunları arttırmayı hedeflemiştir. Türkiye pazarı için yapmış olduğu 3 yıllık planda kar beklentisi asgari düzeydedir. 3 yıl içinde kaliteli hizmet ve ürünleriyle Dışbank satın alımıyla kazanmış olduğu müşteri portföyünü arttırmak, planlanan dönem sonunda Türkiye'de hedeflediği kara ulaşmak ve büyümesini devam ettirmek uyguladığı temel stratejidir.

Bu satın almanın Fortis Bank A.Ş.'nin küreselleşmesi üzerindeki etkileri, bankanın yeni olan Türkiye pazarına kolayca girebilmesi, giriş ve pazara uyum aşamasında ortaya çıkacak maliyetleri düşürmesi ve riski asgariye indirmesi, Dışbank'ın müşteri portföyü ve kendisinin sahip olduğu ürün ve hizmet kalitesini bir araya getirerek tamamlayıcı güçlerini birleştirmesi olarak sıralanabilir. Dışbank'ın mevcut doğru lokasyonlu şubelerini bünyesine katması ile şube yeri seçimi ve şube kurulumu için katlanmak zorunda olduğu gerekli alt yapı ve ar-ge maliyetleri düşmüştür. Yeni bir pazar olan Türkiye'deki kültürel farklılıklara karşı Dışbank'ın kalifiye personelini kullanarak ortaya çıkabilecek kültürel farklılıktan doğan sorunları önlemiştir. Bu, Fortis'in pazara uyum sürecini hızlandırmış ve kolaylaştırmıştır. Bunların yanı sıra Dışbank'ın teknolojik alt yapı ve sistem açısından yararlanmıştır.

Gerçekleştirmiş olduğu diğer işbirlikleri,birleşmeler ve satın almalar kadar olumlu sonuçlar yaratan bu satın alım sonrası geçen 1 yıllık sürede Fortis, bu dönem için belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmıştır.

SONUÇ

Soğuk savaş 1989 yılında sona erdikten sonra dünya çok hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Bu süreçte üç temel nokta önem taşımaktadır. Birincisi, 1453 yılında İstanbul'un fethiyle sona eren Ortaçağ karanlığından kurtulmaya çalışan Batının denizaşırı yeni keşiflere yönelmesi ile ortaya çıkan zenginleşmelere dayalı gelişmelerdir. İkinci temel dönüşüm noktası, 1890'da başlayan Endüstri Devrimi olmuştur. Endüstri devrimini yaşayan Kıta Avrupa'sında ortaya çıkan gelişmeler çeşitli şekillerde dünyanın diğer bölümlerine de ulaşarak insanlığı büyük ölçüde etkisi altına almıştır. Bu dönemin ardından yaşanan sömürgecilik küreselleşmenin nihai sonuçlarını oluşturmuştur. Zaman içinde şekil değiştirerek küreselleşme ya da küreselleştirme çabaları soğuk savaşın bitmesi ve 1990 başlarında Sovyetler Birliği'nin dağılması ile iki kutuplu dünyadan tek kutuplu dünyaya geçilmesi, savaşlar sonucu yaşanan ekonomik ve siyasal çöküntü ve en önemlisi ülkelerin bu durumdan kurtulmak ve gelişimlerini hızlandırmak için karşılıklı menfaatler doğrultusunda birlikte hareket etme gerekliliğini fark etmeleri ile küreselleşme üçüncü çıkış noktasını 1990'lı yıllarda yakalamıştır. 1990'lı yıllarda ön plana çıkan küreselleşme çabalarının ardında, yüzyıla yakın bir zaman diliminde ortaya çıkan gelişmeler açısından belirtilen ilk iki çıkış noktasından farklı olarak, piyasalara ulaşmada artık zaman ve mesafe kavramının anlamını yitirdiği görülmüştür.

Mal, hizmet, sermaye, işgücü ve teknolojinin serbest dolaşımını , 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 ülkelerarasında hareketi, aynı malların farklı ülkelerde tüketilmesi olarak da tanımlanabilmektedir.

