

T.C. Anadolu Üniversitesi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GLOBALLEŞME SÜRECİNDE
FİNANSAL AMAÇLI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Danışman: Prof. Dr. Rıza AŞIKOĞLU

Hakan ÇELİKKOL

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Eskişehir - 1994

ABSTRACT

Financial globalization previously were laid the foundation by regional economical integrations. This event abolished the differentials of the foreign markets and world has been being transformed a single market. For this reason capital got a great momentum. However the capital flow goes towards the productive areas. Because of insufficient capital, this flow makes a cutthroat competition for obtaining capital.

The companies plan and apply their occupations towards the world markets intend to reach to the global norms for management, technology, productivity, cost and quality, can exist in the cutthroat competition. Globalization, creates important occasions for the companies apply global norms and strengthens potentials of developing, as a result makes global companies.

The best way the companies can follow is strategic co-operations for integrating to the global economy and being global companies. When the companies co-operate with their competitors can obtain the capital which is very insufficient but they need very much can grow quickly and continually and can catch great occasions for being global. That is why the financial aims which are in the co-operation get a great importance.

Co-operations are very important for Turkish companies are opening the world markets. For the Turkish companies whose financial structures are insufficient, national and international co-operations are necessary strategies.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ YÖNELİMLERİNİN
GELİŞİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

I. MAHALLİ / ULUSAL BOYUTLU FAALİYETLER VE İŞBİRLİKLERİ.....	5
II. BÖLGESEL EKONOMİK BÜTÜNLEŞMELER VE İŞBİRLİKLERİ.....	7
III. GLOBALLEŞME SÜRECİ VE İŞBİRLİKLERİ.....	16
A. GLOBALLEŞME SÜRECİ VE İŞBİRLİĞİ YÖNELİMLERİ.....	17
B. FİNANSAL GLOBALLEŞMENİN TEMELİNDEKİ ETKENLER.....	20
1. Yatırımlardaki ve Dünya Ticaretindeki Gelişmeler.....	23
2. Rekabetin Yoğunlaşması ve Verimlilik Kriterindeki Artış.....	24
3. Finansal Liberalizasyona Geçiş.....	26
4. Menkul Kıymet İşlemlerindeki Artış.....	27
5. Teknolojik Gelişimin Hızlanması.....	27
6. İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler ve Bilgilenme.....	28
7. İşbirliği ve Bütünleşme.....	30
8. Konjonktürel Etkenler.....	30
C. GLOBAL İŞLETME KAVRAMINA GEÇİŞ.....	31
1. Uluslararası (International) İşletme Aşaması.....	32
2. Çok Uluslu (Multinational) İşletme Aşaması.....	33
3. Uluslar Ötesi (Transnational) İşletme Aşaması.....	37
4. Uluslar Üstü (Supranational) İşletmeler.....	39
5. Global İşletme.....	39
D. TÜRKİYE'NİN GLOBALLEŞME EĞİLİMLERİ.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERARASI FİNANSAL AMAÇLI İŞBİRLİĞİ
STRATEJİLERİ

I. İŞBİRLİĞİ KAVRAMI.....	49
A. İŞBİRLİĞİNİN TANIMI.....	50
B. İŞBİRLİĞİNİN YÖNLERİ.....	51

1. Yatay İşbirlikleri	51
2. Dikey İşbirlikleri	52
3. Karma İşbirlikleri.....	54
II. İŞLETMELERİ FİNANSAL AMAÇLI İŞBİRLİKLERİNE YÖNLENDİREN TEMEL ETKENLER	56
A. REKABETİN AZALTILMASI	57
B. BÜYÜME VE SÜREKLİLİĞİ SAĞLAMA	59
C. ÖLÇEK EKONOMİLERİNDEN YARARLANMA	61
D. FİNANSLAMA KOLAYLIĞI	64
E. VERGİ AVANTAJLARI.....	66
F. ÇEŞİTLENDİRME VE RİSKLERİ AZALTMA.....	68
G. KAYNAK SAĞLAMA KAPASİTESİNİ GENİŞLETME VE DÜŞÜK MALİYETLE BORÇLANMA.....	71
H. FİNANSAL BAŞARISIZLIKTAN KURTULMA.....	73
I. TEKNOLOJİK GELİŞMELERDEN YARARLANMA.....	74
1. Teknoloji Transferi ve Değerli Sınai Haklara Sahip Olma	76
2. Teknoloji Üretme ve Teknolojiyi Birlikte Kullanma.....	76
3. İletişim Teknolojisindeki Gelişmelerden Yararlanma	77
İ. SERMAYE PİYASASININ OLUMLU KARŞILAMASI	78
III. İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ, FİNANSAL BOYUTLARI VE ETKİLERİ	79
A. KARTEL.....	80
1. Tanımı ve İşleyişi	80
2. Kartel Türleri	84
a) Koşul Kartelleri	84
b) Kota ya da Kontenjan Kartelleri.....	85
c) Fiyat Kartelleri.....	85
d) Satış Kartelleri.....	87
e) Satın Alma Kartelleri.....	88
f) Uluslararası Karteller	89
3. Kartel'in Finansal Boyutları ve Etkileri	89
B. KONSERN	91
1. Tanımı ve İşleyişi	91
2. Konsern'in Finansal Boyutları ve Etkileri.....	93
C. TRÖST.....	94
1. Tanımı ve İşleyişi	94
2. Tröst Türleri	97

a) Yatırım Tröstü	97
b) Oylama Tröstü.....	97
3. Tröst'ün Finansal Boyutları ve Etkileri	98
D. KONSORSİYUM	100
1. Tanımı ve İşleyişi	100
2. Konsorsiyumun Finansal Boyutları ve Etkileri	102
E. HOLDİNG.....	104
1. Gelişimi	104
2. Tanımı ve İşleyişi	105
3. Holding Türleri.....	108
a) Bağlı İşletmelere Sağladıkları Hizmet Temeline Göre Holdingler	109
b) İşlevleri Yönünden Holdingler.....	109
c) Denetledikleri İşletmeler Yönünden Holdingler	109
ca) Tek Aşamalı Holding:	110
cb) Çok Aşamalı Holding:.....	110
4. Holdingin Finansal Boyutları ve Etkileri.....	111
F. BİRLEŞME (MERGER).....	124
1. Gelişimi	124
2. Tanımı ve İşleyişi	124
3. Birleşme Türleri	128
a) Devralma Yoluyla Birleşme (Acquisition - Absorpsiyon).....	129
b) Yeni İşletme Kurulması Yoluyla Birleşme (Konsolidasyon)	133
4. Birleşme Stratejilerinin Finansal Boyutları ve Etkileri	135
G. ORTAK GİRİŞİM STRATEJİSİ (JOINT VENTURE).....	153
1. Gelişimi	153
2. Tanımı ve İşleyişi	154
3. Ortak Girişim Türleri.....	160
a) Endüstriyel Ortak Girişim.....	161
b) Ortak İşletme (Joint Subsidiary).....	161
c) Kurumsal Ortak Girişim (Institutional J.V.)	161
4. Ortak Girişim Stratejisinin Finansal Boyutları ve Etkileri.....	162
H. LİSANS ANLAŞMALARI.....	169
1. Tanımı ve İşleyişi	169
a) Patent Devri.....	170
b) Know - How Devri.....	171
c) Marka Devri	173
2. Lisans Anlaşmasının Türleri	174
a) Alıcı Sayısına Göre.....	174

b) Kullanım Biçimine Göre	174
3. Lisans Anlaşmalarının Finansal Boyutları ve Etkileri	175
I. FRANCHISING	180
1. Gelişimi	180
2. Tanımı ve İşleyişi	180
3. Franchising Türleri	183
a) Uygulandığı Ülkeye Göre Franchising	183
b) Franchising İşleminin İçeriği ve Niteliğine Göre	183
ba) Ürüne Dayalı Franchising:	184
bb) Ticari Markaya Dayalı Franchising:	184
bc) Hizmete Dayalı Franchising:	185
4. Franchising Sisteminin Finansal Boyutları ve Etkileri	186
a) Franchisor Açısından Finansal Boyutları ve Etkileri:	186
b) Franchisee Açısından Finansal Boyutları ve Etkileri:	188
IV. İŞBİRLİĞİ FAALİYETLERİNİN PLANLANMASI	191
A. FİNANSAL AMAÇLI İŞBİRLİKLERİNE YÖNELİK KRİTER GELİŞTİRİLMESİ	191
1. Finansal Durumun Düzeltilmesi, Borçlanma Kapasitesinin Arttırılması	192
2. Hisse Başına Karlarda Artış ve Gelirlerde İstikrarın Sağlanması	192
3. İşbirliğinin Finansmanı	193
4. İşletmenin Zayıf Yönlerini Güçlendirme Potansiyeli ve Donatımın İyileştirilmesi	194
5. İşletmenin Güçlü Yönlerini Kullanabilme Potansiyeli	194
6. Endüstri / Faaliyet Türü	195
7. Büyüklük	196
a) Fiyat	197
b) Sermaye Tedavülü veya Katma Değer	197
c) Pazar Payı	197
d) Karlılık	198
e) Varlıklar, Borçlar ve Sermaye İhtiyacı	198
f) Çalışanların Sayısı, Faaliyet Gösterilen Pazarların Çeşitliliği ve İşletmenin Bu Pazarlardaki Yayılmışlık Düzeyi	198
8. Mülkiyetin Kontrolü	199
9. Yönetim ve İşgücü Davranışı	199
10. Özel Durumlar	200
B. İŞBİRLİĞİ YAPILACAK İŞLETMELERİN ARAŞTIRILMASI, SEÇİMİ VE BİLGİ	
TOPLAMA	200
1. Araştırma ve Seçim	200
a) İşletme İçi (İçsel) Kaynaklar	200
b) İşletme Dışı (Dışsal) Kaynaklar	201

2. Bilgi Toplama	202
a) Halka Açık Bilgiler.....	202
b) Aday (Hedef) İşletmenin Kendisinden Alınan Bilgiler.....	202
V. İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARISI İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR	203

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

I. TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN İŞBİRLİĞİ YÖNELİMLERİ	208
A. ULUSAL İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİ	208
B. ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİ	213 +
II. TÜRKİYE VE YABANCI KÖKENLİ İŞLETMELERİN İŞBİRLİKLERİNDEN SAĞLADIKLARI KARŞILIKLI AVANTAJLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	216 +
A. TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN SAĞLADIĞI AVANTAJLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	217
B. YABANCI KÖKENLİ İŞLETMELERİN SAĞLADIĞI AVANTAJLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	225
III. TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİNE GİTME OLANAKLARI VE BU YÖNDEKİ GELİŞMELER	231 +

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FINANSAL AMAÇLI İŞBİRLİKLERİNE YÖNELİK TÜRKİYE'DEN BİR UYGULAMA

I. UYGULAMANIN AMACI	238
II. İŞBİRLİĞİ YAPAN İŞLETMELERİN TANITIMI	239
A. ALÜMİNYUM SANAYİNDE GENEL DURUM	239
B. İŞBİRLİĞİ YAPAN İŞLETMELERLE İLGİLİ BİLGİLER	240
III. İŞBİRLİĞİNİN İNCELENMESİ	241
IV. İŞBİRLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	244
SONUÇ VE ÖNERİLER	252
YARALANILAN KAYNAKLAR	256

EKLER	277
EK - I. FENİŞ SİSTEM VE AKSESUAR A.Ş İLE W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.) ARASINDAKİ LİSANS ANLAŞMASI'NIN TÜRKÇE ORJİNAL METNİ.....	278
EK - II. FENİŞ SİSTEM VE AKSESUAR A.Ş.'NİN 31/12/1992 YILI FİİLİ, 31/12/1993 VE 31/12/1994 YILI PROFORMA BİLANÇOLARI VE 31/12/1994 YILI PROFORMA GELİR TABLOSU (DOLAR BAZINDA)	300

GİRİŞ

Dünya ekonomisi özellikle 20. yüzyılın son yıllarında büyük bir değişim sürecine girmiş, ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte globalleşme olgusu ortaya çıkmış ve bu olgu yaşamın her alanında kendini hissettirmeye başlamıştır. Günümüzde, globalleşme bir gerçeklik, hem de ulusal ekonomilerden çok ayrı bir gerçeklik haline gelmiştir. Bununla birlikte, globalleşme sürecinde yaşanan yoğun rekabet, uyulması gereken bir takım kuralları da beraberinde getirmiştir.

İşletmeler, büyükte olsa küçükte olsa, faaliyetlerini global boyutta planlamak, uygulamak ve bu durumlarını korumak zorundadır. Dolayısıyla, globalleşmek için işletmelerin büyük bir finansal güce sahip olması gerekmektedir. Bu olgu, işletmeleri mümkün olan her alanda, finansal yapılarını güçlendirmek üzere işbirliklerine yönlendirmekte ve bir anlamda yoğun rekabet yerini stratejik işbirliklerine bırakmaktadır. Bu bağlamda, işbirlikleri, işletmelerin dünya ekonomisine entegre olmasını, diğer bir deyişle globalleşmesini kolaylaştırmaktadır.

Globalleşme sürecine uyumun kaçınılmazlığı karşısında, işletmelerarası işbirliklerinin yoğunlaşması, konuyu dünyada olduğu gibi Türkiye ve Türkiye işletmeleri açısından da çok önemli bir boyuta getirmiştir. Bu nedenle, yapılan çalışmada, globalleşme sürecinde işletmelerin finansal yapılarını güçlendirmeye yönelik işbirliği stratejilerinin incelenmesi amaçlanmış ve konu dört temel bölümde ele alınmıştır.

Birinci bölümde, işletmelerarası işbirliği yönelimlerinin gelişiminde etkili olan faktörler, ulusal ve bölgesel faaliyet ve işbirliklerinden global faaliyet ve işbirliklerine geçiş bağlamında ele alınmıştır. Bu amaçla, finansal globalleşmenin temelindeki etkenler ve işletmelerin global nitelik kazanmalarına kadar geçirdikleri aşamalar üzerinde durulmuş ve Türkiye'nin, dolayısıyla Türkiye işletmelerinin globalleşme eğilimlerinin değerlendirilmesine çalışılmıştır.

İkinci bölümde, çalışmanın odak noktasını oluşturan finansal amaçlı işbirliği stratejileri tanıtılmıştır. İşbirliğinin yönleri ve işletmelerin neden işbirliğini tercih ettikleri üzerinde kısaca durularak, dokuz başlıkta ele alınan işbirliği stratejilerinin işleyişleri, finansal boyutları ve etkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

İşbirliği kararının işletmeler için en önemli stratejik kararlardan biri olması, işbirliği faaliyetlerinin planlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, finansal amaçlı işbirliklerine yönelik kriter geliştirilmesi ve işbirliği yapılacak işletmelerin araştırılması, seçimi ve bilgi toplanması konuları işbirliği faaliyetlerinin planlanması kapsamında ele alınmış ve başarılı bir işbirliği stratejisinin nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, Türkiye işletmelerinin ulusal ve uluslararası işbirliği stratejileri incelenmiştir. Bu bağlamda, Türkiye ve yabancı kökenli işletmelerin işbirliklerinden sağladıkları karşılıklı avantajlar değerlendirilerek, Türkiye işletmelerinin globalleşmesini sağlayacak uluslararası işbirliği olanakları ve bu yöndeki gelişmeler ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise, daha önce kuramsal olarak tanıtılan işbirliklerinden bir tanesinin örnek üzerinde incelenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla, çeşitli işletmelerle

temas kurulmuş ve bir Türkiye işletmesi ile yabancı bir işletme arasında gerçekleştirilen lisans anlaşması, uygulama örneği olarak seçilmiş ve incelenmiştir.

Sonuç kısmında ise, konunun genel bir değerlemesi yapılarak, Türkiye işletmeleri için bazı öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ YÖNELİMLERİNİN GELİŞİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

I. MAHALLİ / ULUSAL BOYUTLU FAALİYETLER VE İŞBİRLİKLERİ

Ulusal işletmeler, ülke içinde kurulmuş, sermaye ve yönetim bakımından dışa bağımsız özel ve kamu işletmeleridir. Bu niteliği gösreten her türlü işletme ulusal işletme sayılır¹.

Mahalli ve/veya ulusal işletme boyutunda tek bir pazar söz konusu olmakta, tüm işletme fonksiyonları bu pazar yönelimli olarak planlanmakta ve yürütülmektedir. Başka bir deyişle, ürün geliştirmeye, pazarlamaya, finansa v.b... ilişkin faaliyetler iç pazara yönelik stratejiler olarak ele alınıp uygulanmaktadır².

Günümüze kadar ortaya çıkan gelişmeler, işletmelerin mahalli olarak ortaya çıktığını, daha sonra ulusal ve uluslararası düzeyde etkili olduğunu göstermektedir³. Ulusal işletmeler, aralarındaki rekabeti azaltmak, finansman kolaylığı sağlamak, maliyetlerini düşürüp karlarını arttırmak, diğer işletmelerin teknolojik imkanlarından yararlanmak, ülke içindeki pazar paylarını arttırmak veya pazarı ele geçirmek gibi çok çeşitli amaçlarla işbirliklerine yönelmektedir. Uluslararası ve çok uluslu dev işletmelerin ortaya çıkışı, mahalli ve ulusal boyutlu faaliyette bulunan işletmeleri, bu tür işletmeler karşısında zayıf duruma düşürmekte, ulusal boyutlu faaliyetlerde bulunan işletmeler de, bu dev organizasyonlar karşısında rekabet güçlerini koruyabilmek için, gerekli büyüklüğü kendi aralarında işbirliğine gitme yoluyla sağlamaya

¹ İsmet MUCUK, **Modern İşletmecilik**, (Der Yayınları, İstanbul: 1989), s.50.; Rıdvan KARALAR, **Genel İşletme Ekonomisi**, (Engin Yayınları, Ankara: 1993), s.48.

² Neslihan GÖKDEMİR, "Avrupalı Sanayiciler Rekabet Gücünü Esas Faaliyet Alanına Dönmekte Gördüler", **Dünya Gazetesi**, (21 Aralık 1992), s.12.

³ Rıza AŞIKOĞLU, **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler**, (DPÜ Yayınları No: 2, İİBF Yayınları No: 2, Kütahya: 1993), s.9.

çalışmaktadırlar. Hatta bu işletmeler, daha büyük çaplı bir organizasyonun sağlayacağı çok daha büyük avantajlardan yararlanabilmek ve böylece uluslararası faaliyetlerde bulunabilmek amacıyla, söz konusu dev işletmelerle de çeşitli anlaşma, birleşme veya onlara katılma stratejileri geliştirerek işbirliklerine yönelmektedirler. Yaşanan globalleşme süreci, ulusal boyutlu faaliyet ve işbirliklerini bir noktadan sonra yetersiz kılmakta ve işletmelerin uluslararası işbirliklerine yönelmelerini zorunlu hale getirmektedir.

Uluslararası ve çokuluslu dev işletmelerle işbirliğine gidilebilmesi, ulusal işletmelerin belirli bir büyüklüğe ulaşmış olmalarını gerektirmektedir. Bu büyüklük ise, mahalli / ulusal işletmelerin önce kendi aralarında işbirliğine gitmeleriyle sağlanabilecek ve ancak bu şekilde uluslararası ve çokuluslu işletmelerle işbirliği stratejileri geliştirmek mümkün olabilecektir. Yabancı ülkelerde faaliyette bulunmak veya işbirliği ilişkilerine girmek kolay olmamakta, ülkelere özgü yasalar, pazar koşulları vb... yabancı işletmelerin ülkeye girişini engelleyebilmektedir. Bu durumda, eğer ülkeler arasında ekonomik anlaşma ve bütünleşmeler mevcutsa, bu ülkelere ait işletmelerin birbirleriyle işbirliklerine gitmeleri ve söz konusu ülkelerde faaliyetlerde bulunmaları zor olmayacaktır.

Dünyada oluşan, uluslararası ekonomik nitelikteki çeşitli bölgesel entegrasyonlar, üye ülkelerin ve işletmelerinin, değişen dünya düzeninin zorunlu kıldığı niteliklere sahip olabilme amaçlarına yönelik olarak karşılıklı işbirliği eğilimlerini geliştirmiştir. Böylece, çeşitli bölgesel entegrasyonlar, işbirliği yönelimlerinin gelişmesinde büyük etkisi olan bir olgu olarak ortaya çıkmış ve ülkeler daha çok yakın çevrelerinde bulunan ülkelerle bölgesel işbirliklerine yönelmişlerdir.

II. BÖLGESEL EKONOMİK BÜTÜNLEŞMELER VE İŞBİRLİKLERİ

İkinci Dünya Savaşı sonrası değişen dünya şartları, daha karmaşık ve çok taraflı siyasi ve ekonomik ilişkileri beraberinde getirmiş, dünya ticaretinin artan oranda gelişmesi, ilişkilerin boyutlarını siyasi kalıptan siyasi-ekonomik bir kalıba sevk etmiştir. 20.yüzyılın son yarısında devletler, dış ticaret politikalarının diğer politikalarından ayrı düşünülmemeyeceği gerçeğinden hareketle, çeşitli uluslararası ilişkilere girişmişler, ve böylece, ülkeler arasındaki ekonomik dayanışma ve yardımlaşma giderek artmaya başlamış, çağımız artık bir ekonomik birleşmeler çağı olmuştur⁴.

1982'de ilki yayınlanan "Büyük Yönelimler - Megatrends" adlı yapıtta, 1980'li yılları biçimlendirecek olan yönelimlerden bir tanesi de, "ulusal ekonomiden dünya ekonomisine geçiş" olarak belirtilmiş olmakla beraber, 1990'lı yıllarda bu geçiş halen yoğun biçimde sürdürülmektedir⁵.

Ulaşımın ve kitle iletişim araçlarının artması, herkesin birbirinden haberdar olduğu bir dünyayı ortaya çıkarmıştır. Artan döviz ihtiyaçları, artık hiç bir ülkenin kendine yetemez duruma gelmesine yol açarak pazar ihtiyacını doğurmuş ve her ülke pazar arayışına girmiştir. Şöyle yada böyle, bütün dünyada herkesin üç aşağı beş yukarı uzlaşabileceği bir zemin oluşmuş ve öncelikli pazarlar da, komşu ülkeler olmuştur. Bunun sonucunda da dünya üzerinde bir yandan "mega", bir yandan da

⁴Rıdvan KARLUK, *Dünya Ekonomisinde Uluslararası Ekonomik Kuruluş ve Birleşmeler*, (Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul: 1990), s.315. ; Alaattin ALPARSLAN, *Çok Taraflı İşbirliği ve Bütünleşme Çabaları İçerisinde Serbest Bölgeler -Türkiye'nin Beklentileri-*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 1988), s.2-3.

⁵John NAISBITT ve Patricia ABURDENE, *Megatrends 2000 -Büyük Yönelimler-*, Çeviren: Erdal GÜVEN, (Form Yayınları, İstanbul: 1990), s.12.

“mini” ticaret blokları ortaya çıkmıştır⁶. Varolmak, gelişmek için yegane yol birlikte çalışmak, birlikte kazanmak, diğer bir deyişle işbirliği yapmaktır. Bu düşünceden hareketle, barışı temin ve gelişimi sağlamak amaçlarıyla AT’ı kurma çabaları oluşturulmuş, NATO realize edilmiş, Varşova Paktı tesis edilmiş, OECD tesis edilmiş, sonuçta organize çabalarla ülkeler ve hatta kıtalararası işbirliğine yönelinmiştir⁷. Uluslararası statüdeki bu özel kuruluşların oluşumu ve yardımı, uluslararası ekonomik bütünleşmede etkili olmuştur⁸.

Dünya genelinde, Avrupa, Amerika ve Asya’da oluşan, hemen hemen eşit güçlere sahip üç ana ticaret bloğu olduğu söylenebilir. Önce, oniki üyeli (Almanya, İngiltere, İtalya, Fransa, İspanya, Hollanda, Yunanistan, Belçika, Portekiz, Danimarka, İrlanda, Lüksemburg) dev bir ticari blok olan Avrupa Topluluğu (AT) ortaya çıkmış, bunu ABD, Meksika ve Kanada’nın oluşturduğu Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA) izlemiştir. Daha sonra, 1993 yılının son aylarında öncülüğünü sekiz Asya & Pasifik ülkesinin (Japonya, Malezya, Singapur, Tayvan, Tayland, Güney Kore, Endonezya, Filipinler) yaptığı APEC doğmuştur ve Çin ve Avustralya’nın da bu bölgesel ticaret alanına en kısa zamanda dahil edilmesi topluluğun planları arasındadır. Her ne kadar dünya üçlü bir ticari bloğa doğru gidiyor gibi görünse de, bunlara yenilerinin katılması da söz konusu olabilecektir. Güney Amerika, Kuzey Afrika ve Doğu Afrika bu yeni oluşumlara gebe olan bölgeler,

⁶ Murat YILMAZ ve Ferhan YORULMAZ, “Karadeniz Ekonomik İşbirliği Projesi Üzerine Notlar”, **Türkiye Günlüğü Dergisi**, Sayı 24 (Güz 1993), s.50.; _____, “Türkiye Bizim Üssümüz Olacak”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 3 (Mayıs 1993), s.32.

⁷ Ali AKDEMİR, “İşletmelerarası İşbirliği Stratejileri Neden Uygulanmalıdır?”, **Dünya Gazetesi** (13 Ocak 1993), s.4.

⁸ Tezer ÖÇAL, “Niçin, Kimin İçin ve Nasıl Globalleşme?”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 4, Sayı 9 (Gazi Üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993), s.7.

Türkiye'nin öncülük ettiği Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesi (KEİB), yine Türkiye'nin üyesi bulunduğu Ekonomik İşbirliği Örgütü (ECO) ve Asya Ekonomik İşbirliği Örgütü (ASEAN) gibi oluşumlar da, geleceğin ticari blokları olarak değerlendirilebilir.

Üç büyük bölgesel ticari topluluğun varlığı, ticarete çok yönlülüğü silerek dünya ticaretine yeni bir görünüm kazandırabilecek niteliktedir. Zaten mini ticaret blokları da ister istemez diğer büyük ticaret bloklarının yanında oluşmaktadır. Topluluk dışında kalan diğer ülkelerin bu aşamada en yakın gruba katılması kaçınılmaz olmakta, böylece üç ana ticari blok arasında gelecekte, parasal ve ekonomik bir birleşmenin gerçekleşmesi de muhtemel görünmektedir. Bu durumda, işletmelerin de "global" olabilmesinin tek yolu, bu ticaret bloklarından birine yatırım yapmasıyla mümkün olabilecektir⁹. Bu konuda, İsveç'teki Asea ile İsviçre grubu Brown Boveri'nin 1987'deki birleşmesi (İsveç ve İsviçre AT üyesi değildir), bir işletmenin AT'ye giden yola hazırlanışına ilişkin önemli bir örnektir. Birleşmeyle ortaya çıkan ABB, bir Alman ortak aracılığı ile AT'ye kendini kanıtlamıştır. ABB, işletmenin merkezini İsviçre'ye taşımış ve araştırmalarını üç merkezde (İsveç, Almanya ve İsviçre) sürdürmektedir¹⁰.

Bölgesel entegrasyonlar, bir yandan ticaretin serbestleşmesine imkan verirken, öte yandan korumacılığı da yaşatmaktadır. 20. yüzyılın "en fazla tercih edilen ülke" statüsü bu bloklar vasıtasıyla korunmakta ancak, korumacılık daha fazla ülkeyi de içine alarak ülke bazlı değil, bölge bazı boyutlarına doğru genişlemektedir. Aralarında

⁹Bahri YILMAZ, "Tarihi Bir Fırsat Kaçıyor mu?", *Türkiye İktisat Dergisi*, Yıl 5, Sayı 14 (Mayıs 1993), s.49.; "Çıkar Blokları", *Capital Dergisi*, Yıl 2, Sayı 1 (Ocak 1994), s.50-52.;

¹⁰"Türkiye Bizim ...", *A.g.e.*, s.32.