Çok boyutlu bir kavram olan küreselleşmenin sadece ekonomik anlamda değil, sosyal, siyasal, kültürel boyutları da bulunmaktadır. Ekonomik açıdan ticari, mali ve üretimin küreselleşmesi dünyayı tek bir pazar durumuna getirme amacına yöneliktir. 1947 yılında kurulan GATT çerçevesinde uluslararası ticaretin evrensel boyutlarda serbestleştirilmesi amaçlanmıştır. Geçici bir anlaşma olarak ortaya çıkan GATT sözleşmesi geliştirilerek, yaptırım gücü artırılmış, sanayi malları ile birlikte tarım, tekstil ve hizmetler ticaretinin serbestleştirilmesi yanında fikri mülkiyet haklarını da kapsamına alan bir kuruluş olan WTO'ya dönüşmüştür. Ticaretin küreselleşmesinin yanı sıra sermayenin uluslararası dolaşımdaki artışı, ülkelerin yerel piyasalarını dünya piyasalarıyla bütünleştirmesi sonucu mali küreselleşme ve ülkelerin yurtdışı piyasalarda doğrudan yatırım ve dolaylı yatırım tekniklerini kullanarak üretim yapmaları, üretimin küreselleşmesini ortaya çıkarmıştır.

Hem bir neden hem de bir sonuç olan küreselleşme kavramını doğuran, aynı zamanda küreselleşme sonucu ortaya çıkan serbestleşme akımları, ülkelerin birbirleriyle ekonomik, siyasal, kültürel ve sosyal alanlarda işbirlikleri yapma gereksinimlerini arttırmıştır. Ülkeler bölgesel bazda kapsam alanı daha çok ekonomik gelişimi canlandırmaya yönelik işbirliklerinin yanı sıra ortak mali ve sosyal politikaların uygulandığı bütünleşme hareketi olan iktisadi işbirlikleri gündeme gelmiştir.

Dünya genelinde gözlenen ekonomik, politik ve kültürel gelişmeler yeni bir küresel uygarlığın oluşmakta olduğunu göstermektedir. Artık dünya üzerinde yaşayan herkesi ilgilendiren stratejik kararlar ulus devletler arasında değil, şirketler arasında verilmekte ve şirketlerin küreselleşmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Küreselleşmeye bağlı olarak dış pazarlara giriş stratejileri arasında önemi artmakta olan stratejik işbirlikleri, birleşmeler ve devralmalar, şirketler için çeşitli çekicilikler sunmakta ve yaratılacak sinerji ile pazar gücünü arttırmak, yeni pazarlara hızlı girme olanağı yakalamak, maliyetleri azaltmak ve bilgi transferi ile yönetsel ve teknolojik becerileri geliştirmek gibi temel olgular, firmaları bu oluşumlara sıcak bakmaya itmektedir.

Küreselleşme ile ortaya çıkan küresel rekabet olgusu, şirketlerin işbirliği gereksinimini arttırmıştır. Stratejik İşbirlikleri ve Birleşmeler küreselleşmenin gerektirdiği ve uygulama alanı bulan yöntemlerden olup, aynı zamanda küreselleşme akımını tetikleyen olgulardır. Yani hem küreselleşmenin sonucu, hem de katalizörüdür

İki şirketin bir defaya mahsus olmak üzere bir süre için bir işi birlikte üstlenmesi veya iki şirketin tamamen birleşmesi gibi iki uç noktalı örnekler arasında bir çok işbirliği şekli bulunmaktadır. Şirketler, işbirliği derecesine göre, bölgesel acentalık ve bayilikler, know-how anlaşmaları, taşeronluk anlaşmaları, lisans anlaşmaları, kontratla üretim, yönetim sözleşmeleri, franchising veya ortak girişim işbirliği türlerinden birini veya birkaçını uygulayabilmektedir. İşbirliği modellerinin yetersiz olduğu durumlarda şirketler, daha ileri boyutlu bir teknik olan şirket birleşmeleri ve satın alımlarından birini tercih edebilmektedir. Şirketlerin küreselleşme akımına uyum sağlaması için, hedeflerine ve pazar yapılarına göre yukarıda değinilen yöntemlerden optimum faydayı sağlayacak herhangi biri veya birkaçı seçilebilmektedir.

Dünyadaki stratejik işbirliklerine bakıldığında AB topluluğunda 1993 yılından bu yana topluluk operasyonlarının arttığı ve topluluk dışı yatırımcılar için topluluk firmalarının cazip olmaya devam ettiği görülmektedir. ABD’de özellikle otomotiv sektöründeki stratejik işbirlikleri ve birleşmeler 1980’li yıllarda başlamış ve günümüze kadar hız kazanarak devam etmiştir. Chrysler, General Motors ve FORD ile başlayan konsorsiyum örneğine benzer işbirlikleri ve birleşme örneklerine Çin, Japonya, Almanya, Fransa otomotiv endüstrisinde rastlanmıştır. Havayolları sektöründe ise uluslararası havayolu birleşmelerinin önündeki bir takım hukuki engellemeler ile birleşme ve satın alma düzenlemelerinin sıkı kuralları havayolu şirketlerini işbirliklerine yöneltmiş ve şirketler arasında gerçekleşen stratejik işbirliklerinin sayısı bugün havayolu şirketlerinin sayısını aşmıştır. Bilgisayar ve enformasyon teknolojileri sektöründe yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler dünyayı

yeni ortaklar bulmaya zorlamıştır. IBM, Sony ve Toshiba işbirliği bu sektördeki işbirliklerine iyi bir örnektir.

Dünyada yaşanan bu gelişmelere ve hızla yaygınlaşan küreselleşme akımına yabancı kalmayan Türkiye’de ise son 3 yılda stratejik işbirlikleri ve birleşmeler artış göstermiştir. Özellikle Koç, Oyak, Doğan, Sabancı ve TAV gibi grupların gerçekleştirdiği çok sayıda işbirlikleri ve birleşmeler bulunmaktadır. Bunların yoğunlaştığı sektörler ise finans, perakendecilik ve enerji sektörleridir. Özellikle Türkiye’de bankacılık sektöründe çoğunlukla zorunlu birleşme kapsamında olan devralmalar gerçekleşmiştir. Ancak son 2 yılda gerçekleşen Koçbank-Unicredito, TEB-Paribas, Dışbank-Fortis, Koçbank-Yapı Kredi birleşmesi ve Oyak-İşbankası, Fortis-Şekerbank işbirliği gibi örneklerle stratejik işbirlikleri ve gönüllü banka birleşmeleri de gerçekleşmiştir.

Stratejik işbirlikleri ve birleşmeler, şirketlerin küreselleşmelerinde etkin rol oynayan araçlardır. Bu etkiler, kısaca yeni bir pazara girmek, mevcut pazarlarda durumunu korumak, yüksek maliyet ve riski dağıtmak, ar-ge faaliyetlerini ve dağıtımını kolaylaştırmak, tamamlayıcı güçlerini birleştirerek verimliliği arttırmak, global rekabet gücüne kavuşmak ve rekabete karşı koymak, işletme değerlerini ve itibarını arttırmak, ürün-hizmet kalitesini iyileştirmek, ticaret ve yatırım engellerini aşmak olarak sıralanabilir. Yukarıda belirlenen etkiler sayesinde şirketler küreselleşme akımına ayak uydurup, hedeflerine daha kısa sürede ulaşmaktadırlar.

Küreselleşmeye uyum sağlamak amaçlı bir çok işbirliği ve birleşme gerçekleştiren Fortis Bank A.Ş., şirketlerin küreselleşmelerinde stratejik işbirlikleri ve birleşmelerin etkilerini gösteren iyi bir örnektir. Fortis Bank A.Ş., Hollanda ve Belçika’da iki ayrı merkezi olan bankacılık ve sigortacılık alanında uzman ve satın almalarla oluşmuş bir finans grubudur. Fortis, Belçika ve Hollanda pazarında mevcut etkinliğini arttırabilmek için çeşitli satın almalar gerçekleştirmiş ve Benelux bölgesindeki en büyük sigorta şirketi olan AMEV ASR’yi satın alarak global rekabet gücüne ulaşmıştır. 2003 yılından itibaren uyguladığı 5 yıllık bir büyüme planı doğrultusunda İspanya, Portekiz, Malezya, Tayland, ABD, Meksika, Çin, Brezilya ve