¹⁰J. NAISBITT ve P. ABURDENE, *A.g.e.*, s.49.

ticaretin serbest olmasına karşılık, diğer entegrasyon ve topluluklara karşı ortak politikalar uygulanmakta ve entegrasyon bölgesi korunmaktadır. Sadece, Tarife ve Ticaret Genel Anlaşması'yla kurulan GATT bunun dışındadır. Çünkü GATT, bütün dünyada ticareti serbestleştirmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla, artık tek ülkenin kontrolü değil, birden fazla ülke veya bloğun koordinasyon ve işbirliği, dünya ticaretinde belirleyici olmaktadır¹¹.

Ülkelerin kendi şartları doğrultusunda geliştirdikleri ve uygulamaya koydukları değişik "Ekonomik İşbirliği Modelleri"; Ekonomik İşbirliği Anlaşmaları (Örneğin; OECD, GATT, UNCTAD,...), Serbest Ticaret Bölgeleri (Örneğin; ALADİ, EFTA, NAFTA, LAFTA,...), Ruçhanlı Bölgeler, Gümrük Birlikleri (Örneğin; AT - AT, bir gümrük birliği olarak kurulmuştur. Asıl amacı, faktör dolaşımını serbestleştirmek ve ortak ekonomik ve mali politika uygulamalarına geçmek, yani ekonomik bir birlik oluşturmaktır -, Alman Gümrük Birliği, İtalyan Birliği, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg arasında kurulan Benelux Gümrük Birliği,...), Ortak Pazar, Ekonomik Birlikler, Ekonomik ve Parasal Birlikler şeklinde ifade edilebilir¹².

Ülkeler arasındaki ekonomik işbirliği hareketleri, sınırlı bir kısım mallar üzerindeki tarife indirimlerinden, kapsamlı iktisadi birliklerin kurulmasına kadar değişebilmektedir. Bazı birleşme hareketlerinde yalnızca aralarındaki mal ve hizmet akımlarının serbestleştirilmesi, bazılarında buna ek olarak üretim faktörlerinin serbest dolaşımı, nihayet diğer bir kısmında ise bunların yanında para, maliye ve ekonomi

¹¹ Emin ERTÜRK, **Ekonomik Entegrasyon Teorisi ve Türkiye'nin İçinde Bulunduğu Entegrasyonlar**, (Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa: 1993), s.165.; Birkan ERDAL, "Başabaş - Head to Head", **Finans Dünyası Dergisi**, Sayı 51 (Mart 1994), s.51.

¹² Halil SEYİDOĞLU, **Uluslararası İktisat -Teori, Politika ve Uygulama-**, (Güzem Yayınları No: 7, Gen. 9. Basım, İstanbul: 1993), s.417.; M. YILMAZ ve F. YORULMAZ, **A.g.e.**, s.50-51.

politikası alanlarında da işbirliği sağlanması söz konusudur. Bölgesel ekonomik işbirlikleri, çoğunlukla aynı coğrafi bölgede yer alan ve daha çok benzer ekonomik gelişme düzeyindeki bir grup ülke ile sınırlıdır ve siyasal bakımdan bağımsız ülkeler, ekonomik yönden birbirine bağımlı duruma gelmektedir.

Sanayileşmiş ülkelerde, hızlı üretim artışlarına karşın iç piyasaların yetersizliği, bu gibi birlikler oluşturarak piyasa hacminin genişletilmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca, geniş bir piyasa, kaynak verimliliğini yükseltmek, içsel ve dışsal ekonomiler doğurmak, teknolojik gelişmeyi hızlandırmak ve dış rekabeti arttırmak gibi avantajlara sahiptir. Az gelişmiş ülkeler ise, iç piyasalarını birleştirmek yoluyla sanayileşme hızlarını arttırmaya çalışmaktadırlar¹³.

İster doğudan batıya, isterse kuzeyden güneye bakıldığında, dünyada 200'ü aşkın ülkenin, sayıları 25'lerle ifade edilebilecek entegrasyonlar olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Halen dünyada faaliyette bulunan bazı bölgesel ekonomik entegrasyonlar şunlardır¹⁴;

A. Gelişmiş Ülkeler Arasındaki Ekonomik Entegrasyonlar:

1. Avrupa Topluluğu (European Community: EC),
2. Kuzey Amerika Serbest Ticaret Birliği (Northern America Free Trade Association: NAFTA),
3. Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi (EFTA).

B. Gelişmekte Olan Ülkeler Arasındaki Ekonomik Entegrasyonlar:

1. Mano Nehri Birliği (Mano River Union: MRU - MARIUN -),

¹³ H. SEYİDOĞLU, A.g.e., s.415.

¹⁴ E. ERTÜRK, A.g.e., s.166-168.

2.Doğu ve Güney Afrika Ülkeleri Tercihli Ticaret Sahası (Preferential Trade Area of Eastern and Southern African States: PTA),

3.Merkezi Afrika Gümrük ve Ekonomik Birliği (Central African Customs and Economic Union: UDEAC),

4.Güney - Doğu Asya Milletleri Birliği (Association of South - East Asian Nations: ASEAN),

5.Bangkok Anlaşması (Bangkok Agreement),

6.Arap Ortak Pazarı (ACM),

7.Körfez İşbirliği Konseyi (Gulf Cooperation Consil: GCS),

8.Ekonomik İşbirliği Örgütü (Economic Cooperation Organization: ECO - Eski adı RCD:Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği Teşkilatı -),

9.And Paktı (Andean Pact: AP),

10.Orta Amerika Ortak Pazarı (Caribbean Comman Market: CARİCOM),

11.Latin Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (Latin American Free Trade Association: LAFTA),

12.Karşılıklı Ekonomik Yardım Konseyi (Coincil for Mutual Economic Asistance: CMEA - COMECON'da denir. 1991 yılı içinde dağılmıştır -),

13.Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesi (KEİB),

14.Magrep Birliği.

Dünya'da yaşanmakta olan globalleşme olgusu, bir anlamda bu ekonomik işbirliği ve tercihli ticaret anlaşmaları ile bölgesel bazda başlamıştır. Bu ekonomik entegrasyonlar önemini korumakla birlikte, dünyadaki ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler ve özellikle Sovyetler Biliği'nin ekonomik, siyasal ve sosyal olarak

dağılması, dünya üzerinde yeni gelişmelere, yeni dengelerin kurulmasına neden olmaktadır¹⁵. Örneğin, bölgesel gelişmeler ortaya çıkan ancak, daha sonra global boyut kazanan 1992 AT Tek Pazarı, Sovyetler Sonrası Oluşumlar ve KEİB global boyut taşımaya aday oluşumlardır¹⁶.

Ülkelerin işbirliği sürecine girmeleriyle işletmeler de işbirliğine yönelmiştir. 1980 yılından sonra bu yönelimli çabalar yoğunlaşmış, bloklararası ve işletmelerarası ticaret giderek yaygınlaşmıştır. Nitekim, ABD ve Japonya kökenli işletmeler, AT kökenli işletmeler ile, tek pazardan pay almak, yeni finansal olanaklara sahip olmak, yeni normlara uyum sağlamak, teknolojilerini geliştirmek, verimlilik artışı sağlamak, başka bir anlatımla rekabet güçlerini arttırmak amacıyla birleşmeler, devralmalar ve joint venture şeklinde stratejilerle işbirliğini realize etmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla, AT Tek Pazarı'nda gözlenen kritik strateji, işbirliğinden karşılıklı yarar sağlama olmuştur¹⁷.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin sanayileşmeleri ise, ticaret blokları içinde yer alabilmelerine ve iç pazara yönelik ulusal stratejilerinin yerini bölgesel entegrasyon stratejilerinin almasına doğrudan bağlı olmaktadır. Dünya bir entegrasyona giderken, globalleşme söz konusu iken ve en büyük ülkeler dahi ekonomik bloklarla bütünleşirken, Türkiye'nin ayrı kalması mümkün değildir. Yani, Kuzey Amerika Bloğu (Dolar Bölgesi), Avrupa Bloğu (Alman Markı Bölgesi), Güney

¹⁵Orhan ELMACI, "Küreselleşme Süreci İçinde Türk Sanayiinin Rekabet Gücünü Arttırmanın Yolları", **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Yıl 30, Sayı 7 (Temmuz 1993), s.57.

¹⁶R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, **A.g.e.**, s.35.

¹⁷İlhan KESİCİ, "Kapalı Konuşması", **3. İzmir İktisat Kongresi (4-7 Haziran 1992)**, (T.C. Başbakanlık DPT Müsteşarlığı Yayını, 1993), s.46.; A. AKDEMİR, "İşletmelerarası İşbirliği...", **A.g.e.**, s.4; R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, **A.g.e.**, s.36.

Doğu Asya Bloğu (Yen Bölgesi) gibi, Türkiye için, AT ve Avrupa Ülkeleri ile kurulacak ticari ortaklıklar ve gümrük birlikleri çok önemli bir boyut taşımaktadır¹⁸.

AT ile ortaya çıkan karşılıklı yarar sağlanmasına ilişkin işbirliği stratejileri, EFTA, Sovyet Sonrası Oluşum ve KEİB için de geçerli olabilecek niteliktedir. Bu ekonomik toplulukların etkinliğinin ve yararının artırılabilmesi için, AT'da uygulanan işbirliği stratejilerinin diğer ekonomik topluluklarda da geliştirilmesi gereklidir. Türkiye'nin içinde bulunduğu bölge; AT, onun ötesinde bir Doğu Avrupa, hatta onun da ötesinde Yeni Kurulan Türk Cumhuriyetleri'ne kadar uzanan dağılmış eski Sovyetler Birliği'nin tümünü kapsamaktadır¹⁹. Türkiye, zaten bu ticaret bloklarında yerini almaktadır. Örneğin, KEİB'in²⁰ yaratılmasında Türkiye önemli bir rol oynamıştır. KEİB, Türkiye'nin çevresindeki birçok entegrasyon hareketinden sadece birisidir. Türkiye; Ankara Anlaşması'yla²¹ AT'ye üye olduğu gibi, ECO'ya²² ve OIC'ya²³ da üye bulunmaktadır. Bunlardan başka entegrasyona dünya çapında yaklaşan ve dünya ticaretini serbestleştirme faaliyetlerini üye ülkeler arasında yapılan

¹⁸ Hami KARTAY, "Türkiye Globalleşmenin Dışında Kalamaz", *Asomedyâ Dergisi*, (Ankara Sanayi Odası Yayını, Şubat 1993), s.63.; Nurhan YENTÜRK, "Sanayileşme İçin Son Fırsat", *İktisat Dergisi*, Sayı 345 (Ocak 1994), s.42.

¹⁹ Tansu ÇİLLER, "Kapanış Paneli", **3. İzmir İktisat Kongresi (4-7 Haziran 1992)**, (T.C. Başbakanlık DPT Yayını, 1993), s.13.; R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, **A.g.e.**, s.36.

²⁰ KEİB; Türkiye, Rusya, Romanya, Bulgaristan, Yunanistan, Arnavutluk, Azerbaycan, Ukrayna, Ermenistan, Gürcistan ve Moldavya arasında 25 Haziran 1992'de kurulmuştur.

²¹ Ankara Anlaşması, Türkiye ile AET -şimdiki adı AT- arasında "ortak üyelik" statüsü kurmuş ve 1 Aralık 1964 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

²² ECO; Türkiye, İran ve Pakistan arasında kurulmuş bulunan Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği Teşkilatı'nın (RCD) bir devamı niteliğinde olup, 1985 yılında faaliyete geçmiştir. 1992 Kasım'ında Afganistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Özbekistan, Tacikistan ve Türkmenistan yeni üyeler olarak ECO'ya katılmışlardır. Bu ülkelerle birlikte, KKTC'nin ECO'nun ekonomik, kültürel ve teknik çalışmalarına katılması da kabul edilmiştir.

²³ OIC (İslam Konferansı Teşkilatı); 1969 yılında kurulmuştur ve 1993 yılındaki üye sayısı 47'dir. Örgüt'ün iktisadi işbirliği konularıyla görevli birimi, Ekonomik ve Ticari İşbirliği Daimi Komitesi (İSEDAK)'dir.

çok-yanlı görüşmeler yoluyla gerçekleştiren GATT'a²⁴ üye durumundadır. Ancak, bunlar içinde en yoğun ilişki kurduğu entegrasyon hareketi AT'dır. Türkiye'nin kurucu üyesi durumunda olduğu ECO, global bir koruyuculuk şemsiyesi altında ortak projelerin gerçekleştirilmesi, pazar darboğazlarının aşılması, belli alanlarda uzmanlaşma sağlanması ve ölçek ekonomilerinden yararlanma amaçlarıyla meydana getirilmiştir. ECO, Türk dünyasını da içine alarak genişledikten sonra, Türkiye için verimli bir teşebbüs konumuna gelmiştir. ECO'nun ortak sınai teşebbüslere ve yatırım faaliyetlerine girişilmesi hususundaki politikasının bir uygulaması olarak TUMOSAN örneği verilebilir. Bu işletmenin faaliyetleri ile ilgili olarak Pakistan'ın IACB işletmesi görevlendirilmiştir. Ayrıca, 10 Aralık 1991 tarihinde imzalanan "Türkiye - EFTA Serbest Ticaret Anlaşması" ile Türkiye, Avrupa'da meydana gelen oluşumların içinde yer alma sürecini hızlandırmıştır. Avrupa'yla bütünleşme ve işbirliğini hedefleyen Türkiye, bu düzeye henüz ulaşamamış ancak, bu amaca yönelik olarak AT dışındaki oluşumları da dikkate almaya başlamış ve bu çerçevede gündeme Türkiye - EFTA ilişkileri gelmiştir²⁵. Türkiye kökenli pekçok işletme, AT, KEIB ve ECO gibi ekonomik entegrasyonlara üye ülkelerde faaliyetlere yönelerek, bu ülkelerin işletmeleriyle ortak çıkarlar doğrultusunda değişik işbirlikleri tesis etmektedir.

Ulusal boyutlu faaliyetlerin ve gerçekleştirilen işbirliklerinin zamanla yetersiz kalması, ülkeleri ve işletmeleri çeşitli bölgesel ekonomik entegrasyonlar içinde

²⁴ GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması); 1948 yılında faaliyete geçmiş ve bir uluslararası örgüt niteliği kazanmıştır.

²⁵ Sevil KARACA, *Türkiye - EFTA Serbest Ticaret Anlaşması ve Türkiye - EFTA Ticari İlişkileri*, (İGEME Yayını, Ankara: Ekim 1992), s.6.; H. SEYİDOĞLU, *A.g.e.*, s.409-477.; R. KARLUK, *Dünya Ekonomisinde...*, *A.g.e.*, s.334.; Ülkü ŞEKERCİLER, *Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği Çerçevesinde Ortak Amaçlı Teşebbüslerin Değerlendirilmesi ve Öneriler*, (T.C. Başbakanlık DPT Yayını, Ankara: Şubat 1974), s.21.; E. ERTÜRK, *A.g.e.*, s.223-245.

faaliyetlerini sürdürmeye ve bu amaca yönelik değişik işbirliği stratejileri geliştirmeye yöneltmiştir. Ancak, yeni dünya düzeni, globalleşmeyi, uluslararası ilişkileri ve liberalleşmeyi öngörmektedir. Bu durumda işletmeler, kısıtlı bölgesel ekonomik faaliyetlerle tatmin olmayıp dışa açılmak, yani faaliyetlerini global boyutta planlamak ve bu faaliyetlere yönelik işbirliği stratejileri geliştirmek durumundadır.

Globalleşme olgusu, dünya üzerindeki ekonomik entegrasyonları hızlandırmakta, uluslararası ilişkilerde globalleşme ile bölgesel ekonomik entegrasyon süreci birlikte yaşanmaktadır. Dünya üzerinde görülen çeşitli ekonomik entegrasyonlar, gelecekte ekonomik sınırların ortadan kalkacağına birer göstergesi olarak değerlendirilmelidir. 20.yüzyılın bir ekonomik rekabet yüzyılı olarak değerlendirilmesine karşın, 21.yüzyıl eşit şartlarda geçecek ve kazananın önceden tahmin edilemeyeceği bir başabaş yarış dönemi olarak ortaya çıkacaktır²⁶.

III. GLOBALLEŞME SÜRECİ VE İŞBİRLİKLERİ

Dünya, her alanda olduğu gibi, ekonomik alanda da hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. Özellikle serbest piyasa ekonomisi modelinin, ulusal ekonomileri koruyan sosyal ve siyasal engelleri aşması, dünya pazarlarına yeni sanayileşmekte olan ülkelerin hızla katılması, çevre bilincinin artması, tüketici bilinçlenmesi, kıt kaynakların daha verimli kullanılması gerektiğinin anlaşılması, işletme düzeyinde yeni bir anlayış arayışına doğru hızla ilerlemeyi beraberinde getirmiştir. Bu değişim süreci, ulusal

²⁶ Savaş Ş. BARKÇİN, "Hangi Yeni Dünya Düzeni?", *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*, Yıl 2, Sayı 9 (Mart 1993), s.61.; M. YILMAZ ve F. YORULMAZ, *A.g.e.*, s.51.; B. ERDAL, *A.g.e.*, s.26.

sınırlar bir yana kıtalar arası sınırları dahi aşmış ve kısa sürede global uzlaşmaya dönüşerek, “global bir anlayış” haline gelmiştir²⁷. Dünya ticaretindeki globalleşme eğilimi, bölgesel düzenlemelerin de ötesinde, bütün dünya için geçerli olacak kuralların ve hizmetlerin belirlenmesini ve bir an önce uygulamaya konulmasını gerektirmektedir²⁸.

Gelinen nokta itibarı ile, 21.yüzyıla girilirken tüm dünyada hızlı bir “globalleşme” süreci yaşanmaktadır.

A. GLOBALLEŞME SÜRECİ VE İŞBİRLİĞİ YÖNELİMLERİ

Yalın anlamda “globalleşme”, tüm ekonomik ve sosyal konuların, ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde tasarlanıp uygulanması, yani kısaca uluslar ötesine geçme olarak tanımlanabilir. İşletmecilik açısından anlamı, herhangi bir ekonomik eylemin lokal özelliklere bakılmaksızın dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır²⁹.

1980’lerin ikinci yarısına kadar ve özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde dünya, aralarında ciddi ideoloji, ekonomik sistem ve teknoloji farklılıkları bulunan bloklar ve kutuplarla tanımlanmakta idi. Ulusal sınırların ötesine taşan sosyo - ekonomik ve politik amaçlı örgütlenmelerin tümü de, sınırları hep bu bloklarla çizilmiş etki alanlarında veya coğrafyada oluşmaktaydı.

²⁷ O. ELMACI, “Küreselleşme Süreci...”, A.g.e., s.57.

²⁸ _____, “Hemen Komşuya mı, Uzak Ufuklara mı?”, Ekonomik Trend Dergisi, Yıl 1, Sayı 34 (28 Kasım - 4 Aralık 1993), s.12.

²⁹ R AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., A.g.e., s.13-33.

Son yılların güncel konusu olan ve uluslararası ekonomik, sosyal ve politik analizlerde ilgi odağı haline gelmiş bulunan globalleşmenin temelleri, bölgesel olarak veya dünya ölçüsünde gerçekleştirilmeye çalışılan ekonomik, askeri veya siyasal birleşme ve bütünleşme çabalarıyla çok önceleri atılmıştır³⁰.

Globalleşme veya diğer bir deyişle küreselleşme, siyasal, iktisadi, toplumsal ve kültürel karışımı faktörlerin bir sentezidir. “Dünya Ekonomisi” olarak adlandırılmasıyla globalleşme, sınırları aşan, çok boyutlu bir olaydır. Global veya tüm bütünleşme, coğrafi bölgelerle sınırlı değildir ve aralarında politik ilişkiler bulunan bütün devletleri tek bir sistem içinde toplamayı amaçlamaktadır³¹.

Bugün hiçbir ülke, ekonomik gelişmesinin tamamına hakim sayılamaz. Dünya ekonomisinin gelişimi, ulusal politikaların seçiminin doğasını ve sınırını belirlemektedir. Böylece, globalleşme, küçük ülkelerin de kendi potansiyellerini geliştirip kullanabilmelerine olanak sağlayan bir ortam yaratmış, tüm uluslar artık dünya esasına dayalı bir ekonomiye ait olmuşlardır. Dünya ekonomisine entegrasyon, tüm iktisadi faaliyetlerin amacı olarak ortaya çıkmakta, böyle bir gidişin hızı ve biçimi farklılaşsa ya da gecikse, bazen geçici gerilemeler, engeller ortaya çıksa bile, malların, insanların, hayallerin ve fikirlerin dolaşımı ile giderek bütünleşen bir dünya oluşacağı muhakkaktır³².

Modern endüstri hayatında, özellikle 19.yüzyılın sonlarından itibaren ve son yıllarda hızlanan globalleşmeyle birlikte, işletmelerde büyüme ve gelişme eğilimi

³⁰ Ertan OKTAY, “İletişim ve Globalleşme”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, Cilt 4, Sayı 9 (Gazi Üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993), s.20.

³¹ Feridun ERGİN, *Uluslararası Politika Stratejileri*, (İst. Üniv. Yay. No: 3207, İkt. Fak. Yay. No: 499, İstanbul), s.191.; T. ÖÇAL, *A.g.e.*, s.7.

³² Yılmaz ÖZKAN, “Globalleşme ve Birey”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, Cilt 4, Sayı 9 (Gazi Üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993), s.65.; T. ÖÇAL, *A.g.e.*, s.8.

gözlenmektedir³³. Bu durumda, işbirliği, hem gelişmiş büyük ölçekli işletmeler için, hem de teknoloji, pazar, finans ve yönetim kısıtları olan, dünya boyutunda çalışma olanağı olmayan işletmeler için, yapılması gerekli önemli bir süreç olmaktadır. Dünya pazarlarının hızla bütünleşmesi ve hacimlerinin büyümesi, diğer bir ifadeyle dünya ekonomisinin tek bir pazar haline gelme süreci ve yeni siyasi oluşumlar, daha büyük ölçekte bütünleşmiş pazarları gündeme getirmektedir. İletişim ve ulaşım araçlarının gelişimi, teknolojik gelişme ve araştırma harcamalarının büyümesi de, bazı durumlarda en güçlü işletmelerin bile optimal ölçek anlayışlarını zorlayarak, onları zorunlu işbirliklerine itmektir. İşletmeler, rekabet güçlerinin en yüksek olduğu alanlarda yoğunlaşırken, diğer alanlarda da gerektiğinde rakipleri ile stratejik işbirlikleri kurmaktadır³⁴.

Globalleşme süreci, 2000'li yıllara doğru en yoğun dönemini yaşarken, küçük ve orta çaplı işletmelerin de büyük bir bölümü, ya aralarında işbirliği yapmakta, ya da çok vatanlı (multi-domestik) kuruluşların şemsiyesi altına girmektedir. Bu yolu seçmeyenlerin büyük bir bölümü ise, yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bulunmakta, ancak, know-how ve finansman bağımsızlığını koruyan küçük bir bölümü, rekabet gücüne sahip oldukları için faaliyetlerini sürdürebilmektedir³⁵.

Globalleşme, doğal olarak uyulması gereken kuralları ortaya çıkarmıştır. İşletmeler, etkin olarak faaliyet göstermek istiyorsa, globalleşmenin kurallarına uymak

³³ Öztin AKGÜÇ, **Finansal Yönetim**, (İst. Üniv. Muh. Ens. Yayın No: 56, Muh. Ens. Eğt. ve Arş. Vakfı Yayın No: 8, Gen. 5. Basım, İstanbul: 1989), s.695.

³⁴ A. Işın OK, "Şirket Birleşmeleri, Şekilleri ve Nedenleri", **Kalkınma Dergisi**, Sayı 41 (TKB Yayını, Ekim 1992), s.19.; R. AŞIKOĞLU, **Globalleşme Sürecinde...**, **A.g.e.**, s.21.; _____, "Stratejik İttifaklar", **Ekonomist Dergisi**, Yıl 3, Sayı 47 (21 Kasım 1993), s.18.

³⁵ Yılmaz ÇAKIR, "Şirketler Duvarlarınızı Yıkıp Birleşiniz", **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1 (Mart 1993), s.50.

zorundadır. AT 1992 Tek Pazarı, Sovyet Sonrası Oluşum, Doğu Bloku'nun Çözülmesi ve KEİB gibi oluşumlar da işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu oluşumlardan olumlu etkilenmek, global normların geliştirilmesini ve uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Ancak, gerek coğrafik, gerek finansal, gerekse teknolojik vb... kısıtlamalar nedeniyle, bu olanaklara, çoğu zaman tek başına bir ülkenin ya da bir işletmenin sahip olması mümkün olamamaktadır. Dünyada meydana gelen oluşumlardan olumlu etkilenmek gerekli olduğuna göre, pazar, teknoloji, kalite, verimlilik, hammadde sağlama, finansman ve işgücü saikleriyle, kısacası globalleşme yönelimli faaliyette bulunma amacıyla işbirliği yapma temel çözüm yolu olarak ortaya çıkmaktadır³⁶.

B. FİNANSAL GLOBALLEŞMENİN TEMELİNDEKİ ETKENLER

Finansal globalleşme, 1980'lerde dünya ekonomisine damgasını vuran gelişmelerin en önemlisi olarak kabul edilebilir. "Finansal Globalleşme" kavramı, ulusal finans piyasalarını ayıran sınırların ortadan kalkması ve uluslararası sermaye akımlarının ileri boyutlar kazanması sürecini ifade eder. Gerçekte bu sürecin başlangıcı 1950'lere, yani Eurocurrency piyasasının oluşum yıllarına uzanır. Ancak 1980'lerde, dünyadaki yeni dönemin sağladığı olumlu koşullar ve uluslararası özel finans sermaye akımlarının gösterdiği dev gelişme, globalleşme sürecinin, hem hızını, hem boyutlarını, hem de etkinlik alanlarını çok çok arttıran bir etki yapmış ve haklı olarak bu on yılı, "Finansal Entegrasyon" ya da "Finansal Globalleşme"nin altın dönemi yapmıştır.

³⁶R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., A.g.e., s.22-23.

Uluslararası finans piyasaları dendiğinde genellikle, Eurocurrency, Eurobond ve Uluslararası Hisse Senedi Piyasaları anlaşılır. Hepsi de özel uluslararası finansal akımların gelişmesinin ürünü olan bu piyasalar, dünyanın dört bir yanına kök salmış bulunan döviz piyasaları ve özel dolaysız yabancı sermaye yatırımlarıyla sıkı bir ilişki içindedir. Bu olgu, uluslararası finans piyasalarının gelişim sürecinin her evresi için geçerlidir³⁷.

Peter F. DRUCKER, “Yeni Gerçekler” ve “Gelecek İçin Yönetim” adlı eserlerinde, “Dünya Ekonomisi” adlandırmasına uygun olarak globalleşmenin başlıca özelliklerinden, başlıca zorlayıcı yönlerinden ve getirdiği başlıca imkanlardan özetle şu şekilde söz etmektedir³⁸;

-Yetmişli yılların ortalarında, dünya ekonomisi uluslararası olmaktan çıkıp, uluslararası (global) hale gelmiştir. Ulusal devletlerin iç ekonomilerini büyük ölçüde kontrol eden global ekonomi artık egemen duruma geçmiştir,

-Global ekonomiyi biçimlendiren başlıca olgu, mal ve hizmet ticaretinden çok, para akışlarıdır ve bu para akışlarının kendine özgü bir dinamiği vardır. Egemen ulus-devletler global sermaye piyasalarındaki olayları ne başlatır, ne de kontrol eder, bunlara ancak tepki gösterebilir,

-Geleneksel üretim faktörleri (toprak, emek ve hatta para -çünkü o da çok hareketlidir ve döviz kurları ancak kısa süreler içinde önem taşımaktadır-) artık hiçbir

³⁷ M. Tuba ONGUN, “Finansal Globalleşme”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 4, Sayı 9 (Gazi Üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993), s.35.; İsmet SEZGİN, “Küreselleşme ve Türkiye”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 4, Sayı 9 (Gazi Üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993), s.2.