Türkiye’de çeşitli stratejik işbirlikleri ve birleşmeler gerçekleştirmiştir. Dışbank’ı satın almasının ana nedeni yeni bir Pazar olan Türkiye’ye kolayca girebilme. Genç nüfuslu, yüksek büyümeye sahip, nüfusunun sadece yarısının bankacılık hizmetlerinden yararlandığı fırsat bir pazar olan Türkiye’de yeni bir banka kurmak hem maliyetli hem de riskli bir yatırım olacaktır. Bunun yerine faaliyetlerine aktif bir şekilde devam eden, aktif büyüklüğü açısından 7. sırada yer alan, geniş müşteri portföyü ve sadık müşteri profili oluşturmuş bir bankayı satın almak Fortis’in maliyet ve riskini azaltarak pazara girmesini sağlamıştır. Dışbank’ın Fortis Bank A.Ş’ye geçiş maliyeti ve reklam kampanyaları 20 milyon \$ civarında gerçekleşmiştir. Fortis’in Türkiye’ye satın alma yoluyla girmemesi halinde ortaya çıkacak maliyetin, yapılan harcamaların 3 katına çıkacağı varsayılmaktadır. Kalifiye iş gücü seçimi ve yerleştirme süreci, uygun şube yerleri seçimleri , kültürel ve sosyal farklılıklara uyum sağlama amaçlı yapılan ar-ge harcamaları ve kendi müşteri portföyünü oluşturuncaya kadar geçen zaman gibi faktörler, şirketin pazara giriş maliyetlerini arttırmış ve pazara adaptasyon sürecini uzatmış olacaktır. Bu nedenlerle Fortis, küreselleşme yolundaki çalışmalarını, Türkiye’de Dışbank’ı seçerek ve bünyesine katarak gerçekleştirmiştir.

Şirketlerin küreselleşen dünyanın rekabet koşullarına adaptasyonunu ve büyümesini sağlamak, verimini arttırmak için çağdaş yöntem ve uygulamalar olan stratejik işbirlikleri ve birleşmeler desteklenmeli, konuyla ilgili kamuoyunun bilgilendirilmesine ilişkin sıkı standartlar uygulanmalı ve şeffaflık sağlanmalıdır. Stratejik İşbirlikleri ve birleşmeler, 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

- AKAT, Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Bursa, Ekim 2000
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2
- AYDIN, Nurhan, **İşletmelerin Dışsal Büyümleri: Birleşme, Satın Alma Ve Konsolidasyon**, Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F Dergisi, Kasım 1986, Cilt. 4,
- AYDINTAN, Belgin, “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, 2003, <http://www.econturk.org.tr>
- Bayındırbank İnternet Sitesi, <http://www.bayindirbank.com.tr>
- BDDK, “Türk Bankacılık Sisteminin Temel Sorunları ve Bankacılık Sektörüm Yeniden Yapılandırma Raporu”, Nisan 2003, <http://www.bddk.com.tr>
- BERGER A.N., **The Efficiency of Financial Institutions**, **Journal of Banking and Finance**, Harvard Business Review, 1998
- BLEEKE, Joel, ERNEST, David, Harvard Business Review, **Is Your Strategic Alliance Really A Sale?**, January-February 1995

- CAPITAL Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, “Satın Alma Şampiyonları, “
Mayıs 2006, <http://www.capital.com.tr>
- CAPITAL Aylık İş ve Ekonomi Dergisi , “Birleşmeler Hız Kazanıyor “,
Aralık 2002, <http://www.capital.com.tr>
- CHILD, Bellamy **Common Market Law of Competition**,Fourth
Edition,Sweet&Maxwell, London,1993
- CONTRACTOR, Farok, LORANGE, Petr, **Cooperative Strategies in
International Business**, D.C.Health and Company,1988
- Credit-Agricole Bankası Resmi İnternet Sitesi, 01.08.2006,
<http://www.credit-agricole.fr>
- CZINKOTA, Micheal R., RONKAINEN, Iikka A., **International
Marketing**, The Dryden Press,Third Edition, 1998
- Dışbank, Yabancı Sermaye Rekoruyla Fortis’in Oluyor, **Hürriyet Gazetesi**,
13.04.2005, <http://www.hurriyet.com.tr/haberler.asp?NewsID=18915>
- DİKMEN, Çiğdem, **Küçük İşletmelerde Büyüme**, İşletme Fakülte Dergisi,
Cilt 20,Sayı:2-2, İstanbul,1991
- DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, 3. Baskı, Beta
Yayınları, İstanbul,1996
- Doğru Bir Büyüme Stratejisi, **Milliyet Gazetesi**, 26 Aralık 2001
<http://www.milliyet.com.tr/2001/12/26/isyasami/is02.html>
- DPT, “Araştırma ve Yayınlar”,2004, <http://www.dpt.gov.tr>

- DTM, İhracat Genel Müdürlüğü Yayınları, “Kobilerin Penceresinden Dünyanın Genel Görüntüsü”, Ekim1998 <http://www.dtm.gov.tr>.
- DTM, “Dünya Otomotiv Sanayiinde Küresel Boyut” <http://www.dtm.gov.tr/ead/ticaret/kuresel/dun1.htm>
- Dünya Gazetesi Yayın Kurulu , **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Dünya Yayıncılık,İstanbul 1999
- ERTÜRK, Mümin, **İşletme Biliminin İlkeleri**, Beta Yayıncılık,İstanbul,2000
- ESENER, Ömer, **Stratejik Ortaklıklar**, İMKB Yayınları, İstanbul 1997
- European Commission Directorate, “Mergers and Acquisitions, -General for Economic and Financial Affairs”, Supplement A, No:2, February 1999
- Fortis Bank A.Ş. Resmi İnternet Sitesi, “Kuruluşundan Bugüne Fortis” http://www.fortis.com.tr/bizkimiz/kurulusundan_bugune_fortis.jsp
- **Fortune Global 500**, “Top 25 Worldwide, Based on Assets”, 25.08.2005, <http://www.fortis.com>
- GLADER, M. **Research and Development Cooperation in European Competition Law**, CFE Working Paper Series,no:6,1999
- GOLD, M.ve CAMPHALL, A., **Desperately Seeking Synergy**, Harvard Business Review,September-October,1998
- GÖNENLİ, Atilla, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 6.baskı,İstanbul Üni.Yayımları,1988

- HASSU, Metin, “Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü”, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, <http://www.rekabet.gov.tr/tezler/metinhassu>.
- HSBC Bankası Resmi İnternet Sitesi, 01.08.2006, <http://hsbc.com.tr>.
- IBM Resmi İnternet Sitesi, “Haber ve Etkinlikler”, Mayıs 2005, www.ibm.com/news/tr/tr/2005
- Infomag İnternet Sitesi, İş Dnyası Makaleleri , “İş Bankası-Oyakbank İşbirliği”, Mayıs 2006, <http://www.infomag.com.tr/content.asp?id=25630>
- IMF, **IMF World Economic Outlook**,1997
- JACOBSON, J.M ve G.J.Dorman, **Joint Purchasing, Monopsony and Antitrust**, The Antitust Bulletin, 1991
- KARASULU, Nilüfer, **Uluslararası Teknoloji Transfer Süreci ve Yöntemleri** D.E.Ü. İşletme Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü <http://www.econturk.org/dtm5.htm>
- Koç Grubu Resmi İnternet Sitesi, **Araştırmalar ve Metinler** http://www.koc.com.tr/UPLOADS/Files/sayi_321_metinler.doc
- OHME,Kerchi, **The Global Logic of Strategic Alliences**, Harvard Business Review, March 1993
- Ortadoğu Pazarı Hakkında Yayınlanan Makale , “Kuveyt Notu”