³⁸ Peter F. DRUCKER, **Yeni Gerçekler**, Çeviren: Birtane KARANAKÇI, (Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Genel Yay. No: 315, Tarih Dizisi: 25, 3.Baskı, Ankara: 1993), s.117-119.; Peter F. DRUCKER, **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviren: Fikret ÜÇCAN, (Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Genel Yay. No: 327, Sosyal Felsefi Dizi: 34, Ankara: 1993), s.10-11.

ülkeye rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. Buna karşılık, yönetim, üretimin belirleyici faktörü olma niteliğini kazanmıştır. Rekabet alanında bulunulan noktanın değerlendirilmesi, yönetimi temel almalıdır,

-Tek dünya pazarında faaliyet gösteren global bir işletmede yönetimin amacı, eski tarz işletmelerin kısa vadeli “kar maksimizasyonu” değil, “pazar payının maksimizasyonu” olmuştur. Ticaret de, giderek daha büyük bir oranda, yatırımı izlemektedir. Aslında, ticaret yatırımın bir işlevi haline gelmektedir,

-Ekonomi kuramı hala egemen ulusal devletin tek birim, ya da hiç olmazsa, en ağırlıklı birim olduğunu ve yalnız bu birimin etkili ekonomi politikaları oluşturabileceğini varsaymaktadır. Oysa global ekonomide aslında bu tür dört birim bulunmaktadır. Ulusal devletler bu birimlerden biridir. Tek tek ülkeler elbette önem taşımaktadır. Ancak, karar oluşturma yetkisi giderek ikinci bir birime, güç bölge ekonomisine (Kuzey Amerika, Avrupa Topluluğu ile Japonya etrafında gruplaşmış Uzak Doğu bölgelerine) doğru kaymaktadır. Üçüncü olarak, para, kredi ve yatırım ve kredi akışlarıyla oluşan gerçek ve neredeyse özerk bir dünya ekonomisi vardır. Bunu düzenleyen de, artık ulusal sınırlar tanımayan enformasyondur. Son olarak da, -ille de büyük işletmeler olması gerekmeyen- global işletmeler vardır ki, bunlar dünyanın bütününe bir pazar, daha doğrusu, mal ve hizmet üretimi ve satışı yapılabilecek “tek bir yer” olarak görmektedirler,

-Ekonomi politikası, giderek daha büyük bir oranda, “serbest ticaret” ya da “korumacılık” değil, bölgeler arasındaki “karşılıklılık” anlamına gelmektedir,

-Daha da yeni olan bir global ekoloji söz konusudur ve çevre de artık, para gibi, enformasyon gibi, ulusal sınırlar tanımamaktadır,

-Global ekonomi bir gerçeklik olduğu halde, kendisi için gerekli olan kurumlardan hala yoksundur. Bu ekonomi için en gerekli şey de global hukuktur.

Finansal globalleşme, finansal derinleşme temelinde gelişen bir süreçtir. Finansal derinleşmenin karakteristikleri de, mali araç tür ve tekniklerinin gelişmesi, mali işlem hacminin mutlak ve görelî anlamda büyümesi ve çeşitlenmesidir. Finansal globalleşme, yeni uluslararası finansman olanakları yaratarak uluslararası ekonomik entegrasyonun güçlenmesinde önemli bir rol sahibi olmuştur. Finansal globalleşmeden beklenen yararlar da, rekabet, esneklik ve kaynak dağılımında etkinliğin sağlanması olarak özetlenebilir. Bu bağlamda, ekonomik gelişmede, bilgi, organizasyon ve girişimciliğin görelî öneminin artmasında pay sahibidir³⁹.

Finansal globalleşmenin temelindeki etkenler; dünya ticaretindeki gelişmeler, rekabetin yoğunlaşması ve verimlilik kriterindeki artış, finansal liberalizasyona geçiş, menkul kıymet işlemlerindeki artış, teknoloji gelişimin hızlanması, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, işbirliği ve bütünleşme ve konjonktürel etkenler olarak ele alınabilir;

1. Yatırımlardaki ve Dünya Ticaretindeki Gelişmeler

Yatırımlardaki ve dünya ticaretindeki gelişmeler, üretimin uluslararasılaşması, Çok uluslu işletmelerin (ÇUI) doğrudan yatırımlarının önem kazanması ve dünya ticaretinin hızlı bir genişleme sürecine girmesiyle ilişkilidir.

ÇUI, II.Dünya Savaşı ertesinde gündeme gelen bir olgudur. Başlangıçta Amerikan özel dolaysız yatırımlarının daha çok Batı Avrupa'da öncülüğünü yapan

³⁹M. T. ONGUN, A.g.e., s.45-46.

ÇUI, zamanla diğer sanayileşmiş ülkelerde ve nihayet Yeni Sanayileşen Ülkelerde ortaya çıkmıştır. Üretimin uluslararasılaşmasının bir yüzünde ÇUI yatırımları, diğer yüzünde ise işletmelerarası ticaret yazılıdır. Öyle ki, daha çok hammadde ve aramalı ticaretini kapsayan ve ÇUI ile ona bağlı işletmeler arasında gerçekleşen işletmelerarası ticaretin, ABD dış ticareti içindeki payı %40'dır. ÇUI yatırımları, 1960'lardan beri Avrupiyasaların gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. ÇUI, gerek işletme sermayesi, gerek dış ticaret ve gerekse sabit sermaye yatırımlarının finansmanında, Avrupiyasalara artan ölçüde başvurmuştur. Dünya ticaretinin gösterdiği hızlı genişleme, uluslararası finansal piyasaların önemini arttırmakta, finansal pazarların globalleşmesi ve getirdiği imkanlar da işletmeler için önemli fırsatlar yaratmakta ve gelişme potansiyellerini güçlendirmektedir⁴⁰.

2. Rekabetin Yoğunlaşması ve Verimlilik Kriterindeki Artış

Rekabetin yoğunlaşması, globalleşme olgusunun ortaya çıkmasına neden olan unsurlardan biridir. Rekabetin yoğunlaşması, bir yandan globalleşmeyi ortaya çıkaran bir olgu olurken, diğer yandan da globalleşme eğiliminin artışı sonucu kuvvet kazanan bir olgudur. Ülkelerin ekonomik ve finansal sınırlarının kalkarak, tüm dünyanın tek pazar haline dönüşmesi sonucunda ortaya çıkan globalleşme yöneliminin amacı, rekabeti en eksterm boyutta realize etmektir⁴¹.

⁴⁰ Bülent AYBAR, "Global Ekonominin Değişen Dinamikleri ve Türk İşletmelerinin Global Pazarlarda Rekabet Şansı Üzerine", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2 (Kasım 1993), s.33.; M. T. ONGUN, A.g.e., s.37.

⁴¹ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., A.g.e., s.17.

Globalleşme süreci içinde tüm ekonomik birimlerin uluslararası alanlarda rekabet edebilir bir durumda olması gerekmektedir. Ancak, bütünleşen dünya pazarları ve artan rekabet yanında korumacılık eğilimleri de söz konusu olmakta, dolayısıyla ortaya ilginç bir çelişki çıkmaktadır. Bu durumun en önemli örnekleri de, sanayileşmiş ülkelerde görülmektedir. Fransa, Japonya, Almanya, ABD, hatta İtalya'da korumacılık eğilimleri mevcuttur. Bunun yanısıra, özellikle ekonomilerini yeni oluşturmaya başlamış ülkeler de, dünyada yaşanan rekabetin boyutlarını dikkate alarak, yabancı ülkelerin kendi ekonomilerini işgal etmesini önlemek için korumacı politikalar benimsemektedir⁴².

Rekabet ile korumacılık birbirine zıt iki kavramdır. Korumacılık politikası uygulandığında, kaynakların en ekonomik şekilde kullanımı mümkün olamamaktadır. Örneğin, AT ülkelerinin sanayilerini birbirlerine karşı uzun süre korumaları, bu ülkelerin Japonya'ya karşı güçlerinin zayıflamasına yol açmıştır. Oysa, globalleşmede temel ilke, tüm kaynaklar dünyanın tüm insanlarına aittir ve en ekonomik, diğer bir deyişle en verimli biçimde kullanılmalıdır, şeklindedir. Korumacılık ile bu ilkenin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Çünkü, korumacılıkta rekabet önlendiği gibi, etkin olmayan faaliyetlerin yürütülmesine ve başarılı gösterilmesine müsaade edilmektedir. Ancak, globalleşme rekabeti yaygınlaştırdığından, kaynakların ekonomik olarak kullanımını sağlayacak ve olumsuz gelişmelere izin vermeyecektir⁴³.

⁴² Nedim ŞENER, "Türkiye'nin AT'a Tam Üyelikliğini Destekliyoruz", Marcello Inghilesi ile Söyleşi, **Dünya Gazetesi**, (16 Eylül 1993), s.12.; İlhan KESİCİ, "Görüş Birliğine Varılan Noktalar", **3. İzmir İktisat Kongresi (4-7 Haziran 1992)**, (T.C. Başbakanlık DPT Yayını, Temmuz 1992), s.3.

⁴³ "Michael PORTER, "Competitive Advantage and Global Trade In The 1990's", **Global Trade**, (Summer 1991)" (R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., s.17'deki alıntısı).

İşletmeler, globalleşme ile birlikte, dünyayı tek bir pazar olarak görmekte ve rekabet stratejilerini buna göre belirlemektedir. Rekabet, üzerinde en çok konuşulan konu olmuştur ve uluslararası yarışta “rekabet gücü”, belirleyici en temel unsur olarak ortaya çıkmaktadır⁴⁴. Globalleşme eğilimlerinin şiddetlendiği süreçte, rekabetin yoğunlaşması ve rekabette üstünlük sağlamanın belirleyicisi verimliliktir. Temel yönelim, dünya boyutunda verimli çalışmak ve böylelikle de etkin rekabeti verimliliğe dayalı gerçekleştirmektir. Bu bağlamda globalleşmenin, verimliliğe dayalı rekabeti geliştirmesi bir kritik unsur olmaktadır⁴⁵.

3. Finansal Liberalizasyona Geçiş

20.yüzyılın son çeyreğinin sihirli sözcüğü haline gelen “finansal liberalizasyon”, ulusal finans piyasalarını birbirinden ayıran setlerin yıkılmasında belirleyici rol oynamıştır. Finansal liberalizasyon kavramı, ulusal finans piyasaları üzerindeki resmi denetimlerin kaldırılması ya da gevşetilmesi ve ekonomilerin uluslararası sermaye akımlarına açılması sürecini tanımlamaktadır. Hükümetler, 1970’lerin sonlarından itibaren, ulusal finans sistemleri üzerindeki denetimleri kaldırmaya başladılar. Gelişmiş ülkelerin yanında gelişmekte olan ülkeleri de içine alan bu süreç, 1980’lerde, hatta 1990’larda sürmüş ve halen devam etmektedir. Bu eğilimin süreceğini hesaplayan işletmeler de, maliyetlerin düşük olduğu ülkelerdeki yatırımlarına hız vermişlerdir⁴⁶.

⁴⁴ İ. KESİCİ, “Görüş Birliğine...”, **A.g.e.**, s.3.

⁴⁵ Ali AKDEMİR, “Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri”, **Esk. Anadolu Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2 (T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 666, İİBF Yay. No: 97, 1992), s.282.; R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, **A.g.e.**, s.18.

⁴⁶ R. KARALAR, **A.g.e.**, s.165.; M. T. ONGUN, **A.g.e.**, s.38-39.

4. Menkul Kıymet İşlemlerindeki Artış

Kredi işlemlerinin yerini menkul kıymet işlemlerinin alması, finansal globalleşme sürecinin temelindeki bir başka etmendir. "Securitization" olarak bilinen bu olgu, finansal araçların çeşitlenmesinin, ulusal finans sektörlerinin dışa açılmasının, döviz piyasalarının genişlemesinin ve uluslararası finans piyasalarından uzun vadeli kaynak talebinin artmasının sonucudur⁴⁷.

5. Teknolojik Gelişimin Hızlanması

Teknoloji, sağladığı olanaklar ve değişim hızıyla, 20.yüzyılın en etkili ve belirleyici unsuru olmuştur. Teknolojinin bu etkinliği ve belirleyiciliği, globalleşmenin ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. Teknolojinin ekonomik potansiyelin artırılmasındaki en önemli faktör olması, tüm ülkeleri teknoloji yarışının içine itmiş durumdadır. Teknolojik gelişmelerin hızı, ürünlerin pazardaki ömürlerinin kısalması, araştırma ve geliştirmedeki işbirliğinin artan önemi, bu yarıştaki en önemli eğilimlerdir. Globalleşmenin belirlediği standartlarda üretimi gerçekleştirmek, kaliteye ulaşmak, verimliliği sağlamak ve geliştirmek ancak teknolojiyle mümkündür. Öyleyse, globalleşmede ve globalleşmeye giden yolda teknolojiye ulaşmak, teknolojileri izlemek, kollamak ve geliştirmek önemli konular arasındadır⁴⁸.

⁴⁷ M.T. ONGUN, **A.g.e.**, s.39.

⁴⁸ M. Akan FAZLIOĞLU, "Avrupa Topluluğu Tek Pazar Döneminde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", **KOSGEB Dergisi**, Sayı 8 (KOSGEB Yayını, 1993), s.31.; R. AŞIKOĞLU, **Globalleşme Sürecinde...**, **A.g.e.**, s.19.

Ekonomilerin globalleşmesine yol açan hızlı teknolojik yenilikler, dünya çapında rekabet kurallarını önemli ölçüde değiştirmekte, yeni teknolojilerin giderek daha sermaye yoğun biçime dönüşmesi, teknolojilerin yaşam evrelerinin kısalması, işletmelerin ölçek ekonomilerine geçişini, belirli alanlarda uzmanlaşmayı ve uluslararası bağlantılar kurulmasını zorunlu kılmaktadır⁴⁹.

6. İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler ve Bilgilenme

İletişim teknolojisindeki gelişmelerin, özellikle 1980 sonrası dönemde globalleşmeye zemin hazırladığı genel kabul görmektedir. Baş döndürücü bir hızla gerçekleşen Batı dünyasındaki gelişmelerin ve Doğu'daki dönüşümlerin, gerek ortaya çıkışında ve gerekse hızında iletişim teknolojilerinin önemli etkisi olmuştur. Bu nedenle, 20.yüzyıl "bilgi ve iletişim" çağı olarak nitelendirilmektedir. Daniel Bell'e göre, yeni iletişim araçları ve tekniklerinin önderliğinde gerçekleşen "üçüncü teknoloji devrimi" ile mekanın ya da coğrafyanın etkisi ortadan kalkmaya başlamıştır. Bu olgu, bizatihi hızlı bir globalleşme sürecinin de başlangıcı olarak kabul edilmektedir⁵⁰.

Ekonomik olaylar, ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler, tüketicilere anında iletilebilmektedir. Tüketiciler, ürün ve hizmetlere ilişkin bilgileri izlemekte ve izleme sonunda kendisi için en uygun olan ürünleri talep etmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda, global bir olay gerçekleşmiş olmaktadır. Öyleyse, globalleşmenin kritik

⁴⁹ TÜSİAD, **21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi**, 1.Bölüm, (Yayın No: TÜSİAD-T/91.3.140, İstanbul: Mart 1991), s.1.89-1.103.

⁵⁰ E. OKTAY, **A.g.e.**, s.19-21.

unsurlarından birisi iletişimdir. Globalleşmenin oluşmasında önemli rolü de, iletişim teknolojisi ve bu teknolojinin yaygınlaşması oynamıştır⁵¹.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, finans piyasalarında maliyetlerin düşmesini sağlayarak, yatırımcıların yeni alanlara girmelerini kolaylaştırmıştır. Öncelikle, 24 saat işlem yapılabilmesini mümkün kılan bir iletişim ağı ortaya çıkmıştır. Bu ağ sayesinde, dünyanın en büyük finans merkezleri olan New York - Londra - Tokyo üçgeninde mali işlemler kesintisiz olarak yapılabilir hale gelmiştir. Bu gelişmelerin en önemli sonuçlarından biri, gerek kurumsal, gerekse bireysel yatırımcıların dış piyasalarda geniş bir yelpaze içinde risk çeşitlendirmesi yapabilecekleri yatırım portföylerinin oluşabilmesidir. Kuşkusuz, ucuz bilgisayar gücünün finans piyasalarına girmesi, bilgi işlem sürecini kısaltarak yatırım fonlarının akışkanlığını büyük ölçüde arttırmış ve bir dizi yeni finansal ürünün yaratılmasını sağlamıştır⁵².

İletişim teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak, globalleşme sürecine hız kazandıran bir olgu da, bilgiyi izleme, bilgiyi depolama ve bilgiyi kullanmadaki gelişmelerdir. İşletmeler, globalleşme yönelimli kararlarında etkinlik sağlayabilmek için, global boyutlu bilgiyi, izlemek, kaydetmek ve kullanılabilir hale getirmek zorundadır⁵³. Çünkü, uluslararası rekabetin önünün açılması, bilgiyi bu yarışın en belirleyici unsurlarından biri haline getirmiştir⁵⁴. Rekabette başarılı olabilmek, teknolojik gelişmelerden yararlanabilmek ve finansal gelişmelere ayak uydurabilmek

⁵¹ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., **A.g.e.**, s.16.

⁵² M. T. ONGUN, **A.g.e.**, s.37-38.

⁵³ A. AKDEMİR, "Küreselleşmede Kritik...", **A.g.e.**, s.283.

⁵⁴ Mehmet ALTAN, "Bilgi Toplumu ve Yeni Dünya Düzeni", **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 2, Sayı 22 (29 Mayıs - 4 Haziran 1994), s.58.

için, bilgilenmek zorunlu olmuş, bütün bunlara bilgi olmadan ulaşmak, bilgilenme olmaksızın ayak uydurmak imkansız hale gelmiştir.

7. İşbirliği ve Bütünleşme

Finansal globalleşmenin temelindeki etkenlerden birisi de, gerek işletmeler gerekse ülkeler arasında gerçekleştirilen işbirliği ve bütünleşmelerdir. Bu işbirliği ve bütünleşmeler, sermayeye büyük bir hareket kabiliyeti kazandırarak, onun sınır tanımaz hale gelmesine yol açmış, böylece, globalleşmede kritik bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

8. Konjonktürel Etkenler

Finansal yenilikler ve dış piyasalardan kredi bulma olanağı, birçok ülkede parasal otoriteleri miktar kısıtlamalarından uzaklaşmaya yöneltirken, kredi itibarna sahip ülkelerin, bütçe ve cari işlemler açıklarını, daha uzun süreler, dış kaynaklardan finanse etmelerini de mümkün kılmıştır. Bu olgu, finansal globalleşmenin temelindeki dışsal etkeni oluşturmaktadır. 1980'lerde, dış dengesizliklerin yanısıra, döviz kuru dalgalanmalarının da finans piyasalarının gelişmesi üzerinde etkisi olmuştur. Döviz kurlarındaki dalgalanmaların sonucu ortaya çıkan riskten korunmak amacıyla, uluslararası finans piyasaları yeni finansal teknikler geliştirmiştir⁵⁵.

Farklı ülkelerde, ufak tefek farklılıklarla gündeme gelen ve birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olan bu etkenler, finansal globalleşmenin dinamiklerini oluşturmuştur.

⁵⁵ M. T. ONGUN, A.g.e., s.39-40.

C. GLOBAL İŞLETME KAVRAMINA GEÇİŞ

Globalleşme kavramı, tüm dünyada her geçen gün önemini arttırmakta, uluslararası sermaye akımlarının ve ticaret hacminin artması da, bu sürecin en önemli unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

Gerek ulusal sınırlar içerisinde ve gerekse uluslararası boyutta faaliyet gösteren tüm işletmeler, "globalleşme" hareketinden etkilenmekte, bu durum karşısında, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve gelişip, büyüebilmeleri de, tüm dünya pazarları yönelimli "global işletme" boyutuna ulaşmalarına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler arasında gerçekleştirilecek globalleşme yönelimli işbirlikleri de, bu bağlamda büyük önem kazanmaktadır.

Global işletmeyi tanımlayabilmek açısından, uluslararası faaliyette bulunan işletmelerin gelişim aşamalarının dikkate alınması yerinde olacaktır. İşletmelerin, uluslararası faaliyetlerden başlayarak, "global işletme" boyutuna ulaşmalarına kadar geçirdikleri aşamalar şu şekilde sıralanabilir;

- 1.Uluslararası İşletme Aşaması,
- 2 Çokuluslu İşletme Aşaması,
- 3.Uluslararası İşletme Aşaması,
- 4.Uluslararası İşletme Aşaması,
- 5.Global İşletme.

1. Uluslararası (International) İşletme Aşaması

Uluslararası işletmeler, kaynaklarını merkezde toplayan, diğer ülkelerdeki işletmelere ortak yatırımlar yapan, böylece faaliyette bulunduğu ülkelere adapte olabilen ve bilgiyi merkezde geliştirip diğer ülkelerdeki işletmelerine transfer eden işletmelerdir⁵⁶.

Uluslararası işletmelere ilişkin diğer bir tanımlamada şöyle yapılabilir; Uluslararası işletmeler, uluslararası faaliyetlerin bir merkezde birleştirildiği ve yabancı bir pazara girmek amacıyla, doğrudan yatırım dahil, her türlü imkandan yararlanmak arzusunda olan işletmelerdir⁵⁷. Bu işletmeler, dış ülkelerde faaliyet göstermekle beraber, dışarıda sınırlı yatırımları olan, çoğunlukla ana işletme ülkesi vatandaşının yönetiminde bulunan işletmelerdir ve çoğunlukla sanayi, ticaret, ulaştırma, pazarlama alanlarında yer alırlar⁵⁸.

İşletmelerin, "uluslararası işletme" niteliğini kazanma (uluslararasılaşma) sürecinde gösterdikleri gelişim, altı safhada değerlendirilebilir. Bu safhalar;

- a) Dolaylı uluslararası etkinlikler (ihracatçılara taşeronluk vb...),
- b) Dolaylı ihracat bağlantıları (toptancılık, ihracat işletmeleri vb...),
- c) Doğrudan ihracat bağlantıları (acentalar, dağıtım işletmeleri, satış ile ilgili yan kuruluşlar vb...),
- d) Yabancı işletmelerle işbirliği (araştırma ve geliştirme, pazarlama, vb...),

⁵⁶ Dieter E. WASSEN, "Transnational Management and Global Strategy", **Joint Business Faculty Seminar Anadolu University; and Baldwin-Wallage College**, (4-9 December 1993, Turkey).

⁵⁷ "R.D. ROBINSON, **International Business Policy**, (New York: 1964)" Rıdvan KARLUK, **Uluslararası Ekonomi**, (Bilim Teknik Yayınevi, Gen. 3. Basım, İstanbul: 1991), s.481'deki alıntı.

⁵⁸ İ. MUCUK, **A.g.e.**, s.50.; R. KARALAR, **A.g.e.**, s.49.

e) Uluslararası lisans,

f) Doğrudan yabancı yatırımlar (ortaklık, birleşme, vb...)

şeklinde ifade edilebilir⁵⁹.

Uluslararası işletmeler, yeni pazar alanları ele geçirerek ya da mevcut pazarlardaki paylarını arttırarak karlılıklarını arttırmak, yalnızca kar amacı ile ekonomik faktörleri kullanmak, elverişli üretim faktörlerini kullanmak, yabancı teknolojilerden yararlanmak, tekelci avantajlardan yararlanmak, işletmenin uluslararası nakit akışını dengelemek, kısacası üretim maliyetlerini azaltmak ve satış hasılatını arttırmak amacı ile yatırım yaparak, yatırım yaptıkları ülkelerdeki işletmelerinin karlarını kendi ülkelerindeki işletmelerinden daha yüksek düzeye çıkarır⁶⁰.

Uluslararası işletmeler, uluslararası nitelik taşımayan işletmelerden çok daha karmaşık bir ortamda faaliyette bulunur. Bu uluslararası ortam, bağlı işletmelerin faaliyette bulunduğu tüm ülke ortamlarının toplamından oluşan bir bütündür⁶¹.

2. Çok Uluslu (Multinational) İşletme Aşaması

Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabaları, gelişmiş ülkelerin de diğer ülkelerin kaynaklarından yararlanma istekleri bilinen bir gerçektir. Az gelişmiş ülkelerin, kendi kaynaklarını kullanımda dahi çoğu zaman yabancı sermayeye ihtiyaçları vardır. Sermaye birikimine sahip gelişmiş ülkeler ise, kar getirici yeni pazarların arayışı içindedir. Karşılıklı bu ihtiyaçlar, sonuçta bir ülkenin diğer bir

⁵⁹ M. A. FAZLIOĞLU, *A.g.e.*, s.32.

⁶⁰ Rıza AŞIKOĞLU, "Uluslararası Yatırım Kararlarında Etkili Olan Faktörler", *A.Ü. Kütahya İİBF Yıllığı*, (T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 534, Kütahya İİBF Yay. No: 6, 1991), s.54-59.

⁶¹ Arvind V. PHATAK, *Uluslararası Yönetim*, Çeviren: Atilla BARANSEL ve Tomris SOMAY, (İşl. Fak. Yay. No: 213, İşletme İktisadi Ens. Yay. No: 108), s.7.

ülkede faaliyette bulunması ortamını yaratmış, II. Dünya Savaşı sonrasındaki yıllar dünya pazarında çok uluslu işletmeler hakimiyetini getirmiştir⁶². Tarihi açıdan çok uluslaşma, Amerikan kökenli işletmelerde ortaya çıkmış ve onu giderek Batı Avrupa ve Japon kökenli işletmeler izlemiştir⁶³.

Çok uluslu işletmeler (ÇUI), kaynaklarını uluslararası faaliyete yatıran, çok sayıda ülkeye üretim yapmak için teknoloji götüren, çok sayıda ülkede üretim yapan, üretim yaptığı ülkenin koşullarını göz önünde bulunduran, her ülkede bulunan işletmesi bilgi üreten ve bilgiyi elinde bulunduran, üst yönetimi belirli bir ülkede bulunan ve faaliyette buldukları ülkenin kanun ve adaletlerine uyan işletmelerdir⁶⁴. ÇUI'lerde yapı ve politika olarak, yabancı faaliyetler ile yerli faaliyetler arasında bir fark gözetilmez. ÇUI'ler, doğrudan yatırım kararlarında, belirledikleri hedeflere ulaşmak için işletme kaynaklarını ülkenin milli sınırlarını dikkate almadan adilce dağıtmaya çalışır⁶⁵. Buna karşılık, bağlı işletmeler elde ettikleri kazançların tamamını ya da bir kısmını ana merkeze transfer eder⁶⁶.

Uluslararası işletmeler daha büyüdükçe (yabancı ülkelerdeki üretim, kar veya çalıştırılan personel açısından yoğunluklarının artması, toplam içinde önemli bir orana ulaşması), geliştikçe ve dünya çapındaki uluslararası üretimlerinin, planlaması, organizasyonu ve kontrolünün kendi yönetim birimleri tarafından yapılmaya

⁶² İnan ÖZALP, Yıldırım SALDIRANER ve A. Hamdi DEREKÖY, "Çok Uluslu İşletmelerin Gelişmesinde Bir Çözüm Olarak J.V.", *Esk. Anadolu Üniv. İİBF Dergisi*, (A.Ü. Yay. No: 393, İİBF Yay. No: 84, 1990), s.103.

⁶³ H. SEYİDOĞLU, *A.g.e.*, s.581.

⁶⁴ R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, *A.g.e.*, s.7.

⁶⁵ Ray G. JONES, Dean DUDLEY, *Essentials of Finance*, (Prentice-Hall, Inc., Englewood-Cleffs: 1978), s.522.; "R. D. ROBINSON, *A.g.e.*" (R. KARLUK, *Uluslararası...*, *A.g.e.*, s.481'deki alıntı).

⁶⁶ H. SEYİDOĞLU, *A.g.e.*, s.581.

başlanmasıyla çok uluslu bir nitelik kazanır ve “çok uluslu işletme” olarak adlandırılırlar. Böylece, ekonomik yaşamın her alanında yer alırlar ve didinmelerini pek çok ülkeye yayarlar. Şüphesiz, bir işletmenin ÇUI şekline dönüşümü hızlı bir süreç değildir. Bu gelişim derece derece (dış talep, dışsatım bölümü ve doğrudan satış, satış şubeleri ve bağlı işletmeler, dış ülkelerde montaj ve nihayet dış ülkelerde - sözleşmeye dayalı üretim, lisans anlaşmaları, üretim tesislerine doğrudan yatırım - üretim) meydana gelir ve işletmenin organizasyonunda esaslı ve önemli değişiklikleri gerektirir⁶⁷.

ÇUI’lerin yabancı ülkelerdeki yatırım stratejileri, bağımsız işletme kurmak, yeni kurulan bir işletmeye kuruluş sermayesi ve teknoloji sağlamak, iki veya daha fazla işletmeyle birleşerek yeni bir işletme kurmak, faaliyet gösteren bir işletmeyle birleşmek veya satın almak ve ana işletmenin yabancı bir devlet işletmesiyle ortaklık kurması şeklinde görülmektedir. Bunların yanısıra, ÇUI’ler, stratejik avantaj sağlamak amacıyla farklı ülkelerde lisans anlaşmaları, teknoloji, yönetim transferleri ve değişimi ile geri satın alma (buy - back), yap - işlet - devret (built - operate - transfer), satış ve dağıtım hakları (franchising) gibi birbirinden bağımsız işletmelerarası düzenlemelerle de dışa açılır⁶⁸.

Dünyadaki ekonomik konjonktürlerin her yerde farklı olması nedeniyle, ÇUI’ler yabancı ülkelerde çeşitli üretim ve hizmet sektörlerinde yeni ürünlere yatay, yeni faaliyet alanlarına dikey geçişler yaparak, daha güvenli bir şekilde büyümenin ve

⁶⁷ A. V. PHATAK, *A.g.e.*, s.12-14.; İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.50.; R. KARLUK, *Uluslararası...*, *A.g.e.*, s.484.; R. KARALAR, *A.g.e.*, s.49.

⁶⁸ Resmîgül ÖREN, “Çok Uluslu Şirketler ve Yatırım Stratejileri”, *Finans Dünyası Dergisi*, (Eylül 1993), s.80; Tuncer TOKOL, “Çok Uluslu İşletmeler ve Uyguladıkları Stratejiler”, *Bursa İTİA Dergisi*, Cilt 9, (Uludağ Üniv. İTİA Yay. No: 1, Mart 1975), s.155.

büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağladığı çeşitli avantajlardan (risk ve belirsizlikleri dağıtmak, pazar paylarını korumak ve genişletmek, etkinlik sağlamak ve maliyetleri düşürmek, teknolojik üstünlüklerden yararlanmak, uzun vadeli kar etme ve daha rasyonel işletmecilik gibi) yararlanır. ÇUI'lerin geldikleri ülkenin iç pazarına yönelik ürün, olgunluk dönemine erişince, yabancı ülke pazarlarına ihracat yapılır ve bu ülkelerdeki işletmelerle teknoloji transferi, lisans, patent, franchising gibi anlaşmalar yapılarak, ürünlerinin taklit edilmesi önlenir⁶⁹.

Önceleri sadece kar maksimizasyonu amacıyla faaliyet gösteren ÇUI'lerin, daha sonra dünya pazarlarına egemen olmak için gösterdikleri büyüme stratejileri, uluslararası işbirliğine yeni bir boyut kazandırmış, gösterdikleri hızlı gelişme ve bunun dünya mali sistemindeki etkisi, modern ekonominin en belirgin yapısını oluşturmuştur. Pazar paylarını maksimize etmek istemelerinin kar maksimizasyonundan daha önemli bir amaç haline gelmesi, ÇUI'leri uluslararası sistemde üretim ve yatırımların kaynağı yapmıştır. Kısaca, ÇUI'ler çağdaş kapitalizmin "grup dinamiği"ni oluşturarak globalleşmenin endojen faktörü olarak ortaya çıkmışlardır. ÇUI'ler genellikle yatırım işletmeleri, büyük holdingler, sigorta işletmeleri ve ticaret bankaları gibi mali kuruluşlar olarak ortaya çıkmaktadır⁷⁰. 1991 yılında dünyada en büyük 25 çok uluslu sanayi işletmesinin 10 tanesi Amerikan, 4'ü Japon, 3'ü Alman, 3'ü İtalyan, 1'er tanesi de İngiliz, Fransız ve Güney Kore kökenlidir. Bu işletmeler içerisinde satış hacmi kriter alındığında, birinci sırada merkezi Amerika'da bulunan Genaral Motors (ABD) gelmekte, bunu Royal Dutch-Shell Group (İng./Hol.), Exxon (ABD), Ford Motor

⁶⁹ R. ÖREN, A.g.e., s.80-81.

⁷⁰ Akın İLKİN, *Büyük Ekonomi Ansiklopedisi*, (Sabah Yayınları), s.130.; T. ÖÇAL, A.g.e., s.11.

(ABD), Toyota Motor (Japonya) izlemektedir. Çok ilginçtir ki, örneğin General Motors'un satış gelirleri toplamı Danimarka, Endonezya, Türkiye vb... gibi ülkelerin GSMH'larından bile yüksektir⁷¹.

ÇUI konusu, uluslararasılaşmanın tanımlanması ya da en uç noktadaki işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi değildir. Çünkü, işletmeler ne kadar çok uluslu olurlarsa olsunlar, yine de sınırlı sayıda bölge söz konusu olacaktır. Dünya'da yaşanan dönem itibarıyla, dünya çapında olma, dünya bütününde faaliyetleri planlama ve uygulama aşamasına geçilmiş ve bu gelişmeler işletmeleri uluslar ötesi faaliyette bulunmaya itmiştir. Bu tür gelişmelerin günümüzdeki adı da "globalleşme"dir⁷². Artık, global stratejiler benimseyen "global işletmeler" dönemi söz konusudur.

Global işletme kavramına geçmeden önce, Uluslar Ötesi İşletme (UÖİ) ve Uluslar Üstü İşletme (UÜİ) kavramların dikkate alınması yerinde olacaktır.

3. Uluslar Ötesi (Transnational) İşletme Aşaması

Uluslar ötesi işletmeler (UÖİ), farklı milliyetteki kişilerin sahip olduğu ve yönettiği işletmelerdir⁷³. Farklı ülkelerin işletmeleri, dünya çapında faaliyette bulunmak üzere birleşir, bilgi ortaklaşa geliştirilip dünya çapında ortaklaşa kullanılır, karşılıklı ilişki-bağımlılık ve uzmanlaşma söz konusudur⁷⁴.

⁷¹ H. SEYİDOĞLU, A.g.e., s.582.

⁷² R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., A.g.e., s.10.

⁷³ "R. D. ROBINSON, A.g.e." (R. KARLUK, Uluslararası..., s. 481'deki alıntı).

⁷⁴ D. E. WASEN, A.g.e..

UÖİ'ler, farklı ekonomik yapıları bütünleştirmede dikkate değer bir kapasite göstermişlerdir. Karşıt amaçlı ekonomik ve sosyal sistemler arasında köprü oluşturarak çok uzak çok uzak pazarlara yayılmışlar ve şaşıtıcı derecede yüksek uyum yeteneğine ve esnekliğe sahip olan örgütsel yapılar geliştirmişlerdir. Kısacası, UÖİ'ler savaş sonrası dünyasının en dinamik değişim araçları arasında yer almışlardır. Daha büyük işletmelerin, göreceli olarak daha küçük olan UÖİ'lerden çok daha yavaş büyüme eğiliminde oldukları söylenebilir⁷⁵.

UÖİ'lerin örgüt ve kara verme yapıları, bu işletmelerin yatırımlarını genişletmede önemli unsurlardır. Tüm UÖİ'lerde genel merkez danışman ve koordinatör rolü oynar. Genel merkezin şubeler üzerindeki egemenliği, UÖİ'leri uluslararası işletmelerden ayıran özelliktir. Merkezleşme derecesi değişik olup, bağlı işletmelerin ve iştiraklerin önemli miktarda özerkliği olabilir. Merkezleşme derecesi, uluslararası yayılma ile ilgili başlangıç saiki ile belirlenebilir. Dunning, UÖİ'lerin gelişmesini üçe ayırmaktadır⁷⁶;

a)Hammadde temini için kurulanlar (geriye dönük işlemler),

b)Pazarları temin ve koruma amacına yönelik olanlar (ileriye dönük dikey işlemler),

c)Sınai dal içinde yatay işlemler.

⁷⁵Robert H. BALLANCE, Javed A. ANSARI, Hans W. SINGER, **Uluslararası Ekonomi ve Sınai Kalkınma**, Çeviren: Canan BALKIR ve Arif ERSOY, (Çağlayan Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1985), s.197-213.

⁷⁶“J.H. DUNNING, **International Investment**, (Penguin, Harmondsworth: 1972), s.112.” (R. BALLANCE, J. A. ANSARI, H. W. SINGER, s.201'deki alıntı).

Üretim ve belirli ürünlerin dağıtımını açısından, yetki ve sorumluluğu paylaştıran “ürün bazlı” çokuluslular daha az merkezîyetçi olup, alan bazındaki UÖİ'lere göre bağlı işletmelerine daha çok özerklik vermektedir⁷⁷.

4. Uluslar Üstü (Supranational) İşletmeler

Uluslararası bir anlaşmayla kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmelerdir⁷⁸.

5. Global İşletme

Globalleşme eğilimlerinin hız kazandığı 20.yüzyılın son yıllarında, ticaret alanında uluslararası başarı, artık ülke bazında değil, işletmeler bazında ölçülmektedir. Bu bağlamda, işletmeleri daha çok global pazarlara açılan ülkeler daha başarılı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü, uluslararası piyasalarda ülkeler değil, işletmeler rekabet etmektedir⁷⁹.

Global işletmeler, hiçbir ülkeye bağlı olmayan, milliyeti belli olmayan, uluslararası faaliyet gösteren, bilginin birlikte geliştirildiği ve geliştiren işletmeler tarafından ortaklaşa kullanıldığı, işletme yönetiminde genelde bir eğilimin benimsenmesinin yanısıra, işletme kaynaklarının sağlanması ve dağıtımında global olanaklar ve tehlikelerin gözönüne alındığı ve üretim faktörlerinin bütün dünyada etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasının amaçlandığı, kısaca işletme stratejileri bütün

⁷⁷ R. H. BALLANCE, J. A. ANSARI, H. W. SINGER, **A.g.e.**, s.201.

⁷⁸ “R. D. ROBINSON, **A.g.e.**” (R: KARLUK, Uluslararası..., s.481'deki alıntı).

⁷⁹ O. ELMACI, “Küreselleşme Süreci...”, **A.g.e.**, s.58.

dünya yönelimli olan işletmeler olarak tanımlanabilir. Global işletmeler, faaliyetlerini dünyanın bütününe ya da birçok ülkesine yönelik oldukça geniş bir alana yayılmış şekilde yerine getirmekte, ülke içi - ülke dışı faaliyet ayırımı yerini, dünya çapında bütünleşmiş yaklaşıma bırakmaktadır. Global bir işletme yönetim ağı içerisinde, ortaya çıkan faaliyetlerin verimliliğini maksimize etmek amacıyla, Ar-Ge, üretim ve pazarlama konularına ağırlık verildiği görülmektedir⁸⁰.

Global işletmeler, dünyanın değişik yerlerinde, farklı gelişme düzeylerinde ve farklı özelliklere sahip pazarlar olduğunu ve dolayısıyla bu pazarlar arasında hem benzerlikler, hem de farklılıklar olduğunu ve bunu kabul eden bir global strateji geliştirmenin mümkün olduğu kabul eder. Global stratejik pazarlar arasındaki benzerlikler gözönüne alındığından; deneyim, ürünler, araştırma - geliştirme politikasını kullanarak fırsatları yakalamada avatajlı duruma geçer. Aynı zamanda pazarlar arasında farklar olduğunu da kabul ettiğinden, maliyetler açısından etkinlik sağladığı takdirde, bu farklılıklara da karşılık gösterir. Global işletmelerle çok uluslu işletmeler arasındaki en açık fark, global işletmelerin dünyanın pekçok ülkesinde temelde birbirinin aynı olan pazarlara hizmet vermeyi tercih etmeleridir. Global işletmelerin ürün stratejileri yayılmacı, uyum sağlayıcı ve yaratıcıdır. Uluslararası ve çok uluslu işletmelerin tüketici için değer yaratmada kullandıkları yöntemlere ek olarak global işletmeler, pekçok ülkenin pazarlarındaki tüketicilerin eş gereksinmelerini karşılamayı amaçlar. Örneğin, pekçok ilacın pazarı globaldir. Global işletmelerle birlikte, dış pazarlamanın yabancı/dış kavramı da yok olmaya başlamıştır.

⁸⁰ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., **A.g.e.**, s.7-11.; D. E. WASEN, **A.g.e.**; A. V. PHATAK, **A.g.e.**, s.94.

Örneğin, IBM global bir bazda tüm dünyada faaliyette bulunmaktadır. IBM işletmesi, ABD pazarı hakkında ne kadar bilgiye sahipse, Türkiye pazarı hakkında da o kadar bilgiye sahiptir. Aynı şekilde, Coca Cola ve Pepsi, Levi Strtaus, Kentucky Fried Chicken, Apple vb... işletmeler de ürünlerini global pazarlara adapte eden işletmelerdir. Global işletmeler, gerektiğinde ürünlerini değişik pazarlara yayar, gerektiğinde bölgesel gereksinmelere karşılık verir. Ek olarak da, özellikle global pazarlar için geliştirilmiş ürünler yaratarak doğacak fırsatlara karşı daima hazırlıklı olur⁸¹.

Globalleşme eğiliminin hız kazandığı dönemde ve hatta gelecek dönemlerde, işletmeler globalleşme eğilimi içerisine girmek durumundadır. Gelecek yıllarda ülkeler arasındaki rekabeti önleyici gümrük ve benzeri sınırların tamamen ortadan kalkacak olması, işletmeleri globalleşmeye iten önemli bir faktördür. İşletmelerin bu olgu içine girmemeleri, gelecekte rekabet edebilme özelliğini ortadan kaldıracaktır. Örneğin, çok uluslu bir işletmenin çeşitli ülkelerde birbirinden bağımsız hareket eden yavru işletmeleri varsa, bu çok uluslu işletmenin global bir strateji ile faaliyette bulunmadığını gösterir. Birçok Avrupa'lı (Örneğin, Brown Boveri -şimdiki adı Asea-Brown Boveri, Philips...) ve Amerikan çok uluslu işletmesi (Örneğin; General Motors, ITT...), geçmişte bu şekilde rekabet etmiş ve sonuçta, rekabet üstünlüklerini kaybederek rakiplerinin bu avantajları ele geçirmelerine fırsat vermiştir.

Globalleşme sürecine ayak uydurmak isteyen işletmeler, hangi lokal özelliklere sahip olursa olsun, hangi kısıtlamaları bulunursa bulunsun, eğer globalleşme olgusunu

⁸¹ Orhan ELMACI, "İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi", *Esk. Anadolu Üniv. İİBF Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1-2 (T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 666, İİBF Yay. No: 97, 1992), s.321-323.

yaşamak istiyorlarsa, faaliyetlerini dünya yönelimli planlayıp, uygulamak zorundadır. Diğer bir ifadeyle, işletmeler tüm çabalarında ölçüt olarak, ulusal ya da uluslararası sınırlarda faaliyet gösteren işletmeleri değil, global boyutlu faaliyette bulunan işletmeleri yakalamak zorundadır. Kar, global işletmelerin başarısı için, kritik bir araç ve hedeftir; ancak tek başına yeterli değildir. Bu nedenle, global boyutta faaliyette bulunacak işletmelerin temel alacağı başlıca standartlar, verimlilik, etkinlik, kalite ve maliyet olarak belirlenmektedir. Ancak, globalleşme yöneliminin ortaya çıkmasıyla birlikte, verimlilikte, etkinlikte, kalitede ve maliyette dünya standartlarına ulaşılmazsa ne olacaktır? Globalleşme buna “işbirliği” yönelimini getirerek çözüm bulmuştur⁸².

D. TÜRKİYE’NİN GLOBALLEŞME EĞİLİMLERİ

Globalleşme süreci, dünya ticaretinin doğal olmayan sınırlamalarını yok etmekte ve dünya, ekonomi dışı nedenlerin belirlediği bir pazar olmaktan çıkmaktadır. Ürünler ve sermayenin dolaşımının engelleri ortadan kalkınca, rekabet koşullarının da daha fonksiyonel hale gelmesi kaçınılmaz olacaktır.

Globalleşme süreci, Türkiye’nin kuruluşundan bu yana biriktirdiği potansiyelin kullanım alanlarını genişletmiştir. Başka ülkelerin tecrübesizlikleri ve çalkalanmalarını yaşamadan globalleşmenin avantajlarından yararlanmada önemli adımlar atılmıştır. Türkiye, dünyadaki gelişmelerin biçimlenmesinde önemli roller üstlenmeye aday bir konumdadır⁸³.

⁸² R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., A.g.e., s.11.; O. ELMACI, “İşletmelerin Küresel...”, A.g.e., s.329.

⁸³ Y. ÖZKAN, A.g.e., s.67-68.

Belirtmek gerekir ki, Türkiye artık Avrupa'nın bir "kanat ülkesi" değildir. SSCB'nin ortadan kalkmasıyla değişen siyasi coğrafya, Avrasya'nın dünya ile bütünleşmesi sonucunu doğurmuştur. Türkiye ise Avrasya'nın tam kalbinde yer almaktadır. Bu gelişmeler, Türkiye açısından iki nedenle çok doğru değerlendirilmek durumundadır; öncelikle, Türkiye'de hemen hemen dünyadaki bu köktenci değişim süreciyle aynı zamana çakışan bir toplumsal, ekonomik ve politik yeniden yapılanma dönemi yaşanmıştır ve bu dönem henüz tamamlanmış değildir. Sonra, dünyada fırtına gibi esen ve eski dengelerin yerine başka bir ortamı biçimlendiren globalleşme süreci, tam da Türkiye'yi kendi dinamizmi ile oluşan bir dalgalanmanın ortasında yakalamıştır. Burada temel soru, Türkiye'nin son yıllarda yaşadığı gelişmelerin ne kadarının kendi iç dinamiklerinden kaynaklandığının ve hangi ölçüde dünyadaki globalleşmenin etki ve izlerini taşıdığına doğru saptanmasına yöneliktir. Gelecek dönemin ana çizgisinin belirlenmesinde bu yöndeki doğru analizin çok önemli olduğu açıktır⁸⁴. Dünya çok küçülmüş ve globalizasyon birbirinden güzel fırsatlar yaratmaktadır. Bu alanda başarılı olmanın en önemli koşulu ise eksikliklerin farkına varılabilmesidir⁸⁵.

Türkiye açısından ve dünya genelinde, geleceğin ekonomisinde şu faktörler önem kazanacaktır; Globalleşme, gelişmiş entegrasyon, rekabetçi ortam, finansman yapısında güçlü olmak, teknolojiye anında adaptasyon, çok az korunma, üretim araçları transferindeki serbestlik, tüketici tercihlerine saygı, sanayide robotik sistemler,

⁸⁴ İ. SEZGİN, *A.g.e.*, s.1-3.

⁸⁵ Yaprak ÖZER, "Conrad'ı da Satarım", *Capital Dergisi*, Yıl 1, Sayı 3 (Mayıs 1993), s.51.; Y. ÖZKAN, *A.g.e.*, s.68.

hizmet sektörü, çevre faktörü, gelişmekte olan ülkelerde üretim, karşılaştırmalı üstünlükleri dikkate alarak lokalleşme⁸⁶.

1. 1. 1996'da AT ile gümrük birliğine gidilecek olması⁸⁷, Türk ekonomisinde köklü bir değişim süreci başlatabilecektir. Korumanın kalkmasıyla birlikte iç sanayii dış rekabete açılacak, ithal ikamesi döneminin sanayileri, uluslararası rekabetin öngördüğü fiyat - maliyet - kalite faktörlerini gözönüne alan işletme ve sektör bazında bir yapılaşmaya gitmek zorunda kalacaktır⁸⁸. Böyle bir ortamda Türkiye, yabancı sermayeye sunduğu çeşitli koz ve avantajları çok iyi kullanmak, tutarlılık ve istikrar arzeden politikalar izlemek zorundadır. 2000'li yıllara doğru, Türk sanayisinin yok olmasını beklemek yerine, akıllı stratejiler oluşturup, "gelişerek var olma yolları bulmak" en doğrusudur. Altyapısı giderek gelişen ve dünya standartlarına yaklaşan Türkiye, sahip olduğu genç nüfusun ve ucuz işgücünün sağlayacağı avantajları iyi kullanabilirse, Avrupalı yatırımcılar ve faaliyette bulunan işletmeler açısından çekici olabilecektir⁸⁹.

Türkiye'nin, ekonomik sınırları ortadan kalkan bir dünyada kendisini nasıl konumlandıracağını tanımlayacak olan kalkınma stratejisi, sosyo-ekonomik gelişmeye ilişkin bir amaçlar ve hedefler dizisine yönelik olmalı, temelde de daha geniş bir bakış açısını ve zaman dilimini kapsayan bir vizyona dayanmalıdır. Vizyon ve strateji, geniş bir toplumsal uzlaşmadan güç aldıkları ve uyumlu planlar ve bütçelerle

⁸⁶ _____, "Geleceğin Ekonomisinde Neler Önem Kazanacak?", **Ekonomist Dergisi**, Sayı 16 (19 Nisan 1993), s.18.

⁸⁷ Türkiye'nin Topluluk'la kuracağı gümrük birliğinin tarihi 1. 1. 1995 olarak belirlenmişti. Ancak, Matutes Paketi ile AT, kesin tarihi 1. 1. 1996 olarak resmileştirmiştir.

⁸⁸ B. YILMAZ, **A.g.e.**, s.53.

⁸⁹ Kubilay ATASAYAR, "Yeni Ufuklara Doğru", **İşveren Dergisi**, Cilt 31, Sayı 9 (Haziran 1993), s.10.; Taylan KOVANLIKAYA, "Avrupalı Olmak", **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1 (Mart 1993), s.90.

desteklendikleri ölçüde başarıya ulaşır. Türkiye, aşağıdaki amaçlara uygun olarak yeni atılımlar yapmak zorundadır⁹⁰ ;

-Çağdaş bir yaklaşımla ekonomik dengelerin yeniden yapılandırılması ve geçmişten gelen yetersizliklerin giderilmesi,

-Dünyadaki hızlı değişim ve globalleşme sürecine uyumun sağlanması,

-Uzun süreli ve istikrarlı kalkınma hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynaklarının geliştirilmesi.

Türkiye’de uygulanan ihracata dayalı ekonomik büyüme politikaları çerçevesinde, uluslararası pazardan daha fazla pay alma ve dış rekabete karşı daha etkin mücadele vermenin en sağlıklı ve en istikrarlı yolu, rekabet gücünü arttırmaktır. Türk sanayi işletmeleri ulusal sınırların ötesinde müşterilere açılırken, gelişmiş ülkelerdeki alıcılar için yepyeni dağıtım kanalları geliştirmek, dünya pazarları ile bütünleşen satış ve dağıtım sistemleri meydana getirmek zorundadır. Uluslararası pazarda başarı kazanmak amacıyla; ürün tasarımında hızla değişen tüketici eğilimlerine uyum sağlanması, globalleşmenin getirdiği olanaklardan ve yeni finansman yöntemlerinden yararlanarak en düşük maliyetle hammadde kaynaklarına yönelmesini, üretimde kalite kontrolüne ve mükemmeliyete ağırlık verilmesini, tüketici ile iletişim yoğunlaştırılırken uluslararası düzeyde işbirliğinin geliştirilmesini ve markaların yaratılmasını gerektirmektedir. Nitekim, Türkiye kökenli işletmelerin, AT pazarında büyük kapasitelerde üretim yapan ve geniş bir pazarlama ağına sahip işletmeler yardımıyla rekabet edebileceği ve payını büyüttebileceği gerçeği Türkiye’de pekçok işletmeyi işbirliklerine yöneltmiştir. Birçok Türkiye kökenli işletme, AT ile

⁹⁰ TUSIAD, 21. Yüzyıla Doğru..., A.g.e., s.1.111-1.133.

bütünleşme devresinde, ileride büyük işletmelerle rekabet etme zorunda kalacaklarını hesap ederek, gerek kendi aralarında, gerekse bu işletmelerle işbirliği yapma yoluna gitmektedir⁹¹.

Dünyada, globalleşme süreci öncesinde yeterince önemsenmeyen yabancı sermaye, bu sürecin hız kazanmasıyla birlikte tüm gelişmekte olan ülkelerin peşine düştüğü bir meta haline gelmiştir. Türkiye ekonomisi, 1980'li yıllara kadar yeterince cezbedemediği yabancı sermaye bakımından, özellikle 1987 yılında Avrupa Topluluğu'na tam üyelik başvurusuyla önemli bir aşama kaydetmiştir. Özellikle OECD ülkelerinin yatırım yapmadaki istekli davranışları ve faaliyetlerin mali sektörü içeren hizmetler sektöründe yoğunlaşması dikkat çekicidir. Yoğunlaşan yabancı sermaye yatırımlarının ekonomiye uluslararası nitelik kazandırması ve uluslararası rekabetin kaynaklarını Türkiye pazarına çekmesi, uygulanan liberal iktisadi politikaların bir sonucudur. Geline nokta geçmişle kıyaslandığında önemli bir gelişmeyi işaret etmekte, ancak Türkiye'nin gerçek potansiyeli dikkate alındığında diğer ülkelere oranla hala çok düşük düzeyde kalmaktadır⁹².

Hızlı gelişen ekonomisi ve teknoloji tabanı ile Türkiye, Orta Asya'nın gelişen ekonomileri ve AT endüstrileri arasında cazip bir aracı durumuna gelmiştir. Türkiye'nin, ABD, AT ülkeleri ve Japonya gibi sanayileşmiş ekonomilerle ilişkilerini bütünleştiren stratejik programlar üstünde çabalarını yoğunlaştırması gerekmektedir.

⁹¹ A. I. OK, "Şirket Birleşmeleri...", *A.g.e.*, s.19.; O. ELMACI, "Küreselleşme Süreci...", *A.g.e.*, s.58.; R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, *A.g.e.*, s.25.

⁹² Halil UÇAR, "Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü", *Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yanışması-II*, (YASED Yay. No: 34, İstanbul:1989), s.163.;

_____, "Yabancı Sermaye Toparlanıyor", *Ekonomi - Politika Dergisi*, Sayı 36 (1-8 Ağustos 1993), s.73.; _____, "Türkiye'de Yabancı Sermaye", *İşveren Dergisi*, Cilt 31, Sayı 9 (Haziran 1993), s. 30.

Ayrıca, Türkiye kendine özgü stratejik konumundan yararlanabilmek için, Doğu Avrupa'nın yeniden yapılanması çabalarına ve Akdeniz ile Orta Doğu'daki kalkınma girişimlerine de etkin biçimde katkıda bulunmalıdır. Bu bağlamda, AT ve Türkiye işletmeleri arasındaki ortak yatırımlar, Orta Asya'da ortaya çıkan yeni piyasaları tutmada genellikle en iyi yol olarak görülmektedir⁹³.