<http://ydmh.foreigntrade.gov.tr/pazar/odogu/KUVEYT/kuveytnotu.htm>

- Ortak Nokta Resmi Internet Sitesi ,”Ortak Nokta”, Mayıs 2006
www.ortaknokta.com.tr
- Otomotiv Sanayi Derneği Resmi Internet Sitesi, **OSD Haber Bülteni**, Mayıs 2006, <http://www.osd.org.tr/osdhaber.pdf>
- ÖNET, Aysun **Küreselleşme, Rekabet Edebilirlik ve Şirket Birleşmeleri**, 13.12.2004, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi
<http://www.ktto.net/turkce/yeniekonomik1.html>
- ÖZALP, İnan, **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar 2**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1995
- ÖZBAŞAR, Sera, **İşletme Politikası Büyüme Stratejileri ve Yönetimi**, Yönetim Geliştirme A.Ş. Yayını, Ufuk Matbaası, 1981
- PIRAINO, T.A, **Rule of Reason of Merger Analysis : A New Antitrust Standard for Joint Ventures**, Minnesota Review, Volume 76, 1991
- RHINESMITH, Stephan H., **A Manager’s Guide to Globalization**, 2nd Ed., Irwin Publishing, 1996
- TAŞTAN, Seçil, “Küreselleşme ve Küresel Strateji”, 2005, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale013.html>
- Seçme Makaleler, “Küresel Rekabet”, www.geocities.com/vedat5.2000/rekabet.html

- Seçme Makaleler, “Stratejik İşbirlikleri”, Mayıs 2005
<http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/st/isbirlik.doc>
- SEYİDOĞLU, Halil, **Uluslararası İktisat**, Gizem Can Yayınları, İstanbul,2003
- SÜMER, Haluk, PERNSTEINER, Helmut, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Basım, Ocak 2004
- Şekerbank Eğitim Notları, **Uzman Adayı Yetiştirme Programı**, Haziran-Temmuz 2005
- TAKAN, Mehmet, **Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim**, Nobel Yayınları,İstanbul, 1999
- TBB, “Fortis Bank A.Ş. Mali Tabloları”,Mart 2006
<http://www.tbb.org.tr/asp/bankalar1.asp>
- TBB, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, “Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları”, TBB Dergisi ,Mart , 1997,sayı:20
- TBB, “Muhasebe Uygulama Yönetmeliği Kapsamında Kamuya Açıklanmış Mali Tablolar”, Mart 2006, www.tbb.org.tr/net/dönemsel
- TBB, “Bankalararası Ortak Projelendirme Hakkında Bilgilendirme”, 12.03.2006, www.tbb.org.tr/turkce/dergi51/ortakprojeler
- TCMB, T.C. Merkez Bankası Dış İlişkiler Müdürlüğünce Yapılan Araştırmalar, “Birleşmeler ve Edinimler”, Kasım 1999, <http://www.tcmb.gov.tr>

- TEKİNALP, Ünal, POROY, Reha, ÇAMOĞLU, Ersin, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, 8.Basım, İstanbul, Beta, 2000
- TERPSTRA, Vern, SARATHY, Ravi, **International Marketing**, Dryden Press, Orlando 1994
- TORAMAN, Yasemin, **Çokuluslu Şirketlerin Dünya Pazarlarına Yayılma Stratejileri ve Globalleşme Üzerine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, DEÜ,İzmir 1996
- TÜBİTAK, “ABD’de Rekabet Öncesi Araştırma Politikaları ve Kurulan Ortaklıklara İlişkin Tipik Örnekler”, 2006
<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/rekabet/abdorn.html>
- UFRAD, “On Soruda Franchising”, 2006,
<http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>
- “Uluslararası İşletmecilik Yöntemi Olarak Franchising Sistemi Ve Franchising Sistemi Üzerine Bir Örnek Uygulama Çalışması Mc Donalds Corporation Ve Türkiye Mc Donalds Franchising İşlemi”, 2000, <http://www.angelfire.com.tr>
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları,Kasım 2004
- VERNON, Raymond, WELLS, Louis T., **The Economic Environment of International Business**, PrenticeHall Inc.,New Jersey,USA 1991
- YOSHİNO, Michaela Y., RANGAN, U.Srinivasa, **Stratejik İttifaklar**, Harvard Business School Kitabı, Alfa Basımevi, Temmuz 2000