Türkiye'nin globalleşme yönelimlerinin içine girmesi ile birlikte, ülkemizde faaliyet gösteren işletmeler de bu yönelimin gerektirdiği davranış içine girmek zorundadır. Bu bağlamda, finansal ve teknolojik açıdan gerekli büyüklüğe henüz erişememiş Türkiye işletmeleri, global yönelimli faaliyetlerde bulunabilmek, dolayısıyla global rekabete ayak uydurabilmek için, gerek ulusal gerekse uluslararası boyutlu işbirliği stratejilerini benimsemek durumundadır.

⁹³ TÜSİAD, 21. Yüzyıla Doğru..., **A.g.e.**, s.VI.; _____, **Türkiye İktisat Dergisi**, Yıl 5, Sayı 14 (Mayıs 1993), s.69.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERARASI FİNANSAL AMAÇLI

İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİ

I. İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

Günümüzde işletmelerin amacı; (i) varlıklarını korumak, varlıklarına yönelebilecek tehlikeleri diğer bir deyişle, riskleri asgari bir düzeye indirmek, (ii) büyüme hızlarını en yüksek düzeye çıkarmak, (iii) bağımsızlıklarını koruyabilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinmesini kısmen de olsa karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlamaktır. Bu amaç genel olarak ifade edilirse, amaç, işletmenin piyasa değerini maksimize etmek diğer bir deyişle, ortakların varlıklarını maksimum yapmaktır⁹⁴.

Dünya ekonomisinde, son dönemde meydana gelen gelişmeler, yeni teknikler ve hızlı değişim işletmeleri büyüme süreci içine sokmuştur⁹⁵. Büyüme, işletmelerin sürekliliğini sağlamada vazgeçilmez bir olgu ve ülke kaynaklarının etkin kullanılmasında üzerinde önemle durulması gereken bir faktördür. Dolayısıyla, büyümeden arındırılmış bir işletme düşünmek hemen hemen imkansızdır. Ancak, avantajlardan en rasyonel biçimde yararlanabilmek için işletmelerin büyümelerini bir stratejiye bağlamaları gerekmektedir⁹⁶. Globalleşme yönelimlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte verimlilikte, etkinlikte, kalitede ve maliyette dünya standartlarına ulaşabilmek üzere büyümeyi sağlamada, işbirliğine yönelmek en uygun strateji olmaktadır. İşletmeler böylece, kendi aralarında çeşitli yönde, biçimde ve amaçlarla işbirliğine giderek dış büyümeyi sağlayabilir. Bu bağlamda, işbirliği, hem gelişmiş büyük ölçekli işletmeler için, hem de teknoloji, pazar, finans ve yönetim kısıtları olan, dolayısıyla

⁹⁴ Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, A.g.e., s.695.

⁹⁵ R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, A.g.e., s.40.

⁹⁶ Nurhan AYDIN, *İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*, (TOBB Yayın No: Genel 150; Ar-Ge 62, Ankara: 1990), s.3-110.; M. EŞ, A.Ü. Kütahya İİBF Yıllığı, (T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 534, Kütahya İİBF Yay. No: 6, 1991), s.65.

dünya boyutunda çalışma olanağı olmayan işletmeler için yapılması zorunlu önemli bir konu olmaktadır⁹⁷.

A. İŞBİRLİĞİNİN TANIMI

İşletmeler genelde bağımsız olarak kurulur, sonra temelde finansal olmak üzere, çeşitli amaçların ve nedenlerin etkisiyle başka işletmelerle işbirliğine gider. Bu bağlamda işbirliği; işletmelerin, rekabet güçlerini arttırarak büyümeyi ve sürekliliği sağlamak ve sonuçta işletmenin piyasa değerini maksimize etmek üzere, başka işletmelerle güçlerini birleştirmeleri olarak tanımlanabilir⁹⁸.

Dünya ekonomisinin artan karşılıklı bağımlılık ve globalleşme çizgisinde, bütünleşmenin hızlandırılmasının ve bu bütünleşmeye uyumun önemli yöntemlerinden biri olarak işletmeler arasındaki işbirlikleri görülmektedir⁹⁹. Dünyadaki yoğun rekabet, yerini mümkün olan her alanda işbirliğine bırakmakta ve işletmeler tüm güçlerini ana stratejik rekabet avantajları doğrultusunda yoğunlaştırmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla, ana stratejik rekabet avantajları doğrultusunda gelişen bir ihtisaslaşma ve işbirliği ortamı, işletmelerarası mal ve hizmet değiş - tokuşunu giderek yapısal ya da en azından işlevsel bir bütünleşmeye doğru götürmektedir¹⁰⁰.

⁹⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Tuncer TOKOL, *İşletme I-II*, (Örnek Kitabevi Yayınları, Bursa: 1987), s.98.; R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, A.g.e., s.21.

⁹⁸ Oktay ALPUGAN, H. DEMİR, M. OKTAV ve N. ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, (Beta Yayın Dağıtım A.Ş. 3.Basım, İstanbul: 1993), s.78.; Gülşen DEMİREL, "Sıfıra Yolculuk", *Capital Dergisi*, Yıl 1, Sayı 6 (Ağustos 1993), s.91.; R. KARALAR, A.g.e., s.154.

⁹⁹ Yasemin ÇONGAR ve Cem SEY, "Tek Pazar'ın Eşiğinde Şirket Birleşmeleri: İspanya ve Türkiye", *Avrupa Ekonomik Topluluğu ile Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması-II*, (YASED Yay. No: 34, İstanbul: 1989), s.45.

¹⁰⁰ Deniz ŞAR, "Kurumsal Entegrasyon", *Ekonomik Trend Dergisi*, Yıl 2, Sayı 22 (29 Mayıs - 4 Haziran 1994), s.59.

Ülkelerin yasalarında işletmelerarası işbirliklerinin biçimlerine ilişkin hükümlere yer verilmiştir. İşbirliklerin kimileri yasaklanmış, kimileri ise teşvik edilmiştir. Bu bağlamda, işletmeler için en önemli stratejik kararlardan olan finansal amaçlı işbirlikleri, kanunlar engel tanımyorsa veya tüketicilerin tepki göstermeleri beklenmyorsa açık olarak yapılır. Şayet, ülkenin kanunlarında engelleyici hükümler varsa veya güçlü tüketici gruplarının tepkisinden çekiniliyorsa işbirliklerinin gizli olarak yapıldığı görülür¹⁰¹.

B. İŞBİRLİĞİNİN YÖNLERİ

İşletmelerarası finansal amaçlı işbirlikleri; yatay işbirlikleri, dikey işbirlikleri ve karma işbirlikleri olmak üzere üç doğrultuda olabilir.

1. Yatay İşbirlikleri

Aynı faaliyet alanında çalışan, dolayısıyla üretim süreci ya da dağıtım zinciri aynı olan iki veya daha fazla işletmenin pazar paylarını arttırmak, atıl kapasiteden yararlanmak, büyük çaplı girdi alımları yoluyla maliyet indirimleri sağlamak ve know-how, patent ve benzeri hakları elde etmek, diğer bir deyişle bir araya gelerek ölçek ekonomilerinden faydalanmak amacıyla gerçekleştirdikleri işbirliğidir. Bu yönlü işbirlikleri, rekabetin azaltulmasını veya ortadan kaldırılmasını sağlayarak, daha fazla kar elde edilmesine olanak sağlar¹⁰². 20.yüzyılın işbirliklerinin çoğu bu kategoridendir.

¹⁰¹ O. ALPUGAN ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.78.

¹⁰² Nicholas A. H. STACEY, **Mergers in Modern Business**, (Hutchinson & Co. Ltd., Second Edition, London: 1970), s.33.; Charles O. KNOCKE, Erwin E. NEMMERS, Alan A.

Anlaşıldığı üzere, ölçek ekonomileri yatay işbirliklerinin doğal amacıdır. Fakat bu ekonomiler, aynı zamanda karma işbirliklerinde de görülen bir amaçtır¹⁰³.

Örneğin; yiyecek toptancıları, içki üreten işletmeler, aynı malı çeşitli şehirlerde satan mağazalar, belli bir üretim malını imal eden işletmeler vb... gibi aynı faaliyet dalında çalışan işletmeler, kendi aralarında yatay işbirliğine gidebilir. Türkiye’de, cam sanayinde görülen Türkiye Şişe Cam - Anadolu Cam ilişkisi yatay işbirliğinin tipik bir örneğidir¹⁰⁴.

2. Dikey İşbirlikleri

Dikey işbirlikleri yoğun olarak 1920’li yıllarda uygulanmaya başlamıştır. Aynı üretim çizgisinde fakat farklı üretim düzeyi ya da dağıtım zincirinde olan işletmelerin gerçekleştirdiği işbirliğidir¹⁰⁵. Daha açık bir ifadeyle, herhangi bir malın ya da hizmetin, üretiminden satışına kadar farklı aşamalarında faaliyet gösteren, dolayısıyla aralarında alıcı - satıcı ilişkisi bulunan işletmeler işbirliğine gitmektedir¹⁰⁶.

Pazar global düşünülüp üretim uluslararası normlarda yapıldığında, büyük yatırımların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yapılan yatırımların riskini azaltabilmek

GRUNEWALD, *Managerial Finance Essentials*, (West Publishing Co., Second Edition, St. Paul- Minnesota: 1978), s.417.

¹⁰³Richard A. BREALEY, Stewart C. MYERS, *Principles of Corporate Finance*, (McGraw - Hill, Inc., Fourth Edition, 1991), s. 820-821.

¹⁰⁴Lawrance D. SCHALL, Charles W. HALEY, *Introduction to Financial Management*, (McGraw-Hill, Inc., Third Edition, New York: 1983), s.712.; Atilla GÖNENLİ, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, (İst. Üniv. İşletme Fakültesi Yay. No: 250, İşletme İktisadi Ens. Yay. No: 143, 7. Basım, İstanbul: 1991), s.569.

¹⁰⁵R. A. BREALEY, S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.820.; C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. A. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.417.

¹⁰⁶Robert W. JOHNSON, Ronald W. MELICHER, *Financial Management*, (Ally and Bacon, Inc., Fifth Edition, Boston - Massachusetts: 1982), s.631.

için, gerek satış gerekse üretim yönünden koruyucu adımların atılması, dikey işbirliklerini zorunlu kılmaktadır¹⁰⁷.

Bir işletme kendisine hammadde, enerji, ara mal ya da hizmet sunan bir başka işletmeyle işbirliğine giderse buna “geriye doğru dikey işbirliği”, ürettiği malı ya da hizmeti satın alan bir işletmeyle işbirliğine giderse buna da “ileriye doğru dikey işbirliği” denir¹⁰⁸. Böylece, sondaki üretim basamakları, öncekilerin ürünlerini ya da hizmetlerini alır ve pazarda görünen de, sadece son basamağın işletmesi olur¹⁰⁹.

İşletmeler dikey işbirliğine giderek hammaddelerin nicelik, nitelik ve özellikleri ile dağıtım yöntemleri üzerinde denetim sağlayabilir, rekabette üstün gelerek pazar payını artırabilir, eşgüdüm ve yönetimi kolaylaştırabilir. Büyük sanayi işletmeleri, hammadde kaynaklarına doğru geriye ve nihai tüketiciye doğru ileriye genişleyerek üretim süreci üzerinde olabildiğince kontrol kurmak ister¹¹⁰. Görüldüğü gibi, bu yönlü işbirliğinin altında yatan mantık, daha düşük maliyet giderlerine ulaşmak, dolayısıyla sunucu ile alıcı işletmelerin eski karlarına ilave karlar kazandırmaktır. Ancak, işletmelerin faaliyette buldukları alanda, üretim ve satış aşamaları üzerinde doğrudan kontrol sağlayarak kendilerini göstermeleri bu stratejinin tehlikeli yönüdür¹¹¹.

Günümüzde, özellikle otomotiv ve kimya sanayiinde dikey işbirliklerinin yoğun olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Otomotiv üreticileri, gerek demir - çelik

¹⁰⁷ R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, **A.g.e.**, s.44.

¹⁰⁸ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, **A.g.e.**, s.107.

¹⁰⁹ Ali Sait YÜKSEL, **Para Bulma ve Yatırım - İşletmelerde Sermaye Yönetimi**, (AR Basım Yayın, 3. Basım, 1982), s.319.

¹¹⁰ R. A. BREALEY, S. C. MYERS, **A.g.e.**, s.821.; R. KARALAR, **A.g.e.**, s. 151.

¹¹¹ Robert M. ALLAN, “Expansion by Merger”, içinde: William W. ALBERTS, Joel E. SEGALL (Der.), **The Corporate Merger**, (The Univesity of Chicaco Press, Fourth Impression, 1974), s.101.

üreticileri ile gerekli hammaddenin sağlanmasına, gerek üretim aşamasında değişik ülkelerde üretilen otomotiv parçalarının montajının başka bir ülkede yapılmasına ve gerekse üretilen otomotivlerin pazarlama işletmeleri aracılığıyla tüketicilere ulaştırılmasına yönelik dikey işbirlikleri gerçekleştirmektedir. Aynı şekilde, pekçok petrol işletmesi de ürünlerini girdi olarak kullanan petrokimya işletmeleri ile işbirliğine gitmektedir¹¹².

3. Karma İşbirlikleri

Karma işbirlikleri, 1960 ve 1970'li yıllarda yoğunlukla uygulanmaya başlamıştır. Faaliyette buldukları iş kolu ve hatta endüstri sınıflandırmaları dahi ilgili olmayan üretim ya da süreçlerdeki işletmelerin, diğer bir deyişle aralarında yatay ve dikey ilişki bulunmayan işletmelerin, riski dağıtmak ya da finansman temellerini genişletmek üzere gerçekleştirdikleri işbirliğidir. Dolayısıyla işletmeler birbirleri ile rakip değildir¹¹³. Yer karosu üreten bir işletme ile bir turizm işletmesinin işbirliği veya çimento üretiminden otomobil lastiğine kadar varan alanlarda yatırım yaparak büyüyen bir holding bu yönlü işbirliğine örnek olarak gösterilebilir¹¹⁴.

Yatay ve dikey işbirliklerinde pazardaki rekabet ortamı etkilenmekle beraber belli bir teknolojik içerik, bir yönetim birliği vb... etkenler söz konusu iken, karma işbirliklerinde sadece işletmelerin risklere karşı kendilerini koruma arzuları ya da finansal aracın işletmeler lehine kullanılması söz konusudur. Karma işbirliklerinde,

¹¹² A. I. OK, "Şirket Birleşmeleri...", *A.g.e.*, s.19.; R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, *A.g.e.*, s.45.

¹¹³ R. A. BREALEY, S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.821.; C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.417.; A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, s.319.

¹¹⁴ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.107.; A. I. OK, "Şirket Birleşmeleri...", *A.g.e.*, s.19.

teknolojik yapı ya da bilgi yönetim birliğinden sağlanabilecek yararlarından çok vergi yasalarının kaçamaklarından yararlanma, işletmeler arasında para akışını değerlendirme ve küçük bir yatırımla büyük üretim kapasitelerini kontrol altına alma (holdingleşmenin belli şekillerinde) gibi etkenler önemli rol oynamaktadır¹¹⁵.

ABD Federal Ticaret Komisyonu (FTC) karma işbirliklerini, üretim veya dağıtım sistemleri fonksiyonel olarak ilişkili fakat ürünleri arasında direkt rekabet bulunmayan işletmeler arasındaki “ürün genişleme” bazlı işbirlikleri (örneğin; çamaşır suyu ve sabun üreten işletmelerin işbirliğine gitmesi), aynı ürünü üreten fakat farklı coğrafi piyasalarda faaliyette bulunan işletmeler arasındaki “pazar genişleme” bazlı işbirlikleri (örneğin; İstanbul’da süt işleyen bir işletmeyle Kütahya’da süt işleyen bir işletmenin işbirliğine gitmesi) ve faaliyet alanları tamamen ilgisiz işletmeler arasındaki “saf karma” işbirlikleri (örneğin; dondurma üreten bir işletmeyle gemi yapan bir işletmenin işbirliğine gitmesi) olmak üzere üç alt gruba ayırmıştır¹¹⁶.

Ülkemizde faaliyet gösteren pekçok işletmenin (örneğin; Koç ve Sabancı topluluğuna ait birçok işletme), uluslararası işletmeler ile değişik üretim konularında işbirliği içerisine girip, karma işbirliğini gerçekleştirdiği görülmektedir¹¹⁷.

¹¹⁵ A. GÖNENLİ, *A.g.e.*, s.571.

¹¹⁶ R. W. JOHNSON, R. W. MELICHER, *A.g.e.*, s.632-633.

¹¹⁷ R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, *A.g.e.*, s.45.

II. İŞLETMELERİ FİNANSAL AMAÇLI İŞBİRLİKLERİNE YÖNLENDİREN TEMEL ETKENLER

Tabiat, emek, sermaye, teknoloji gibi üretim faktörleri, bütün dünya ülkelerine homojen şekilde yayılmamıştır. Üretim faktörlerinin homojen şekilde yayılmamış olması, işletmelerin bu faktörleri belirli bir ülke sınırları içinde etkin şekilde kullanmalarını engellemektedir. İşletmeler, gerek ülke sınırları içindeki, gerekse ülke sınırları dışındaki üretim faktörlerini daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek için, çeşitli şekillerde işbirliklerine gitmek zorunda kalmıştır¹¹⁸.

İşbirlikleri, işletmeler için en önemli stratejik kararlardan biri olup, işletmenin varlığını sürdürmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İşbirliğine gitme, işletmeler açısından bir dış büyüme yolu olduğundan, işletmeleri işbirliğine yönlendiren faktörler genellikle büyüme nedenleri ile benzerlik göstermektedir. İşletmeleri dış büyümeye, diğer bir değişle en gevşek ilişkiden tam birleşmeye kadar uzanan değişik işbirliği türlerine yönelten temel etkenlerin başında finansal etkenler yer almaktadır. Bu bağlamda, uzun dönemde işletme değerini maksimum kılmak, işbirliklerindeki esas amaç olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin, globalleşme yönelimli faaliyette bulunmak üzere, işbirliğine gitme nedenlerinin sayısı ve önem dereceleri, buldukları ülkelerin sosyo - ekonomik koşullarına, işletmelerin tutum ve özelliklerine, içinde yer alınan toplumun yapısına ve zamana göre çeşitlilik arz etmektedir. Bunun yanısıra, işbirliği türlerine ve yönlerine ilişkin stratejilerin farklılığı da işbirliği nedenlerini farklı kılabilir¹¹⁹.

¹¹⁸ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., **A.g.e.**, s.48.

¹¹⁹ N. AYDIN, **A.g.e.**, s.14-15.; Ö. AKGÜÇ, Finansal..., **A.g.e.**, s.695-697.

Globalleşme sürecinde, işletmeleri finansal amaçlı işbirliklerine yönlendiren temel etkenler, diğer bir deyişle işbirliklerindeki finansal amaçlar; rekabetin azaltılması, büyüme ve sürekliliği sağlama, ölçek ekonomilerinden yararlanma ve verimlilik artışı sağlama, finanslama kolaylığı, vergi avantajları, çeşitlendirme ve riskleri azaltma, kaynak sağlama kapasitesini genişletme ve düşük maliyetle borçlanma, finansal başarısızlıktan ve borçlu - alacaklı durumdan kurtulma, teknolojik gelişmelerden yararlanma ve sonuncu olarak sermaye piyasasının olumlu karşılaması olarak belirlenebilir.

A. REKABETİN AZALTILMASI

İşletmeler, gerek büyümek, genişlemek, yenilenmek ve gerekse mevcut durumlarını korumak amacıyla global rekabeti göz önüne almak durumundadır. Çünkü, uluslararası rekabette globalleşme, istisnai bir durum olmaktan çıkıp, genel bir durum haline gelmiş, diğer bir deyişle uluslararası rekabet, globalleşme bağlamında yeni bir boyut kazanmıştır. Ancak, global rekabete ayak uydurmak, çeşitli kısıtlar nedeniyle pek kolay gözükmediği için, rekabet adına işbirliğine gitmek zorunlu olmaktadır ve tüm dünyada işletmelerin yaptıkları da budur. Artık, bir işletmenin başka bir işletmeyi rekabette yok etmesi, yalnızca kendisinin kazanması dönemi kapanmıştır¹²⁰. Örneğin; dünyada bilgisayar alanındaki en büyük işletmelerden olan IBM ve Apple, yıllardır birbirine rakip iki işletme durumundaydı. Ancak, bu iki işletme, dünyanın birkaç mikro işlemci üreticisinden biri olan Motorola ile özel bir

¹²⁰ A. AKDEMİR, "Küreselleşmede Kritik...", A.g.e., s.284-289.

işbirliği içine girmiştir. Böylece, bu çok uluslu üç dev, söz konusu alanda aralarındaki rekabeti kaldırarak, pazarın bir numaralı devi olan Intel'in egemenliğini kırmak için bir konsorsiyum kurmuş oldular¹²¹.

Özellikle aynı endüstri dalında faaliyet gösteren işletmeler, üretim kapasitesi, pazarlama bölgeleri ve özellikle satış fiyatı ve satış koşulları üzerinde anlaşarak, aralarındaki rekabeti geçici ya da sürekli olarak kaldırmak veya belirli ölçüler içinde sınırlandırmak amacıyla işbirliğine gitmektedir. Böylece işletmeler, tekelci eğilimlerle, aksak rekabet piyasasında pazarın koşullarından en iyi şekilde yararlanabilir ve koşulları kendi çıkarlarına uygun hale getirebilir. Aşırı üretimin önlenerek rantabilitelerini artırılması sonucu, daha kolay ve daha çok kar elde edebilir ve iç büyümeye kıyasla daha hızlı, fakat daha az riskli bir şekilde pazarda ekonomik güç sağlayabilirler. Diğer bir deyişle, işbirliğine giden işletmeler, toplam arzın büyük bir kısmına sahip olarak, pazarda bu güçten faydalanabilirler¹²².

Serbest pazar ekonomisi koşullarında, piyasadan belli bir pay alabilmek için, işletmelerin belli bir büyüklüğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu büyüklük ise, en iyi şekilde işbirliği ile sağlanabilir. Ancak, günümüzde, yoğun rekabetin yaşandığı bazı ülkelerde, kimi işletmelerin, kendi ülkelerinde işbirliği yaparak bu yoğun rekabete katılmak yerine, yabancı ülke pazarlarına yöneldikleri ve hatta buralardaki işletmeler ile işbirliğine gittikleri de görülmektedir.

¹²¹ _____, "Devlerin Harika Çocuğu", *Capital Dergisi*, Yıl 2, Sayı 5 (Mayıs 1994), s.92.

¹²² Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, *A.g.e.*, s.701.; Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.99.; R. KARALAR, *A.g.e.*, s.154.; İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.51.

B. BÜYÜME VE SÜREKLİLİĞİ SAĞLAMA

İşletmelerin, normal içsel büyüme süreciyle büyümelerini gerçekleştiremediklerinde ya da büyüme oranlarını mevcut iç büyüme stratejilerinin büyüme oranlarından daha çok arttırma amacıyla oldukları durumlarda, başka bir işletme veya işletmelerle işbirliğine giderek büyümelerini gerçekleştirmeleri en uygun yol olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bir işletme için, optimum büyüklük seviyesinin altında iken bu büyüklüğe ulaşmanın en tutarlı yolu, işbirliğine giderek büyümeyi gerçekleştirmektir¹²³.

Gerçekte, hızlı bir içsel büyümeye gidebilecek düzeyde kaynağa pek az işletme sahip olabilmektedir. Dışsal yollarla büyüme, içsel yollarla büyümeye oranla daha az maliyetli olmakla birlikte, dışsal büyümeyle fiziksel varlıklarla birlikte, fiziksel olmayan varlıklar da elde edilebilmektedir¹²⁴. Piyasada güçlü bir duruma sahip bir işletmeyle işbirliği yapılması durumunda, böyle bir pazara girmenin gerektirdiği masrafların pek azıyla bu pazara ulaşabilme fırsatı yakalanabilir¹²⁵. Bunun yanısıra, hızlı büyüyen işletmeler de, büyümelerini finaslama da güçlüklerle karşılaştıkları durumlarda, büyümelerini durdurmak yerine, düşünülen büyümeyi finaslama için gerekli olan likiditeyi, bu imkana sahip başka işletmelerle işbirliğine giderek elde edebilir. Atıl

¹²³ Joel DEAN, Winfield SMITH, "The Relationships between Profitability and Size", içinde: W. W. ALBERTS, J. E. SEGALL (Der.), **A.g.e.**, s.18.

¹²⁴ "Harbir SINGH, Cynthia A. MONTGOMERY, "Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance", **Strategic Management Journal**, C. 8 (Temmuz-Ağustos 1987), s.379." (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.18'deki alıntı).

¹²⁵ "Arthur R. WYATT, Donald E. KIESO, **Business Combination: Planning and Action**, (Textbook Company Scranton, Pennsylvania: 1969), s.8." (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.19'deki alıntı).

fonları bulunan işletmeler de bu şekilde büyüyerek, likiditesini bu şekilde kullanmak suretiyle çıkar sağlayabilir¹²⁶.

Varlıkları, çalışanları ve piyasası olan bir işletme ile işbirliğine gidilmesi, yeni bir ürünün geliştirilmesi olayında katlanılacak riskleri azaltarak hızlı bir büyümeye yol açacaktır. Büyümek eğer bir ürün veya üretim süreci ile ilgili bir patentin veya hizmetin başka bir işletme tarafından sağlanması ile gerçekleşebilecek ise, bu işletme ile işbirliğine gidilmesi uygun bir yol olacaktır. İşbirliği yaparak büyüme, özellikle talebin tamamının veya büyük bir çoğunluğunun karşılanmakta olduğu endüstrilerde daha avantajlı bir hal alır¹²⁷.

İşletmeler işbirliği yoluyla, yeni üretim teknolojisini, yeni üretim araçlarını, yeni ürünleri, üretim organizasyonunu çalışır bir şekilde, kısa bir zamanda ve dengeli bir şekilde elde etme olanağına kavuşur. Kuşkusuz, iç büyüme yoluyla da üretim kapasitesi arttırılabilir, yeni ürünler, yeni üretim teknolojileri geliştirilebilir; ancak, iç büyüme dış büyümeyle kıyasla uzun zaman alıcıdır¹²⁸. Bu bağlamda, globalleşme yönelimli işletmeler için, "zaman"ın başarılı olmada en önemli bir faktör olması nedeniyle, işbirlikleri, bu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli araç olabilmektedir. Birçok durumda herhangi bir gecikme, o pazarın kaybedilmesi sonucunu doğurabileceğinden, işbirliğiyle hem istenen pazara girmede zaman kazanılacak, hem de pazara girme fırsatı yakalanmış olacaktır¹²⁹.

¹²⁶ "James C. VAN HORNE, *Financial Management and Policy*, (Prentice-Hall, Inc., New Jersey: 1976), s.598" (N. AYDIN, *A.g.e.*, s.19'deki alıntı).

¹²⁷ A. I. OK, "Şirket Birleşmeleri...", *A.g.e.*, s.20.

¹²⁸ Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, *A.g.e.*, s.700.

¹²⁹ N. AYDIN, *A.g.e.*, s.19.

İşletmeler için büyümeyi sağlamak kadar önemli bir diğer konu da, büyümeyle birlikte sürekliliğin de sağlanmasıdır. Çoğunlukla aile işletmelerinde veya küçük işletmelerde iş, birkaç yetenekli yöneticinin üzerindedir. Bu yöneticiler öldüğünde veya işi bıraktığında, iş ya durur ya da bozulur. Büyük bir işletme ile işbirliğine gidilmesi, hem büyümenin gerçekleştirilmesine hem de sürekliliğin sağlanmasına önemli ölçüde etki eder¹³⁰.

C. ÖLÇEK EKONOMİLERİNDEN YARARLANMA

Globalleşme sürecinde, finansal amaçlı işbirliğinin bir başka gerekçesi, ölçek ekonomileri sağlayarak fiyat indirimiyle rekabet gücünü sağlamaktır. Dünya yönelimli işletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri ve pazar paylarını arttırarak etkin olabilmeleri de, rekabet gücünü etkileyen iki temel faktörü, diğer bir ifadeyle global verimliliği yükseltmekten ve maliyet üstünlüğü sağlamaktan geçmektedir¹³¹.

İşletmelerin büyük ölçekte faaliyette bulunmaları, bir takım faaliyetlerin maliyetini düşürüp verimliliği arttırabilir. Ölçek ekonomileri (economies of scale) olarak isimlendirilen bu faydaları gerçekleştirmenin en iyi yolu işbirliğine yönelmektir¹³². Büyüyen işletmeler verimli, dolayısıyla karlı işletmelerdir ve daha büyük büyüme oranı daha büyük verimlilik ve karlılık yaratır¹³³. Ancak, büyük ölçekte faaliyette bulunmak denilince, en üstün performansı göstermek üzere, belirli bir

¹³⁰ Ali AKDEMİR, **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, (T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 555, Kütahya İİBF No: 8, Eskişehir: 1992), s.163.

¹³¹ O. ELMACI, "Küreselleşme Süreci...", **A.g.e.**, s.57.; A. AKDEMİR, "Küreselleşmede Kritik...", **A.g.e.**, s.284.

¹³² N. AYDIN, **A.g.e.**, s.15.

¹³³ J. DEAN, W. SMITH, **A.g.e.**, s.18.

sektörde en büyük ölçekli işletme olmak değil, doğru ve uygun ölçekli işletme olmak anlaşılmalıdır¹³⁴.

Ölçek ekonomileri gerçekleştiğinde “sinerji etkisi” meydana gelir. “Bütün, kendini oluşturan parçalar toplamından daha yüksek bir değere sahiptir” şeklinde ifade edilebilen sinerjide, “2 + 2 = 5” etkisinin doğması, teorik açıdan büyük ölçekte faaliyette bulunmanın yararları ile açıklanabilir. Bu ifade şu şekilde sembolize edilebilir;

$$V(A+B) > V(A) + V(B)$$

İşbirliğine giden işletmelerden (A)'nın piyasa değeri V(A), (B)'nin piyasa değeri V(B) ise, aynı olanaklarla, hiçbir ilave yapılmadan, başarılı bir işbirliğiyle yaratılan fayda arttırılacak ve işletmelerin işbirliği sonrası toplam piyasa değeri V(A+B), işbirliği öncesi bireysel piyasa değerlerinin toplamından daha fazla olacaktır. Bununla birlikte, işbirliği, ancak böyle bir durumda ekonomik yönden haklı ve yerinde görülecektir¹³⁵.

İlke olarak, sinerjinin etkileri, üç parametre biriminin fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, sinerjinin ölçümü, bu üç parametrenin hesaplanmasını gerektirir. Bunlar; karların arttırılması, işletme maliyetlerinin azaltılması ve yatırım ihtiyaçlarının düşürülmesi olarak açıklanabilir. İşbirliği sonucu oluşan büyük işletmeler (özellikle holdingler) lehine olan bu etkiye ilişkin olarak; pazarlama sinerjisi, işletme

¹³⁴ P. F. DRUCKER, Gelecek İçin..., A.g.e., s.299.

¹³⁵ Ö. AKGÜÇ, Finansal..., A.g.e., s.698.; A. I. OK, “Şirket Birleşmeleri...”, A.g.e., s.20.; A. AKDEMİR, “Küreselleşmede Kritik...”, A.g.e., s.284.

sinerjisi, yatırım sinerjisi ve yönetim sinerjisi olmak üzere, belli başlı dört tip sinerji grubundan söz edilebilir¹³⁶.

İşbirliği sonucu gerçekleşen ölçek ekonomileri, diğer bir ifadeyle büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağlayacağı faydalar somut olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir;

(i) İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken, üretim ve satış aşamalarında birçok sabit gidere katlanmak zorundadır. İşbirliği sonucunda ortaya çıkan ölçek ekonomileri, sabit maliyetlerdeki tekrarları ortadan kaldırır, yani işletmenin etkinliğini artırır. Böylece, her bir işletmenin katlanmış olduğu sabit giderlerin toplamının azalması söz konusu olur¹³⁷.

(ii) İşbirliği sonucu işletmelerin büyümesi, pazardaki rekabet gücünün, ağırlığının artmasını sağlar. Artan rekabet gücü de, pazarlama fonksiyonunun daha etkin biçimde yürütülmesine olanak sağlar. İşbirliği yoluyla, yeni pazarlara girebilme şansı doğar, izlenecek fiyat politikası ile potansiyel rakiplerin o alana girmeleri önlenir, dağıtım kanalları ve pazarlar birleştirilerek fiyatlama ve dağıtımda etkinlik sağlanır. Ayrıca, işbirliğine giden işletmeler birbirini tamamlayıcı mallar üretiyorsa, şartlı veya bağlı satış yapılabilir.

(iii) İşletmeler, büyümenin bir sonucu olarak, bazı girdilerini daha ucuza temin etme olanağını elde eder. Alımlar büyüdükçe miktar iskontosunun artması, büyük parti

¹³⁶ Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, (İst. Üniv. İşletme Fakültesi Yay. No: 234, İşletme İktisadı Ens. Yay. No: 127, Cilt 1, Gen. 3. Basım, İstanbul: 1990), 151- 154.

¹³⁷ R. AŞIKOĞLU, **Globalleşme Sürecinde...**, **A.g.e.**, s.49.; A. I. OK, "Şirket Birleşmeleri...", **A.g.e.**, s.20.

mal alışlarında taşıma giderlerinde sağlanan tasarruflar, daha ucuz girdi teminine örnek olarak gösterilebilir.

(iv) İşbirlikleri, işletmelerarası teknik bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi, büyük araştırma - geliştirme (Ar-Ge) projelerinin uygulanmasına da olanak verir. Büyük çaplı Ar-Ge faaliyetleri, ancak büyük işletmeler tarafından finanse edilebilir. Bu nedenle, tek bir işletme tarafından, işletmenin ölçeğinin küçük olması nedeniyle ekonomik bulunmayan bir Ar-Ge projesi, işbirliğine gidilmesi halinde ekonomik hale gelir ve finansmanı daha kolayca sağlanabilir.

(v) İşbirlikleri örgütlenmede de önemli tasarruflar sağlar. İşletmelerde aynı fonksiyonları yapan servislerin birleştirilmesi yoluyla, hizmetlerin görülmesindeki çiftelik giderilir ve bunun sonucunda önemli tasarruflar sağlanır¹³⁸.

D. FİNANSLAMA KOLAYLIĞI

İşletmeler işbirliğine giderek büyük ölçüde finanslama kolaylığı elde etmekte ve bunun sonucunda da ortaya finansal açıdan daha büyük ve daha güçlü bir işletme çıkmaktadır. İşbirliklerinin finansman biçimleri, işletmeleri içsel büyümeden çok dışsal büyümeye itmektedir. Şöyle ki; halka hisse senedi satarak toplanacak fonlarla yeni kapasite elde etmeye yönelmektense, kurulu kapasiteye sahip bir işletmeye, kendi işletmelerinin hisse senetlerini vererek onların elindeki hazır kapasiteyi ele geçirmek, çoğu zaman yöneticilere daha çekici gelmektedir¹³⁹. Bir işletme aktifi ve pasifi ile satın

¹³⁸ Ö. AKGÜÇ, Finansal..., A.g.e., s.698-699.; R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., A.g.e., s.50.

¹³⁹ A. GÖNENLİ, A.g.e., s.574.

alınırken, bedelinin nakden değil de, satın alan işletmeye ait hisse senetlerinin verilerek ödenmesi halinde, satın alma ek bir finansman gereksinmesi doğurmadan, diğer bir değişle nakit çıkışı gerektirmeden gerçekleştirilebilir¹⁴⁰. Böylelikle, yeni bir yatırıma göre, ilave aktif değerlerin elde edilmesi için gerekli olan nakit gereksinimi, büyük ölçüde azaltılmış olmakta ve yatırım için zaman ve para sarfi yerine hazır bir işletmeyle işbirliğine gitme söz konusu olmaktadır¹⁴¹.

İşbirliğine giden işletmeler açısından finanslama kolaylığı şu şekilde de sağlanabilmektedir; hem ülke açısından stratejik nitelikte olan hem de işletmeler için karlı bulunan büyük projeleri, eğer çok büyük sermaye gerektiriyorsa, tek başına bir işletmenin girişimiyle karlı olmayacaksa veya dev işletmeler bile tek başlarına bunun finansmanını karşılayamayacaklarsa, iki veya daha fazla özel veya kamu işletmesinin biraraya gelerek gerçekleştirilmesi, hem ülkeye, hem de bu işletmelere büyük yararlar sağlayacaktır¹⁴². Bu şekilde, aralarında işbirliği yapan işletmeler, birbirlerine kredi açabilir ya da büyük projeleri gerçekleştirmek amacıyla birlikte finansal girişimlerde bulunabilir¹⁴³. Örneğin; büyük inşaat, köprü, baraj, metro yapımı ve yarımamul malların birlikte üretilmesinde vb... işbirlikleri, işletmeler açısından karlı sonuçlar verdiği gibi, makro düzeyde de ülke açısından gerekli ve yararlıdır. Böylece, işbirliğinin sağlayabileceği yararları ortak olarak, işletmelerin hepsi için finansal bir

¹⁴⁰ Ali CEYLAN, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, (Ekin Kitabevi Yayınları No: 14, Gen. 3. Basım, Bursa: 1993), s.235.; Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, **A.g.e.**, s.701.

¹⁴¹ Oktay GÜVEMLİ, "Avrupa Topluluğu'nun Üç Sayılı Yönergesi", *Bilanço Dergisi*, (2 Ekim 1991), s.28.

¹⁴² E. EREN, **A.g.e.**, s.219.

¹⁴³ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, **A.g.e.**, s.99.

kolaylık sağlanmış olur ki, bu da yatırım maliyetlerini azaltır ve gerektiğinde, az sermaye ile büyük bir işin ortaklığına girilmiş olur¹⁴⁴.

E. VERGİ AVANTAJLARI

İşbirliklerindeki en önemli finansal amaçlarından biri, vergi yasalarının sağladığı avantajlardan yararlanarak vergi yükünü azaltmak ve böylece, mevcut ve gelecekteki muhtemel net kazançları arttırmaktır. İşletmeler başarısız oldukları durumlarda, uğradıkları zararları vergi yasaları uyarınca bir avantaja dönüştürebilir. Şöyle ki, işletmeler birikmiş zararlarını gelecek dönemlerde elde edecekleri karlardan indirme olanağına sahiptir. Zararlı ve karlı işletmelerin birleşmeleri durumunda, bu olanaktan devralan ya da yeni kurulan işletme de faydalanabilecek ve karın ya da zararın ileriye ve geriye aktarılmasıyla önemli miktarda vergi tasarrufu sağlayacaktır. Bu anlamda bir vergi avantajı sağlamaya yönelik birleşme stratejilerinde, işletmeler vergiden tasarruf edilecek miktara olan katkılarıyla değerlendirilecektir¹⁴⁵. Birleşmeler, büyük ölçüde karmaşık işlemleri gerektirir. Vergiyle ilişkisi olmayan hemen hemen hiçbir finansal işlem olmaması nedeniyle, birleşmelerde de vergi olayı, durumu biraz daha karmaşık hale getirmektedir. Vergi açısından herhangi bir birleşmenin “vergilendirilebilen” ya da “vergilendirilemeyen” bir özellik göstermesi, işletmeleri bu açıdan bir avantaj sağlamak üzere birleşmeye yönlendirebilir.

¹⁴⁴ E. EREN, A.g.e., s.218.

¹⁴⁵ Martin SABINE, *Corporate Finance*, (Butterworths & Co. (Publishers) Ltd., Second Edition, London: 1993), s.191.; George C. PHILIPPATOS, *Essentials of Financial Management*, (Holden-Day, Inc., Sanfrancisco-California: 1974), s.487.; Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Timaş Yayınevi, 2. Basım, İstanbul: 1992), s.222.

Vergilendirilebilme ve vergilendirilememe, esas itibarıyla, işlem şekline bağlıdır. Şayet, devralan işletme nakit ya da herhangi bir borç aracı ile ödemede bulunmuş ise, bu işlem, devralınan işletmenin ya da ortaklarının vergilendirilmesini gerektirir¹⁴⁶. Vergisiz birleşmelerde, devralan işletmenin “değiştirilebilir imtiyazlı hisse senetleri” ile devralınan işletmenin “adi hisse senetleri” değiştirilir ya da devralan işletmenin “adi hisse senetleri” karşılığı, devralınan işletmenin “adi hisse senetleri” değiştirilebilir¹⁴⁷. Vergi avantajları birleşme dışındaki diğer işbirlikleri için de söz konusu olabilmektedir. Örneğin; holding işletmeler, bağlı işletmelerinin gelir vergisi stopajlarının bir yıl ya da daha geç ödenebilmesini sağlayabilmekte; lisans anlaşmalarında, söz konusu patent ya da know - how, alan işletme tarafından vergi amaçlarıyla kullanılabilir¹⁴⁸.

Vergi avantajları sağlamak üzere uygulanan birleşme stratejilerinin uygunluğu, ilgili ülkenin vergi düzenlemeleriyle ve o andaki yorumuyla sıkı sıkıya bağıntılıdır¹⁴⁹. Türkiye’de, birleşmeye ilişkin vergi yasaları, Batı’daki yasalara paralellik göstermektedir. Özellikle son yıllardaki ekonomik koşulların da etkisiyle, başarısızlığa düşen işletmelerin ekonomiye kazandırılması amacıyla, işletme birleşmelerinin özendirilmesine dönük çalışmalar yapılmaktadır. Bu bağlamda, sözü edilen avantajlardan yararlanmak üzere, özellikle yüksek kara sahip işletmelerin, ödemek zorunda oldukları vergilerden kaçınmak amacıyla, zarar eden, dolayısıyla ileriki

¹⁴⁶ N. AYDIN, *A.g.e.*, s.20-21.

¹⁴⁷ “John S. R. SHAD, “The Financial Realites of Mergers”, *Harvard Business Review*, C. 47 (Kasım-Aralık 1969), s.133-146” (N. AYDIN, *A.g.e.*, s.21’deki alıntı).

¹⁴⁸ Ali KARTAL, *Direkt Dış Yatırım Kararları ve Türkiye’den Bir Uygulama*, (T.C. Anadolu Ün. Yay. No: 572, Kütahya İİBF Yay. No: 10, Kütahya. 1992), s.15.; Tuncer TOKOL, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, (Uludağ Ün. İTİA Yay No: 1, Bursa: 1981), s.100.

¹⁴⁹ M. SABINE, *A.g.e.*, s.191.

dönemlere büyük tutarlarda zarar aktarımları bulunan işletmelerle birleşme yoluna gittikleri oldukça sık görülmektedir¹⁵⁰.

F. ÇEŞİTLENDİRME VE RİSKLERİ AZALTMA

İşbirliğinin finansal amaçlarından biri de, gerek endüstri, gerek pazar ve gerekse ürün çeşitlendirmesi yoluyla risklerin azaltılmasıdır.

İşbirliği yoluyla çeşitlendirmeye gitme, kazançlardaki ya da satışlardaki istikrarsızlığı azaltmada bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu tür bir strateji, işletmelerin dış baskı ve güçlüklerini çözümüleme amacıyla yapılmaktadır. Doğal olarak, tüm işletmeler dönemsel (mevsimsel) ve konjonktürel dalgalanmalara karşı aynı derecede hassas değildir. Çeşitli sektörler, hatta aynı sektördeki işletmeler arasında bile, dönemsel dalgalanmalara karşı tepki farklı farklıdır. Dolayısıyla, dönemsel dalgalanmalardan aşırı etkilenen işletmeler, istikrarlı işletmelerle işbirliğine giderek, bir dereceye kadar, istikrarı sağlayabilecektir. Ancak, konjonktürel dalgalanmalar tüm sektörleri büyük ölçüde etkilediğinden, istikrar mevsimsel dalgalanmalardaki kadar sağlanamayacaktır¹⁵¹.

İşletmelerin bir sektörde faaliyet göstermeleri, yalnızca bir malı üretmeleri, gelişen koşullara uyulamadığında, bu işletmeleri olumsuz durumlar ile karşı karşıya getirir. İşbirliği ile herbir işletmenin daha önce izlediği politikaların birlikte kullanılması, değişik alanlara yatırım yapılması ya da değişik sektörlerde faaliyet

¹⁵⁰R. W. JOHNSON, R. W. MELICHER, *A.g.e.*, s.635.; R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, *A.g.e.*, s.51.

¹⁵¹C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.422.; N. AYDIN, *A.g.e.*, s.15., E. EREN, *A.g.e.*, s.221.

gösterilmesi, riski azaltır. Diğer bir deyişle, ayrı ayrı risk sınıflarındaki işletmelerin işbirliğine gitmesi ile toplam risk azaltılmış olur. Aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelerin işbirliğine gitmeleri de, rekabeti ortadan kaldıracak, birlikte fiyat, üretim ve satış politikalarının izlenmesine olanak sağlayacağından, bir takım riskleri de ortadan kaldıracaktır¹⁵². Böylece çeşitlendirmedeki ana amaç, riskleri dağıtmak ve azaltmak olarak ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin tek başına yeni bir ürün geliştirdiği, yeni üretim teknolojisi uyguladığı ya da yeni organizasyon şekilleri denediği hallerde belirsizlik daha fazla olduğundan, bu amaçla yapılan yatırımlardan zarar etme olasılığı daha yüksek olacaktır. İşbirliği durumunda ise, denenmiş yani gelir sağlama kapasitesi saptanmış üretim araçları ve üretim teknolojisi sağlanabileceğinden risk çok daha azdır. Bununla beraber, üretimin alt basamakları ile işbirliğine gidilerek hammadde derleme ya da pazar sağlayarak riski dağıtmak da söz konusu olmaktadır¹⁵³. Küçük işletmelerin yeni bir ürün kuşağına girmesi, gerçekte büyük risk taşımaktadır. Buna karşılık, işletme daha büyük bir işletmeyle işbirliğine giderek bu projeyi yürütebilir. Çünkü, işbirliği sonucunda, muhtemel zararlar aynı ölçüde anlam taşımayabilir¹⁵⁴.

Çeşitlendirmeye, sermayenin hareket serbestisini ön plana alarak en çok ilgi çekici ve karlı faaliyet alanlarına kayabilme, böylelikle az karlı bölgelerden sermayenin geriye çekilebilme esnekliği sağlanır. Diğer bir deyişle, sermaye dağılımında ve yönetimde etkinlik artırılabilir¹⁵⁵.

Pazar ve ürünlere dönük çeşitlendirmeye ilişkin stratejik planlar, işletmelere genişleme olanakları sağlar. Örneğin; ürün farklılaştırma, tanınmış bir pazara

¹⁵² R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., **A.g.e.**, s.52.

¹⁵³ R. KARALAR, **A.g.e.**, s.154.; Ö. AKGÜÇ, Finansal..., **A.g.e.**, s.701.

¹⁵⁴ N. AYDIN, **A.g.e.**, s.17.

¹⁵⁵ E. EREN, **A.g.e.**, s.213.

ürünlerin karşılıklı dayanışmalarıyla katılmak veya pazar farklılaştırması olduğu zaman tanınmış bir ürün teknolojisinden yararlanmak, sinerjik etkiler meydana getireceğinden, işletmeleri daha rasyonel bir çalışma ortamına sokacaktır. Bu strateji, çeşitli pazarlara veya ürünlere riskleri dağıtmak suretiyle, işletmelere belirli bir güvenlik sağlayacaktır. Ancak, bu tür bir gelişme planı, işletmeler uygun bir boyuta ulaştığı zaman uygulanabilir. Çünkü, sözü edilen sinerjik etki, yeterli asgari bir hacimde pozitif olabilir, aksi halde negatif biçime dönüşebilir¹⁵⁶. Bu bağlamda, işletmelerin bu boyuta ulaşmada başarı sağlayabilecekleri en iyi yol da işbirlikleri olmaktadır.

Bir çeşitlendirme stratejisinin işletme değerini arttırabilmesi, diğer bir deyişle, ortakların servetini arttırabilmesi için, aşağıda belirtilen iki koşuldan en az birinin gerçekleşmesi gerekmektedir¹⁵⁷;

(i) Çeşitlendirme faaliyeti sonucunda sağlanacak gelir akımının, işbirliğine giden işletmelerin portföy yönetimleri sonucunda gerçekleştirecekleri gelir akımlarından daha büyük olması,

(ii) Çeşitlendirme faaliyeti sonucunda sağlanacak gelir akımının değişkenliğinin, işbirliğine giden işletmelerin portföy yönetimleri sonucunda gerçekleştirecekleri gelir akımlarının değişkenliğinden daha çok azaltılması gerekir.

İşbirliğine gidilerek çeşitlendirme yapıldığında, risk dağılmakta, piyasa dalgalanmalarından daha az etkilenilerek istikrarlı bir dış talep sağlanmakta, uzun dönemli üretim ve yatırım planları yapılabilmekte, faktör tedarikindeki sorunlar

¹⁵⁶ E. EREN, **A.g.e.**, s.213.

¹⁵⁷ "Malcolm S. SALTER, A. Wolf WEINHOLD, "Diversification via Acquisition: Creating Value", içinde: Dwiting B. CRANE (Der), **Financial Management**, (John Wiley and Sons, Inc., New York: 1983), s.339" (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.17'deki alıntı).

çözölebilmekte, birim üretim ve dağıtım giderlerinin düşürölmesi sağlanabilmekte ve sonuçta daha emin bir gelir sağlama durumu doğmaktadır¹⁵⁸.

G. KAYNAK SAĞLAMA KAPASİTESİNİ GENİŞLETME VE DÜŞÖK MALİYETLE BORÇLANMA

Yaşanan globalleşme sürecinde, ulusal ve uluslararası yatırımlarda bulunan işletmelerin, kaynak sağlama kapasitelerini genişletme ve düşük maliyetlerle borçlanma amacıyla, büyümeyi tesis için, çeşitli biçimlerde işbirliği stratejileri uyguladıkları görölmektedir.

İşletmelerin işbirliği sonucu borçlanma kapasiteleri, bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmeleri halindeki bireysel borçlanma kapasiteleri toplamından daha fazla olmaktadır. İşletmelerin büyümeleri, yalnız borçlanma kapasitelerini genişletmekle kalmaz, aynı zamanda büyük işletmelerin kredi riskleri de az olacağından, sermaye piyasasına kolayca girerek, bu piyasadan daha elverişli koşullarda yabancı kaynak bulmalarına da olanak sağlar. İşletmelerin büyümeleri, diğer şartlar aynı kalmak üzere, olası para girişlerinde, planlanan para girişlerine kıyasla oluşabilecek farkları, diğer bir değişle iş riskini azaltacağından, işbirliği sonucu işletmenin yabancı kaynak maliyetinin düşmesi de sağlanır. Bu da, ortalama sermaye maliyetini düşürerek işletmenin piyasa değerinin artması sonucunu ortaya çıkaracaktır. Örneğin, uluslararası yatırım yapan işletmeler büyük işletmeler olduklarından, sermaye

¹⁵⁸ Mecit EŞ, "Türkiye'de Büyük İşletmelerin 1980 Öncesinde İzledikleri Büyüme Stratejileri", **A.Ü. Kütahya İİBF Yıllığı**, (T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 534, Kütahya İİBF Yay. No: 6, 1991), s.64.; Kayaalp CİNEL, "İhracat Ancak ÇOŞ'larla Artar", **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 1, Sayı 29 (1993), s.62.

piyasalarına daha etkin girerek, daha uygun koşullar ile fon sağlayabilir. Bu nedenle, bu tür işletmelerin finansman maliyetleri düşük olur¹⁵⁹.

İşletmelerin kullanılmayan borç kapasiteleri varsa, işbirliği sonucunda bu kapasite kullanıldığında, sermayenin maliyetinde bir düşüş olacaktır. Bu ifade şu şekilde sembolize edilebilir:

$$k(A+B) < k(A) + k(B)$$

Finansal sinerji etkisiyle, işletmelerin $k(A+B)$ ile gösterilen işbirliği sonrası sermaye maliyeti, (A) İşletmesinin ve (B) İşletmesinin işbirliği öncesi sermaye maliyetleri olan $k(A)$ ve $k(B)$ 'nin toplamlarından daha küçük olacaktır. Aynı zamanda, finansal sinerji sonucu, işbirliği sonrası piyasa değerinde de artış olacaktır¹⁶⁰.

Büyük işletmelerin küçük işletmelerle işbirliğine gitmelerinin en önemli nedeni, özsermayelerinin verimliliğini arttırmada kaldıraç faktöründen faydalanmaktır. Birçok küçük işletme borç kullanmayı istemez ve bu nedenle borç oranları düşüktür. Borçtan daha fazla yararlanarak özsermayelerinin verimliliğini arttırmayı düşünen büyük işletmeler, bu tür işletmelerle işbirliğine giderek borçlanma kapasitelerini arttırabilir. Özellikle sermaye elde etme olanağı kısıtlı olan işletmeler için borç oranı düşük işletmeler çekici olur¹⁶¹.

İşbirliği sonucu daha büyük miktarlarda menkul kıymet ihracı da söz konusu olabilir. Bu durumda, işbirliği sonrası menkul kıymet ihraç masrafları, işbirliği öncesi

¹⁵⁹ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., **A.g.e.**, s.50.; Ö. AKGÜÇ, Finansal..., **A.g.e.**, s.701.; R. AŞIKOĞLU, "Uluslararası Yatırım...", **A.g.e.**, s.57.

¹⁶⁰ R. W. JOHNSON, R. W. MELICHER, **A.g.e.**, s.635.

¹⁶¹ N. AYDIN, **A.g.e.**, s.20.

herbir işletmenin ayrı ayrı katlanacakları ihraç masrafları toplamından daha az olacak, dolayısıyla ihraç maliyetlerinde sağlanan tasarruf, sermaye maliyetini azaltacaktır¹⁶².

H. FİNANSAL BAŞARISIZLIKTAN KURTULMA

İşletmeler, yaşamları süresince çeşitli sorunlarla karşılaşabilecekleri gibi, bu sorunların zamanında tesbit edilip çözümlenememesi, yaşamlarının sona ermesine dahi neden olabilecektir.

İşletmelerin başarısızlık nedenleri, işletme faaliyetlerinin her aşamasında ortaya çıkabilir. Genelde, finansal olmayan sorunlar zararlara, bu zararlar da finansal güçlüklerle ve sonuçta başarısızlığa yol açar. Finansal başarısızlığın en önemli nedenleri, yetersiz işletme sermayesi ve nakit ihtiyacının aşırı derecede borçlanma ile finanse edilmesidir. Finansal güçlük içindeki işletmelerin, bu güçlükten çıkarılmalarında çeşitli yollar denenebilir. Bu yollar arasında en önemli yeri, finansal açıdan güçlü bir işletmeyle işbirliğine gitmek almaktadır. Literatürde, işbirliklerinin iflasın alternatifi olarak işlev görebileceği ve finansal güçlük içindeki işletmelerin ortakları açısından, işbirliğinin daha çok fayda sağlayacağı ileri sürülür. İşbirliği sonucunda, hissedarların pozitif değerli hisse senetlerine sahip olabileceği, iflas durumunda ise çoğunlukla, hiçbir şey elde edilemeyeceği kabul görmektedir. Bununla birlikte, özellikle büyük işletmelerin, finansal güçlük içinde bulunan ve istenen karlılığa ulaşmayan işletmelerini satarak, karlı gördükleri alanlarda yoğunlaşma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu durumda, diğer işletmeler, finansal güçlük içindeki bu

¹⁶² R. W. JOHNSON, R. W. MELICHER, A.g.e., s.636.

işletmeleri satın alma konusunda istekli olmaktadır. Çünkü, finansal güçlük içindeki işletmelerin alış değerleri, birçok durumda net varlıklarının altında olabilmekte ve bu durum aynı zamanda alıcı işletmeye vergi açısından da bir avantaj sağlayabilmektedir¹⁶³. Türkiye’de, finansal açıdan güçlük içinde bulunan pekçok işletmenin kurtarılması amacıyla, işletmeler arasında çeşitli şekillerde işbirliği stratejilerinin uygulandığı görülmektedir.

Aşırı derecede borçla finansmanın yanısıra, büyük tutarlara ulaşan alacakların tahsil edilememesi de işletmeleri finansal güçlüğü itmekte, aralarındaki alış - veriş ilişkisinden dolayı, borçlu - alacaklı duruma giren işletmeler, bu durumdan kurtulmak amacıyla işbirliğine gidebilmektedir¹⁶⁴. Bu bağlamda, durumu kötüye giden işletmelerin tekrar yaşama ve gelişme şansına kavuşmasını sağlayan işbirlikleri, stratejik bir karar olarak büyük önem taşımaktadır.

I. TEKNOLOJİK GELİŞMELERDEN YARARLANMA

İşletmeler, globalleşme süreci ile birlikte, yeniliğe ulaşabilmek ve bunu sürekli kılabilmek için teknolojik gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. İleri teknolojilerdeki global rekabet, bu anlamda, büyük olmayı zorunlu kılmaktadır. Ancak, çoğu işletme, kendisini yeniliğe ulaştırarak ve bu yeniliği sürekli kılacak teknolojik gelişmeyi, büyük finansal kaynak gerektirmesi nedeniyle tek başına sağlayamaz. Büyük işletmelerin bile, ihtiyaç duydukları teknolojinin tamamını, hatta sadece büyük bir kısmını, kendi

¹⁶³ A. CEYLAN, *A.g.e.*, s.239-240.; N. AYDIN, *A.g.e.*, s.23-24.

¹⁶⁴ O. GÜVEMLİ, “Avrupa Topluluğu’nun...”, *A.g.e.*, s.28.

araştırma laboratuvarlarından temin etmesi imkanı artık kalmamıştır. Bu bağlamda, işbirlikleri, işletmelerin teknolojik gelişmeyi sağlamada başvurdukları bir yol olarak ortaya çıkmakta ve teknoloji ne kadar hızlı gelişirse, işbirliklerine duyulan ihtiyaç da o kadar fazla olmaktadır¹⁶⁵. Örneğin; dünyanın en büyük beyaz eşya üreticilerinden biri olan AEG, geçtiğimiz yıllarda Profilo'nun %10 hissesini 40 milyon marka satın almış ve sözleşmeye göre, AEG dış pazarda istenilen gelişmeleri sağlarsa, Profilo'nun %10 hissesinin daha 3 yıl sonra AEG'ye verileceği kararlaştırılmıştır. Görüldüğü üzere, bu işbirliğindeki amaç, günü kurtarmak veya nakit sıkıntısını gidermek değil, iyi bir teknoloji elde etmek ve dış pazarlara daha güçlü olarak açılmak olmuştur¹⁶⁶.

Bir işletme teknolojik bakımdan gelişmiş ve bu gelişimi sürdürebilecek finansal kaynağa sahip olsa dahi işbirliğine yönelebilir. Şöyle ki; işletmenin mal satın aldığı veya ürünlerini sattığı işletmelerin yeni teknolojiler yönünden yetersiz bir düzeyde bulunması, işletmeyi endüstri kolunda daha etkin hale getirebilmek bakımından bu işletmelerle işbirliğine yöneltmektedir.

Teknolojik gelişmelerden yararlanma; teknoloji transferi ve değerli sınai haklara sahip olma, teknoloji üretme ve teknolojiyi birlikte kullanma ve nihayet iletişim teknolojisindeki gelişmelerden yararlanma olmak üzere üç değişik açıdan önem taşımaktadır.

¹⁶⁵ P. F. DRUCKER, Gelecek İçin..., A.g.e., s.20.

¹⁶⁶ Kaan TOKAT, "Türkiye'de Yabancı Sermaye ve Yabancı Sermayenin AET - Türkiye İlişkilerindeki Yeri", Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması-II, (YASED Yay. No: 34, İstanbul: 1989), s.111.

kaldırabilmekte, elde edilen neticelerden de kendileri yararlanmaktadır¹⁶⁹. Tek başlarına Ar-Ge harcamalarını karşılayamayan veya buna alt yapısı olmayan, dolayısıyla teknoloji üretemeyen işletmeler ise, bu imkanlara ulaşabilmek ve teknoloji üretememenin doğuracağı olumsuzlukları bertaraf edebilmek amacıyla işbirliğine yönelmektedir. Bu şekilde, işletmelerin imkanları arttığından, teknoloji üretmek ve geliştirmek için daha çok kaynak ayırmak mümkün olmaktadır.

İşbirliği ile, işletmelerin deneyimlerinden yararlanmak suretiyle ihracatta ve ulusal üretimde bilgi birikimi sağlanması, katma değeri yüksek mamul mal üretilmesine yönelik çabaların artması, Ar-Ge projelerinin daha ekonomik ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi, bilgi bankalarının oluşturulması ve teknik riskin (teknolojik gelişmelere ilişkin risk) ortadan kaldırılması sağlanabilir. Geliştirilen teknolojiye işbirliğine giden bütün işletmelerin yararlanması mümkün olacağından, aynı teknolojinin birlikte kullanılması da sağlanmış olur¹⁷⁰.

3. İletişim Teknolojisindeki Gelişmelerden Yararlanma

Globalleşme süreci ile birlikte, işletmelerin dünya yönelimli faaliyette bulunma istek ve çabaları, iletişim teknolojisindeki yeniliklerden yararlanılmasını zorunlu kılmaktadır. Eğer, bir işletme, dünya pazarlarına ulaşabilmek için gerekli iletişim teknolojisini elde edemiyor veya bunun finansmanını karşılayamıyorsa, rakip işletmeler karşısında dezavantajlı bir duruma düşecektir. Bu durumu göz önünde bulunduran

¹⁶⁹ M. EŞ, *A.g.e.*, s.65.; R. AŞIKOĞLU, "Uluslararası Yatırım...", *A.g.e.*, s.57.

¹⁷⁰ O. GÜVEMLİ, "Avrupa Topluluğu'nun...", *A.g.e.*, s.28.; K. CİNEL, *A.g.e.*, s.62.; R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, *A.g.e.*, s.51.

pekçok işletme, dünya yönelimli faaliyette bulunabilmek amacıyla gelişmiş iletişim ağına sahip işletmelerle işbirliğine gitmektedir.

İ. SERMAYE PİYASASININ OLUMLU KARŞILAMASI

İşletmelerarası işbirliğini teşvik eden bir başka faktör veya etmen, işbirliğinin, sermaye piyasasında fon sunucular tarafından olumlu yönde bir gelişme olarak kabul edilmesidir.

Büyük işletmelerin gelirleri daha düşük bir iskonto oranından indirildiğinden, piyasa değerleri de yüksek olmaktadır. Özellikle büyüme eğilimindeki küçük işletmeler, büyük işletmelerle işbirliğine gittiklerinde, karlılığın artması söz konusu olacağından, işbirliği sonucunda hisse başına kazanç artmakta, bu da hisse senetlerinin piyasa fiyatını arttırmakta ve dolayısıyla işletmenin piyasa değeri de yükselmektedir. Bunun yanısıra, piyasa fiyatı, iskonto oranının düşmesi ya da Fiyat / Kazanç oranının yükselmesi ile de artış göstermektedir¹⁷¹. Örneğin; herbiri yılda 25 Milyon TL. kazanan üç işletmenin toplam piyasa değeri, fiyat / kazanç oranları 6 kabul edildiğinde, 450 Milyon TL.'dir. Bu işletmeler birleşecek olursa ve yeni grubun hisse senetleri halka satılacak olursa, çoğu kez fiyat / kazanç oranı yükselmekte ve toplam 75 Milyon TL. kar üzerinden, fiyat / kazanç oranı 8 olursa, grubun toplam piyasa değeri 600 Milyon TL. olacaktır¹⁷². Görüldüğü gibi, işletmelerin işbirliği sonucundaki piyasa değerleri, işbirliğinden önceki tek tek toplam piyasa değerlerinden

¹⁷¹ E. EREN, A.g.e., s.235.; "John HALLORAN, Howard P. LANSER, **Introduction to Financial Management**, (Scott Foresman and Company, Illinois: 1985), s.713." (R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, A.g.e., s.50'deki Alıntı).

¹⁷² A. GÖNENLİ, A.g.e., s.575.

fazla olmaktadır. Zaten işbirliklerinin en önemli amacı veya nedeni de, işletmenin hisse başına düşen piyasa değerinin artırılmasıdır¹⁷³.

Yukarıda açıklanan etkenlerden herbiri, tek başına ya da birlikte işletmeleri değişik şekillerde işbirliklerine yönlendirmektedir.

III. İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ, FİNANSAL BOYUTLARI VE ETKİLERİ

İşletmelerin, hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını korudukları ya da kısmen veya tamamen kaybettikleri, diğer bir deyişle en gevşek ilişkiden başlayarak, tam birleşmeye kadar uzanan çeşitli düzeylerdeki finansal amaçlı işbirliği yönelimleri başlıca dokuz grupta incelenebilir:

A. Kartel

B. Konsern

C. Tröst

D. Konsorsiyum

E. Holding

F. Birleşme (Merger)

1. Devralma Yoluyla Birleşme (Acquisition - Absorpsiyon)

2. Yeni İşletme Kurulması Yoluyla Birleşme (Konsolidasyon)

G. Ortak Girişim (Joint Venture)

H. Lisans Anlaşmaları

I. Franchising

¹⁷³ A. I. OK, "Şirket Birleşmeleri...", A.g.e., s.20.

Sözü edilen işbirliği türlerinin işleyişleri, finansal boyutları ve etkileri aşağıda ayrı ayrı sunulmuştur.

A. KARTEL

1. Tanımı ve İşleyişi

İşletmeler arasında en sık rastlanan işbirliği türlerinden biri olan kartel, aynı üretim dalında faaliyette bulunan işletmelerin, aralarındaki rekabeti ortadan kaldırarak ya da azaltarak, pazarı etki altına almak amacıyla oluşturdukları bir işbirliğidir¹⁷⁴. Karteller ilk kez 17.yüzyıl sonlarında Almanya'da uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra, 18.yüzyıl sonunda İngiltere'de kömür sanayiinde, 19.yüzyıl başında Fransa'da yaygınlaşmıştır¹⁷⁵.

Bu işbirliği, yazılı olarak düzenlenir ve bağlayıcıdır. Ancak, karteğe katılan işletmelerin hukuksal ve ekonomik bağımsızlıkları devam eder. Bununla birlikte, ekonomik içerikli kararların bir bölümünde, işletmeler bağımsızlıklarından özveride bulunmak zorunda kalabilir¹⁷⁶. Kartelin öğeleri şöyle özetlenebilir¹⁷⁷;

- Birden fazla bağımsız işletmenin bağımsızlıklarını korumaları,
- Aralarındaki rekabeti sınırlandırmayı amaçlamaları,
- Belli bir üretim dalındaki işletmelerin yer alması,
- Pazar payının çoğunluğunu sağlayan işletmelerin biraraya gelmesi.

¹⁷⁴ Suat KESKİNOĞLU, *Genel İşletme Ekonomisi Dersleri*, (EİTİA Yayın No: 6, Eskişehir: 1961), s.89.

¹⁷⁵ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.157.

¹⁷⁶ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.101.

¹⁷⁷ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.157.

Kartellerin başarılı olabilmesi için bir takım koşulların bulunması gerekmektedir. Bu koşullardan bazıları şunlardır¹⁷⁸ ;

- Kartele az sayıda işletmenin (ortağın) katılması ve rakip işletmelerin çok olmaması,
- Aynı mallar için maliyet fiyatının yaklaşık olarak eşit olması,
- Rekabet konusu olan malın yerine geçebilecek ikinci malın malın mevcut olmaması.

Kartelin en önemli özelliği, tüketicilere veya rakiplere karşı örgütlü bir grup olarak ortaya çıkarak, kollektif bir satıcı grubu veya kollektif tekel olmasıdır. Kartelin pazarda güçlü ve etkili olabilmesi için, katılan işletmelerin o malın en büyük bölümünü ellerinde bulundurmaları gerekir¹⁷⁹ . Kartel oluşturan işletmelerin karşılaştıkları en büyük güçlük, tüm üyelerin çıkarlarını dengeleyecek ve böyle bir anlaşmadan onları karlı çıkaracak bir uzlaşmanın sağlanabilmesidir¹⁸⁰ .

Karteller çeşitli şekillerde kurulmaktadır. Bu yollardan birisi, işletmelerarası dolaysız anlaşmalardır. Bir kartele girmeyi kabul eden işletme, onun ortak fiyat ve üretim politikasını da benimsemek zorundadır. Anlaşmaya uymayanlar için özel ceza koşulları öngörülür. Kartelleşmenin bir yolu da patent anlaşmalarıdır. Bu bağlamda patentlerle karteller sıkı sıkıya ilişkilidir. Belirli coğrafi bölgelerde faaliyette bulunan büyük işletmeler, patent haklarını birbirlerine devrederek dünya piyasalarını aralarında bölüştürebilir. Örneğin, üç büyük ilaç işletmesinden birincisi Amerika'da, ikincisi İngiltere'de, üçüncüsü de Avrupa'da faaliyet göstermektedir. Her bir işletme, bu üç

¹⁷⁸ O. ALPUGAN ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.81.

¹⁷⁹ İ. MUCUK, **A.g.e.**, s.53.

¹⁸⁰ R. KARALAR, **A.g.e.**, s.158.

piyasada kendi buluşları olan malların patentlerini tescil ettirmiş ise, her bölgedeki üretici, diğerlerinin mallarıyla da rekabet edecektir. Eğer, diğer ikisi patent haklarını bu bölgede faaliyette bulunan işletmeye devretmek konusunda anlaşmaya vardıkları takdirde, Amerikan işletmesi Amerika'da, İngiliz işletmesi İngiltere'de, Avrupa işletmesi de Avrupa'da diğerleri adına tescil edilen tüm patentlere sahip olur. Anlaşma öncesinde işletmeler sınırlı da olsa birbirleriyle rekabet etmekte iken, bu durumda diğerlerinin patentlerine sahip olmakla, herbiri kendi bölgesinde tam bir monopol kurmuş olmaktadır. Artık hiçbir işletmenin, faaliyet bölgesinde başkalarıyla rekabet endişesi kalmamıştır. Gerçekte, Birinci ve İkinci Dünya Savaşı arasındaki dönemde belli başlı ilaç üreten işletmeler, dünya piyasalarını bu örnekteki gibi bölüşmüştür¹⁸¹. Benzer şekilde, DU Pont gibi bazı Amerikan işletmeleri de ortak patent lisanslı anlaşmalar yapmak için karteller kullanmıştır. Böylece, Avrupa'nın gelişmiş teknolojik metodlarının hepsi öğrenilmiş ve kazanılmıştır¹⁸².

Karteller her zaman açık anlaşmalara dayanmaz. Hatta bu tür uygulamalarda gizlilik ana ilkedir. Bazen işletmeler arasında rekabeti sınırlandırmak için bir anlaşma yapmaya bile gerek yoktur. Eğer, işletmelerden herbiri uygulayacağı fiyat ve üretim politikalarının diğerleri üzerinde doğuracağı tepkileri önceden tam olarak bilmekte ve bundan kaçınmakta ise, o takdirde adeta örtülü bir anlaşma yapılmış gibi olur. Rekabeti sınırlandırmak bakımından bu tür uygulamalar anlaşmaya dayalı kartellerden farksızdır. Özetle, kartellerin en başta gelen amacı, rekabeti önleyerek üyelerine aşırı karlar sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için fiyatların denetimi,

¹⁸¹ H. SEYİDOĞLU, *A.g.e.*, s.339.

¹⁸² Craig R. HACKMAN, Michael A. SILVA, *Gelecek 500*, Çeviren: Hüseyin KANBUR, (İnkılap Kitabevi Yayını, İstanbul: 1990), s.135.

piyasaların paylaşılması, üretimin veya ihracatın sınırlandırılması, teknolojik gelişmenin denetlenmesi ve dış rekabetin önlenmesi gibi yollara başvurur¹⁸³.

Günümüzde genel kabul gören uygulama, kartellerin yasaklanması biçimindedir. Birçok ülke, ulusal ekonominin ve geniş tüketici kesiminin çıkarlarını korumak amacıyla bazı yasal önlemler getirmek zorunda kalmış ve örneğin, ABD’de ve Almanya’da bazı istisnalar hariç kartel türü işbirlikleri yasaklanmıştır¹⁸⁴. Örneğin; Japonya’da, plastik paketleme bandı imal eden ve satan sekiz işletme (Hitachi Borden Chemical Products, Denki Kagaku Kogyo KK, Gunze Ltd., Mistui Toatsi Chemicals, Mitsubishi Plastics Industries Ltd., Nippon Carbide Industries, Riken Vinyl Industries ve Shin - Etsu Polymer), birlikte hareket ederek yasalara aykırı fiyat ayarlaması yapmak ve kartelleşmeye gitmek ve tahmini olarak 54.000 \$ ile 73.000 \$ arasında haksız kazanç sağlamak nedeniyle suçlu bulunmuş ve cezalandırılmıştır¹⁸⁵. Çeşitli ekonomik ve sosyal amaçlarla getirilen istisnalar dışında, kartellere karşı sürdürülen sert savaşında yasağın dışında politikalar da uygulanmaktadır. Örneğin; gümrük indirimi, dış ticaret politikası, kartel dışındakilerin korunması gibi... Ancak, yasaklara ve uygulanan politikalara rağmen, gizli anlaşmalar yoluyla, karteller, çoğu zaman varlıklarını sürdürebilmektedir¹⁸⁶.

Kartellere karşı hükümet politikaları her zaman karşıt yönde olmamıştır. Örneğin; Japonya’da sanayileşme politikalarının şekillenmesinde ve savaş öncesi Nazi

¹⁸³ H. SEYİDOĞLU, *A.g.e.*, s.339-340.

¹⁸⁴ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.100.

¹⁸⁵ “_____, “Japonya’da Kartel Kuran 8 Şirket Cezalandırıldı”, *Dünya Gazetesi*, (8. 6. 1993)” (R. KARALAR, *A.g.e.*, s.161’deki alıntı).

¹⁸⁶ Feridun ÖZGEN, “Türkiye’de Kartel, Birleşme ve Devirlerin Kontrolüne İlişkin Çalışmalar”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl 6, Sayı 59-60 (Şubat-Mart 1991), s.66.; Doğan Y. AYHAN, “İşletmelerarası Bir Birleşme Biçimi: Franchising (İmtiyaz) Sistemi ve Önemi”, *Hacettepe Üniv. İİBF Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3 (Ankara: Nisan 1984), s.83.

Almanya'sında savaş hazırlıklarının sürdürülmesinde karteller önemli rol oynamıştır. Bugün de özellikle ihracat alanında, karteller hükümetler tarafından destek görmektedir. Ulusal kartel politikaları, ekonomik zorunluluklara ve siyasal görüşlere göre değişmektedir¹⁸⁷.

2. Kartel Türleri

Aynı iş kolunun bağımsız işletmeleri arasında kurulan, üretim, hammadde ve özellikle pazarlama konularında ulusal ve uluslararası düzeyde çalışan ve örgüt yapısını buna göre oluşturan kartel, bir birleşme türü olmadığı için, işletmeler bağımsızlıklarını yitirmeksizin sadece belirli konularda aralarında anlaşmaya varmaktadır. Çalıştıkları düzeye bakılmaksızın, işleyiş özelliklerine, diğer bir değişle anlaşma konularına göre değişik kartel türleri oluşur.

a) Koşul Kartelleri

Bu kartellerde, üyelerin uygulamak zorunda oldukları gönderme (sevkiyat) ve ödeme şartları düzenlenir ve üyelerce aynı biçimde uygulanır¹⁸⁸. Bu kartellerde, fiyatlar konusunda herhangi bir düzenlemeye gidilemez. Böyle bir karteli, söz konusu giderleri satış fiyatı içinde özellikle ağırlıklı olarak yer tutan işletmeler gerçekleştirir. Böylelikle, satış fiyatlarını dolaylı da olsa belli bir düzenlemeye sokmuş olurlar¹⁸⁹.

¹⁸⁷ H. SEYİDOĞLU, *A.g.e.*, s.341.

¹⁸⁸ A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, s.322.

¹⁸⁹ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.158.

b) Kota ya da Kontenjan Kartelleri

Karteğe dahil işletmeler, belirlenen kontenjanlar kadar üretimde bulunur¹⁹⁰. Fazla üretimin elde kalmasını önlemek üzere, her işletmenin üretim ya da satışına sınırlar konur ve bundan fazla üretimde bulunulmaması için kartelce denetim yapılır. Kontenjan kartelinin kararı, belirli bir maldan pazardaki toplam niceliğin sınırlandırılması sonucunu doğurur¹⁹¹. Böylece, mal sunuşunu (arzını) istediği biçimde ayarlayabilen kartel, fiyatın yüksek düzeyde oluşmasını sağlayarak tekel karı sağlar¹⁹². Kontenjan kartellerinde, her işletmeye ne kadar kota ayrılacağı konusunda genellikle önceki üretim ya da satış niceliklerinden yararlanılır. Bu kartelin uygulamada farklılaştırılmış çeşitlerine de rastlanır. Bunlardan biri olan "Müşteri Bölgeleri Karteli"nde, pazar alanları, bölge ya da müşteri temeline göre kartel üyeleri arasında bölüşülür. Her üye kendisine ayrılan müşterilere ya da bölgelere yönelir. Örneğin; meyva suyu fabrikaları aralarında anlaşarak satış bölgelerini paylaşabilir. Böylece, kendi bölgesinde tek satıcı durumuna gelen üye işletme, ürünlerini daha yüksek fiyatla pazarlayabilir¹⁹³.

c) Fiyat Kartelleri

Uygulamada en çok görülen kartel türüdür. Bu karteller, üye işletmeler arasındaki fiyat rekabetini önlemek amacıyla kurulur¹⁹⁴. Karteğe katılan işletmeler,

¹⁹⁰ A. CEYLAN, *A.g.e.*, s.238.

¹⁹¹ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.158.

¹⁹² O. ALPUGAN ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.81.

¹⁹³ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.102.; O. ALPUGAN ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.81.; R. KARALAR, *A.g.e.*, s.158.

¹⁹⁴ O. ALPUGAN ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.82.

ürettikleri mal ya da hizmetin bir fiyattan satılması konusunda anlaşmaya varır. Bu fiyat, değişmez bir fiyat olabileceği gibi, asgari fiyat saptaması yapılarak bundan daha aşağı inilmemesi de sağlanabilir. Örneğin; demir - çelik fabrikalarının kendi aralarında anlaşarak, ürettikleri pik demir veya yassı çeliğin satış fiyatlarını belirlemeleri ve piyasaya tek fiyattan sürmeleri gibi. Hammadde alış ve üretim satış fiyatlarının tesbitinde, ya maliyet unsurları dikkate alınır ya da tavan veya taban fiyatları tesbit edilir. Böylelikle, rekabet sadece üretimin kalitesinde kalır¹⁹⁵.

Fiyat kartelleri tekele benzer. Birbirleriyle anlaşacak işletmelerin belirli bir büyüklüğü aşmış olması ve ürettikleri malların nicelik bakımından birbirinden çok farklı olmaması bu oluşumu kolaylaştırır. Kartele giren işletmelerin temel amacı, zararlarını azaltmak ya da karlarını yükseltmektir¹⁹⁶. Kartelin tesbit edeceği fiyat; ya en pahalı üretimde bulunan işletmenin maliyetinin kurtarılabilirdiği bir miktardır ya da tesbit edilen kartel fiyatının üstünde maliyeti olan işletmenin zararı, kartelin toplam kârıyla kapatılır. Böylece, eski üretim tekniği ile çalışan ve normal rekabette piyasadan çekilmesi gereken işletmeler bile, bir kartele dahil bulunuyorlarsa, varlıklarını sürdürme olanağı bulmuş olur. O halde, kartel fiyatı kural olarak normal rekabetle ortaya çıkabilecek fiyatın üstündedir. Böylece, kartele dahil tüm işletmeler, pazarda daha karlı bir duruma gelebilir. Kartel fiyatının aşırı olması, kartele dahil olmayan yeni işletmelerin piyasaya atılmaları ve rasyonel çalışma yoluyla fiyatları düşürmeleri sonucunu doğurur. Bu durumda, ya dışarıdaki işletme ile kartel arasında sert bir rekabet başlar ya da dışarıdaki işletme de kartele dahil edilir. Yeni kabul halinde,

¹⁹⁵ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.101.; A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, 322.

¹⁹⁶ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.159.

fiyatın düşmemesi için üretim hacminin arttırılmaması gerekir ki, bu da eski üyelerin üretim paylarından kırılarak derlenen üretim payının yeni üyeye tahsisini gerektirir¹⁹⁷.

İşletmelerin tümünün faaliyet giderlerinin tekdüze olmaması, birim maliyetlerin kimi işletmelerde daha yüksek olması, kartel oluşturmada anlaşmayı güçleştiren ana etkindir. Bu farklılığın az olması, kartelin kurulmasını ve uzun süre sürmesini kolaylaştırıcıdır¹⁹⁸.

Fiyat kartellerinin de özel türleri vardır. Örneğin; “Teklif Kartelleri” (Submissions Kartelle)’nde, resmi ihalelere katılan karteller, fiyatları kırmamayı ve ihaleleri belirli bir sırayla almayı kararlaştırır. Daha başka olarak, Ekonomik Bunalım Kartelleri, Açık Eksiltme Kartelleri ve Fiyat İndirimi Kartelleri sayılabilir¹⁹⁹.

d) Satış Kartelleri

En tipik ve en katı kartel türüdür. Bu tür işbirliğine giren işletmeler, mallarını bağımsız olarak satamaz. Ürettikleri mallar kartelin kurduğu satış örgütleri aracılığı ile satılır²⁰⁰.

Üyelerin üretimlerine pazar yeri bulmak için, ortak satış organları kurulması kartelin en son kademesidir. Böylelikle, daha başlangıçta fiyatlar birleştirilerek piyasaya egemen olunur. Ancak, fiyatların saptanmasında güçlüklerle karşılaşılabilir²⁰¹. Bu kartelde, fiyatlar belirlenirken, en yüksek maliyet gideri ile çalışan işletmelerin maliyeti yerine, bu daldaki çalışan bütün işletmelerin ortalama

¹⁹⁷ A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, s.322.

¹⁹⁸ R. KARALAR, *A.g.e.*, s. 159.

¹⁹⁹ A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, s.323.; R. KARALAR, *A.g.e.*, s.159.

²⁰⁰ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.101.

²⁰¹ A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, s.323.; Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.101.

maliyet gideri temel alınır. Bu durumda, yüksek maliyetlerle çalışan kimi işletmeler, daha düşük kar oranlarıyla yetinmek zorunda kalır. Kartelin kendi satış örgütünün olması ve tüm satışların bu örgütten geçmesi, kartelce belirlenecek fiyatın tekelci olma özelliğini güçlendiricidir. Pazarda, aralarında anlaşan ve pazarın çoğunluğunu elinde tutan işletmelerin malları tek bir fiyata satılacak, üstelik bu fiyat tüm kartel üyelerini karlı kılacak yükseklikte belirlenmiş olacaktır. Bu yönüyle, satış kartelleri, ekonomik ve toplumsal yönlerden önemli sakıncalar taşımaktadır²⁰².

Fiyat kartellerinde, kartel üyesi işletmelerin kendilerine ayrılan üretim kotasını taşıp taşımadıklarının denetlenmesi kolay olmadığı için, satış kartelleri yoluyla sürüm bir merkeze bağlanır. Satış için çoğu kez bağımsız bir işletme yaratılır. Böylece üyeler, piyasa ile direkt bağlarını koparmış olur ve satışlarını merkez aracılığı ile yapar. Bu tür karteller, daha çok üretimin geniş çapta standardize edildiği demir, çelik, kömür, bakır, petrol vb... alanlarda görülür²⁰³.

e) Satın Alma Kartelleri

Satın alma kartelleri, aynı hammaddeyi kullanan işletmeler arasında kurulur. Amaç, işletmeler arasında, satın almadaki rekabeti önlemek ve üretim girdilerini tek elden satın almaktır. Satın alma kartelleri, üreticilerin mallarını düşük fiyatla almak amacını güttüklerinden, kartel türleri arasında en zararlı olanıdır, denilebilir²⁰⁴.

²⁰² R. KARALAR, **A.g.e.**, s.159-160.

²⁰³ A. S. YÜKSEL, **A.g.e.**, s.323.

²⁰⁴ O. ALPUGAN ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.82.

f) Uluslararası Karteller

Uluslararası pazarlardaki rekabeti sınırlandırmak ya da ortadan kaldırmak amacıyla kurulan ve dışalım, dışsatım ya da hem dışalım hem de dışsatım yapmayı amaçlayan kartellerdir. Özellikle, az gelişmiş ülke pazarlarının yetersizliğinden ve bu ülkelerdeki boşluklardan yararlanır. Kartel anlaşması yapan çeşitli ülke işletmeleri, ürettikleri malları az gelişmiş ülkelere pahalı fiyatlarla satar. Öte yandan, dışalım alanında kurulu uluslararası karteller de az gelişmiş ülkelere yönelik çalışmayı yeğler ve bu ülkelerden satın alacakları çeşitli hammadde ve tarımsal ürünleri düşük fiyatlarla kapatmayı amaçlar. Böylece, bu karteller alım ve satımda iki yönlü tekel yaratarak, yüksek karlar elde etmektedir²⁰⁵.

3. Kartel'in Finansal Boyutları ve Etkileri

Kartel şeklindeki işbirliğinde, sermayelerin birleştirilmesi değil, sadece belirli bir amaç için sermaye güçlerinin birlikte kullanılması söz konusudur. Aralarında kartel oluşturan işletmeler fiyatlar, üretim miktarları, satış bölgeleri gibi konularda pazarda hakim olabilir, rekabet gücünü kuvvetli tutabilir ve sonuçta karlarını ve satışlarını yüksek düzeylere çıkarabilir²⁰⁶.

Belirli dalda üretim ve pazarlama işlevini yürüten çok sayıda işletme, kartel anlaşmasına katılırsa piyasa üzerinde egemenlik sağlanır. Kartel dışında kalan işletmelerin yaşam şansları azalır. Kartel, önce fiyat indirimleri yaparak diğer işletmeleri piyasadan siler ve daha sonra fiyatları tekrar yükselterek piyasada

²⁰⁵ R. KARALAR, A.g.e., s.160.

²⁰⁶ İ. MUCUK, A.g.e., s.53.

egemenliğini sürdürür²⁰⁷. Bununla birlikte, kartelin alacağı kararlara karşı çıkabilecek güçte olan işletmeler, kartel anlaşması dışında kalarak kartelle rekabet edebilir. Öte yandan, kartelin aldığı kararlara kartel üyesiymiş gibi aynen uyan işletmeler de vardır. Bunlar, karteğe karşı savaşıma yerine karteğe uyum sağlamayı yeğleyen ve “Gölge Girişimler” adını alan işletmelerdir. Kartellerde, üye işletmeler arasında rekabet ortadan kaldırılarak ya da azaltılarak, fiyatlar yapay olarak yükseltilir ve dolayısıyla satışların ve sermayenin karlılığı artırılır. Sermayenin iyi kullanımı üretimi ucuzlattığı gibi, bundan işletmeler kadar tüketiciler de yararlanabilir. Bunun yanısıra, kartellerin, sahip oldukları ekonomik güce dayanarak satış fiyatlarını çok yüksek tutmaları, niteliksiz malların yüksek fiyatlarla satılmasına ve verimsiz işletmelerin dahi karteğe dahil olmaları durumunda ayakta kalmalarına olanak sağlar. Üretim, en fazla yarar sağlayacak şekilde, kartelce istendiği gibi ayarlandığından, üretim planlamasının getireceği zorluklar ve risklerden kaçınılmış olunacaktır ki, bu da işletmeleri olası finansal başarısızlık ve zararlardan koruyacaktır²⁰⁸.

Anlaşma konularına göre oluşturulan değişik kartel türlerinde, karteğe dahil bütün işletmelerin kar edebilecekleri fiyatlar belirlenebileceği ya da zarar eden işletmelerin zararları kartelin toplam karıyla kapatılabileceği gibi, pazarlama ve satınalma maliyetlerinde de önemli tasarruflar sağlanabilir. Bu da, kartellerin, dolayısıyla karteğe dahil işletmelerin finansal açıdan daha da büyüyüp güçlenmelerine olanak sağlar.

²⁰⁷ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, **A.g.e.**, s.101.

²⁰⁸ R. KARALAR, **A.g.e.**, s.158-160.

Günümüzde en önemli kartellerden birisi kuşkusuz, Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC)'dir. OPEC, 1973'den sonra petrol arzını sınırlanmış ve fiyatları hızla yükseltmiştir. Ancak, 1980'lerden sonra örgütün etkinliği azalmaya yüz tutmuştur. Hükümetlerce resmen tanınan başka bir kartel de, Uluslararası Hava Taşıma Birliği (IATA)'dır. Bu kartel, havayolu taşımacılığının güvenlikle ilişkisi dolayısıyla, hükümetler tarafından kabul görmektedir. IATA üyeleri hem fiyat, hemde hizmet koşulları üzerinde (bagaj, oturma yeri genişliği, yemek hakkı vb...) anlaşmaya varmaktadır²⁰⁹.

Ülkeler ve kıtalararası ekonomik sınırların ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte, açık ya da gizli olarak gerçekleştirilen kartel türü işbirlikleri, global rekabet avantajı sağlayarak dünya boyutlu faaliyetlerde bulunmaya yönelik bir büyüme stratejisi olarak büyük önem taşımaktadır.

B. KONSERN

1. Tanımı ve İşleyişi

Konsernler, bağımsız hukuksal varlıkları olan işletmelerin, finansal ve teknik yönden daha güçlü olmak amacıyla, ortaklaşa bir ekonomik yönetime girmeyi kabul ederek biraraya toplanmalarıdır. Konserne üye olan işletmeler, adlarını yani hukuki bağımsızlıklarını korumakla birlikte, ekonomik bağımsızlıklarını kaybederler.

²⁰⁹H. SEYİDOĞLU, A.g.e., s.341.

Özellikle, kartel kurulmasının yasaklandığı ABD gibi ülkelerde konsern tipi işbirliğine gidilmektedir. Konsernlerde, işletmeler arası anlaşmalardan bir adım öteye gidilerek birleşmeye yaklaşılmakta ve genellikle aynı iş kolunda faaliyette bulunan az sayıda işletme ekonomik ve finansal bakımdan tek yönetim altında toplanmaktadır. Böylece, başta finansal konular olmak üzere, üretim, teknoloji, satın alma, pazarlama araştırma - geliştirme ve örgütlenme konularında işbirliğine gidilmekte ve bir bakıma konsern üyeleri birbirini tamamlamaktadır²¹⁰.

İşletmelerin bir konsernin yönetimi altında toplanmaları, çeşitli yollarla gerçekleştirilebilir. Başta, eski ve maliyet giderleri yüksek işletmeleri satın alıp kapatmak ve üretimi yalnız en verimli, en başarılı işletmelerde sürdürmek gelir. Böylece, işletmeler arasında işbölümü de gerçekleştirilir²¹¹. Konsernde, işbirliğine sağlam bir biçim vermek için işletmelerin hisse senetleri ya da yönetim kurulu üyeleri değiş tokuş edilir. Sermaye eşit hisseli olabileceği gibi, birininki diğerine göre daha ağır da basabilir. Konsern üyesi işletmeler arasındaki bağ, herşeyden önce karşılıklı sermaye sermaye iştiraki yoluyla kurulur. Bu, işletmelerin birbirlerine ait hisse senetlerini satın almış olmaları şeklinde gerçekleşebileceği gibi, isteyerek birbirlerinin hisse senetlerini değişmeleri biçiminde de olabilir. Konserne, yatay bir işbirliği amacını gerçekleştirmek üzere yalnız aynı üretim basamağının işletmeleri dahil edilebileceği gibi, dikey işbirliği amacıyla çeşitli üretim basamaklarının işletmeleri de dahil edilebilir. Örneğin, kömür ocağı işletmeleri kendi aralarında konsern oluşturabilecekleri gibi,

²¹⁰ Z. SABUNCUOĞLU, T. TOKOL, *A.g.e.*, s.102.; O. ALPUGAN ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.80.

²¹¹ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.162.

hammaddeyi sağlayan k6m6r ocakları ile bunları işleyen kimya fabrikalarının bir konsern haline getirilmesi de m6mk6nd6r²¹².

Açıkça g6r6ld6đ6 gibi, karlı g6rd6đ6 herhangi bir işletmeye katılan veya kar umduğ6 değişik alanlar için ayrı ortaklıklar kuran holdingle, s6z6 edilen konsernler birbirinden az çok farklıdır. Ancak, konsern 6yelerine hakim olma, sadece ilgili işletmeleri y6neten ve fakat, bizzat 6retimde bulunmadığı gibi, ticari g6revler de 6stlenmemiş bulunan holdinglerin kurulması yoluyla da gerçekleşebilir. Bir holdingin oluşturulması, 6ye işletmelerin belli miktardaki hisse senetlerini biraraya getirerek y6netim için yeni bir A.ř. kurulması yoluyla da olabilir. Bu durumda bile, konsern 6yeleri hukuki bağımsızlıklarını korur²¹³.

2. Konsern'in Finansal Boyutları ve Etkileri

Konserne katılan işletmelerin amacı, b6y6k girişim olmanın sađladđı avantajlardan yararlanarak karlılıklarını, diğer bir ifadeyle sermayenin verimliliğini arttırmaktır²¹⁴. Konsernler, bu amaca, pazar koşullarını doğrudan etkilemeye çalışmak yerine, konserndeki işletmelerin teknik ve finansal yapılarını veya 6rg6t yapılarını değiştirerek, daha elverişli hale getirmek yoluyla varmaya çalışır. 6zellikle finansal anlaşmalar yapılarak, işletmelerin b6y6kl6klerinin değiştirilmesi, 6retim araçlarının yenilenmesi, 6retim programlarının değiştirilmesi, işlerin genişletilmesi gibi çalışmalar gerekleřtirilir²¹⁵.

²¹² A. S. Y6KSEL, *A.g.e.*, s.324.

²¹³ A. S. Y6KSEL, *A.g.e.*, 324.

²¹⁴ O. ALPUGAN ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.80.

²¹⁵ İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.54.; R. KARALAR, *A.g.e.*, s.162.

Konsernlerde, parasal bakımdan sıkıntı çeken üye işletmelere ucuz kapital sağlanır. Kendi aralarında bu olanağın bulunmaması halinde ise, kredi kuruluşlarına başvurularak fon sağlanır. Konserne üye işletmeler, yatırım ve finansman konularında aralarındaki anlaşmaya uygun kararlar verir. Örneğin; birbirini tamamlayıcı nitelikte olan işletmeler, hammadde ve aramalıyı piyasaya başvurmadan birbirlerinden sağlar. Böylelikle, maliyetlerini düşük tutarak piyasaya egemen olmaya çalışırlar. Sözcüseli, bir işletmenin ürettiğı mal diğeri işletmenin hammaddesini oluşturduğundan, stoklama sorunu pek olmaz. Bunun da ötesinde, artık mallar diğeri bir konsern üyesi işletme tarafından değerlendirilmek üzere alınabilir. Bütün bunların sonucunda, konserne üye işletmeler, finansal açıdan büyük kolaylıklar sağladıkları gibi, yeni pazarlar bularak satış örgütlerinin kurulması ve işbölümüne gidilerek piyasaya daha güçlü olarak çıkılması olanağını da elde ederler. Türkiye’de Etibank ve Sümerbank konsern türü işbirliğine örnek olarak gösterilebilir²¹⁶.

C. TRÖST

1. Tanımı ve İşleyişi

Tröstler, istikrarsız ve sürekliliğı olmayan ilk işbirliklerinden sonra, işletmelerin kontrolünü merkezileştirmek üzere tasarlanmış ilk biçimsel birleşme aracıdır²¹⁷. İki ya da daha fazla sayıdaki işletmenin biraraya gelerek, hukuki ve ekonomik

²¹⁶Z. SABUNCOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.102-103.; O. ALPUGAN ve Diğeri, *A.g.e.*, s.80.

²¹⁷Harry G. GUTHMANN, Herbert E. DOUGAL, *Corporate Financial Policy*, (Prentice-Hall, Inc., Fourth Edition, Englewood Cliffs: 1962), s.519.

bağımsızlıklarını kaybetmek suretiyle, yeni bir işletme altında işbirliğine gitmeleri, "Tröst"ü ortaya çıkarmaktadır. Tröstler, tekelci bir düşünce ile oluşturulur, amaçları ekonomik veya finansaldır. Tröstler, ticari ya da sanai işletmelerin, piyasada daha güçlü olabilmek ve daha çok kar sağlamak amacıyla, gerek mali gerekse yönetim bakımından daha büyük işletmeler haline gelmesidir. Dolayısıyla, tröstler büyük işler yapan, büyük sermayeli işletmelerdir²¹⁸.

Tröstleşme, 19.yüzyılın sonlarında ABD'de kartel biçiminde işbirliklerinden zarar görenlerin müracaatları üzerine, mahkemelerin aleyhte kararlar ve ağır cezalar vermelerinden sonra ortaya çıkmış ve yaygın olarak kullanılmış olmakla birlikte, günümüzde az kullanılan işletmeler arası bir büyüme ve işbirliği modelidir²¹⁹. Çünkü, tröstlerin monopol fiyatları uygulayan, aşırı kar sağlayan ve kendi aleyhlerine olacak yeni buluşların uygulanmasına izin vermeyen yapıları itibarıyla, piyasada egemenlik kurmaları ve piyasayı etkilemeleri o derece ileri bir düzeye varmıştır ki, sonuçta antitröst yasalar ortaya çıkmıştır²²⁰.

Tröstler, çoğu zaman bütün bir ekonomi dalının, pazarıyla birlikte kendi egemenlikleri altına girmesi amacını güder²²¹. Diğer bir deyişle, tröstleşme ile belirli bir sektördeki birden çok işletmenin yönetiminin ele geçirilmesi ve bu yolla o sektörde ekonomik egemenliğin kurulması amaçlanmaktadır. İşletmelerin kontrolünün ele geçirilmesinde, tröst, fon kaynaklarını kullanmak yerine, genellikle kendi hisse senetlerini tröste dahil olan iki ya da daha çok işletmenin hisse senetleriyle değiştirir ve

²¹⁸ A. İLKİN, *A.g.e.*, s.641.; O. ALPUGAN ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.82.

²¹⁹ A. GÖNENLİ, *A.g.e.*, s.573.; A. CEYLAN, *A.g.e.*, s.237.; İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.54.

²²⁰ A. İLKİN, *A.g.e.*, s.641.; Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.104.

²²¹ A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, s.325.

böylece oy gücünü ele geçirir²²². Tröstler, rakip işletmeleri piyasadan uzaklaştırmak için çeşitli yöntemler kullanabilir. Faaliyette bulunan rakip işletmeyi zayıf duruma sokmak ve sonuçta ortadan kaldırmak veya rakip işletmeyi kendine bağımlı duruma getirmek gibi²²³ ...

Kartelden farklı olarak, tröstlerde hukuki ve ekonomik bağımsızlık söz konusu olmadığı gibi, kartel belirli bir dal veya konu ile sınırlı iken, tröstler her konuya el atar²²⁴. O zamana kadar bağımsız olan işletmeler, bütünleşir ve tamamıyla birleşmiş olur. Bu işbirliği açık ya da gizli olabilir.

Günümüzde, tröstleşme yoluyla büyümenin yerini başka işbirlikleri almaya başlamıştır ki, bu tip bir işbirliğinin, yani işletmelerin tek yönetim altında gruplaşmasının hukuki yolu, işletmelerarası birleşmeler ve holdingler olmaktadır. Örneğin; Standart Oil Tröstü gibi bazı tröstler, holding şeklinde yeniden yapılanmıştır. Birleşme ve holding uygulamaları, hem yatay hem de dikey yönde büyük bir endüstri kesiminin sınırlı ellerde toplanması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum da, bir anlamda tröst benzeri uygulamaların yaygınlaşması anlamına gelmektedir. Tröstlerin en çok faaliyet gösterdikleri alanlar; petrol, madenler, otomotiv, uçak, gıda, ulaştırma, büyük mağazalar vb... alanlardır²²⁵.

²²² H. G. GUTHMANN, H. E. DOUGAL, **A.g.e.**, s.519.

²²³ A. İLKİN, **A.g.e.**, s.641.

²²⁴ İ. MUCUK, **A.g.e.**, s.54.

²²⁵ H. G. GUTHMANN, H. E. DOUGAL, **A.g.e.**, s.519.; R. KARALAR, **A.g.e.**, s.163.; A. İLKİN, **A.g.e.**, s.641.

2. Tröst Türleri

Değişik amaçlarla kurulan tröstler, birçok çeşidi bulunmakla birlikte, yatırım tröstü ve oylama tröstü olmak üzere başlıca iki grupta incelenebilir.

a) Yatırım Tröstü

Daha çok sermaye piyasasının geliştiği ülkelerde görülür. Uzman yöneticilerle sermaye kaynaklarının birleştirilerek, en karlı alanlara ya da işletmelere sermaye yatırımı yapılması amacını güder²²⁶. Sermaye sahiplerinden sağlanan sermaye, bir ana işletme tarafından ülke içinde veya dışında bulunan işletmelerin hisse senetleri veya tahvillerini satın almak için kullanılır. Yatırım tröstlerinde amaç, sermaye sahipleri için güvenilir ve sürekliliği olan bir kazanç sağlamaktır²²⁷. Gelir yönü zayıflayacağı tahmin edilen işletme ya da işletmelerin hisse senetleri elden çıkarılıp yenileri alınır. Gerçek anlamda, tröstlerde işbirliği işletmeler arasında yapılırken, yatırım tröstlerinde sermaye koyanların birleşmeleri söz konusudur²²⁸.

b) Oylama Tröstü

Bu tröst biçiminde, bir işletme, aynı iş kolunda çalışan birçok işletmenin hisse senetlerini ele geçirmektedir. Oylama tröstü, bir işletmenin yönetimini ele geçirmek

²²⁶ İ. MUCUK, **A.g.e.**, s.54.

²²⁷ O. ALPUGAN ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.82.

²²⁸ A. S. YÜKSEL, **A.g.e.**, s.325.; İ. MUCUK, **A.g.e.**, s.55.

için, hisse senetlerinin temsil ettiği oy haklarını birleştirme amacını güder. Birkaç girişim üzerinde yönetim egemenliği kuran ana girişim, diğerleriyle birlikte tröste dönüşmüş olmaktadır. Böylece, hisse sahiplerinden aldığı vekaletle girişimciler, kendi sermayelerini riziko altına sokmadan piyasada faaliyette bulunabilmektedir²²⁹. Bu çeşit bir işbirliği genellikle hukuksal yönden bir sakınca taşımaz. Ancak, çoğunluğun azınlığı egemenliğine alması nedeniyle, yasalar azınlık haklarına ilişkin çeşitli hükümler getirmektedir. Bu uygulamanın da gerçek anlamda tröst oluşturması günümüzde çok zordur. Bu nedenle, oylama tröstleri zamanla yerini birleşmelere bırakmaktadır²³⁰.

Bunlardan başka, işletmelerin gizli anlaşmalarla tröst oluşturmaları ve fiilen bir tröst olarak hareket etmeleri söz konusuysa, buna “fili tröst” denir. Kanunlar, özellikle bu tür gizli tröstleri önlemeye çaba göstermektedir. Değişik kesimlerin almaya çalıştığı önlemlerle, piyasa düzenini bozmaya yönelik tröstleşme girişimlerinin bir ölçüde engellenmesi mümkün olmaktadır. Ancak, özünde tekelci eğilimler taşıyan tröst anlaşmalarının, çoğu kez gizli olarak yapılması sonucu, bu tür işbirlikleri varlıklarını sürdürebilmektedir²³¹.

3. Tröst'ün Finansal Boyutları ve Etkileri

İşletmeler, tröst şeklindeki işbirliği yoluyla, büyük bir sermaye gücüne sahip olur. Hukuki ve ekonomik bağımsızlık kaybedilerek tek bir yapılanma içine girildiği için, işletmelerin ayrı ayrı sahip oldukları ekonomik güçleri toplamının daha fazlası

²²⁹ O. ALPUGAN ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.83.; A. İLKİN, *A.g.e.*, s.641.; İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.55.

²³⁰ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.164.; A. İLKİN, *A.g.e.*, s.641.

²³¹ D. Y. AYHAN, *A.g.e.*, s.83.; İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.55.

tröstün bünyesinde toplanmakta ve finansal açıdan çok güçlü bir yapı ortaya çıkmaktadır. Tröste dahil olan işletmeler, tröstün özellikle tekelci gelişmeleri beraberinde getiren yapısı itibarıyla, piyasayı kontrol etme ve daha fazla kar sağlama olanağına sahip olur²³².

İşletmeler, daha önce büyük sermaye gerektirmesi nedeniyle giremedikleri yeni ve daha karlı alanlara, tröstün sağladığı bütünlük içerisinde kolaylıkla girmiş olur. Aynı şekilde, tröstler, karlı çalışmayan dolayısıyla zarar eden işletmeleri elden çıkararak ya da karlı olmayan sektörlerden ayrılarak, mevcut durumda ya da gelecekte daha karlı gördükleri alanlarda yoğunlaşabilir. Çok değişik alanlarda faaliyette bulunabilme olanağı, tröstlerin el attıkları her alanda, sahip oldukları büyük finansal olanaklarla, rekabette avantajlı duruma geçerek piyasayı etkileyebilmelerine ve hatta piyasada egemenlik kurabilmelerine olanak sağlar.

Dünyanın en büyük tröstlerinden birisine Hanson Tröstü örnek olarak verilebilir. İngiltere'nin büyük bir kuruluşu olan Hanson Tröstü, işletme satın alırken kendi sektöründe önder durumdaki işletmeleri tercih etmektedir. Hanson Tröstü'nün 1980 ve 1985 yılı rakamları karşılaştırıldığında, satışlarının dört kat, vergi öncesi karlarının yedi kat, hisse başına gelirlerinin ise beş kat arttığı görülmektedir. Bununla birlikte, Hanson Tröstü aynı hızla büyümeye devam edebilmek için, düzenli bir şekilde, zor durumda olmayan işletmeleri satın almak zorundadır. Ancak, bu grubun büyümesi de satın alabileceği rakip işletmelerin küçülmesi ve zayıflaması anlamına

²³²D. Y. AYHAN, A.g.e., s.83.

geldiğinden, kendisine başka pazarlar aramak durumunda kalmıştır. Bu nedenle, Hanson Grubu, gözünü Amerika'daki işletmelere çevirmiştir²³³.

D. KONSORSİYUM

1. Tanımı ve İşleyişi

Konsorsiyum, kelime olarak, “belirli bir iş için kurulan birlik veya ortaklık” anlamına gelmektedir. Türkçe’de daha çok “Türkiye’ye Yardım Konsorsiyumu” şeklinde geçerse de, işletmeler ve devletler veya uluslararası finans kuruluşları belirli bir amaç için biraraya gelmektedir²³⁴.

Konsorsiyum, iki ya da daha çok işletmenin, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirmeksizin, iktisadi ve mali bakımdan ortak bir projeyi gerçekleştirmek üzere geçici olarak işbirliğine gitmesidir. Bu işbirliği, işin tamamlanması ile sona ermektedir. Genelde, malzeme temini ve büyük çaplı yüklenim işlerinde yüklenimi kazanabilmek için aynı ya da değişik ülkelerden, aynı dalda ya da değişik uzmanlık dallarındaki işletmeler finansal olanaklarını veya teknolojik ya da diğer üstünlüklerini birleştirir ve bir konsorsiyum oluşturur²³⁵. Örneğin; “Airbus Industrie”, Fransız - İngiliz ortak girişimiyle oluşturulmuş büyük bir konsorsiyumdur²³⁶.

²³³ _____, “Başka Şirketleri Satın Almak Ne Getiriyor?”, *Dünya Gazetesi*, (19 Ocak 1987), s.9.

²³⁴ İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.52.

²³⁵ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.155.; O. ALPUGAN ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.79.

²³⁶ Kemal DAYINLARLI, *Joint Venture Sözleşmesi*, (Dayınlarlı Hukuk Yayınları Ltd. Şti., Ankara: 1989), s.48.

Finansal amaçlı, üretim ya da satış amaçlı olan konsorsiyum anlaşmalarında, ilgili işletmelerin bağımsız kalarak, sadece belirli bir işi almak ve bitirmek için işbirliği yapmaları söz konusudur. Özellikle, çeşitli sanayii projelerine finansman sağlayan kuruluşlar olarak yatırım bankaları, uluslararası finans çevreleri (IMF, Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası gibi...) bu amaçlar için aralarında konsorsiyum oluşturma yoluna gider²³⁷. Yapılacak işin ya da gerçekleştirilecek amacın çapının bir bankanın mali gücünü aşması ve/veya tek bir bankanın üstlenemeyeceği ölçüde riskli olması halinde, söz konusu belirli iş ya da amacı gerçekleştirmek üzere banka konsorsiyumları da oluşturulmaktadır²³⁸. Örneğin; demiryolu, köprü, baraj ve büyük sanayii kuruluşları gibi önemli yatırımlara girişen işletmelere kredi vermek amacıyla birden çok banka aralarında anlaşarak bir konsorsiyum oluşturabilir²³⁹. Uygulamada, önemli projelerin finansmanı, büyük tutarlı dışalımların gerektirdiği dış ödeme olanaklarının sağlanması, riskli kredi ya da büyük tutarlı teminat mektupları isteklerinin karşılanması, büyük çaplı menkul değer çıkarımlarında özellikle taahhütlü satış (underwriting) anlaşmaları ile aracılık yapılması için bankalar arasında konsorsiyumların oluşturulduğu görülmektedir²⁴⁰.

Konsorsiyumlar, tamamen akdi bir esasa dayanır ve belli bir işin ifasını amaçlar. Her işletme işin belli bir bölümünün yapımını taahhüt eder. Bu bağlamda, herbir ortağın yapacağı işin taahhüt sözleşmesinde açıkça belirtilmesi zorunludur. Taahhüt sözleşmeleri, konsorsiyum oluşturan işletmelerin herbirinin ifa edeceği iş payını ve iş sahibine karşı müteselsilen sorumlu olmayı kabul ettikleri edim miktarını

²³⁷ İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.53.

²³⁸ Öztin AKGÜÇ, *Büyük Ekonomi Ansiklopedisi*, (Sabah Yayınları), s.68.

²³⁹ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.100-101.

²⁴⁰ Ö. AKGÜÇ, *Büyük Ekonomi...*, *A.g.e.*, s.68.

gösterir. Bu sorumluluğa karşı işletmeler, sözleşmenin ifası esnasında alınacak kararlara iştirak etme hakkına sahiptir. Kararları yönetim kurulu alır. İşletmelerden biri, diğerlerini temsilen icra organı rolünü oynar ve böylece işin ifasında vazgeçilmesi mümkün olmayan teknik işbirliğini sağlar. Ancak, taahhüt sözleşmesinde belirtilmemekle beraber, ortakların kendi aralarında yapacakları mukavele ile herbir ortağın yükleneceği işin belirlenmesi ve işveren idarece de bu mukavelenin kabulü halinde, bu tür ortaklıklar da konsorsiyum olarak adlandırılır²⁴¹.

2. Konsorsiyumun Finansal Boyutları ve Etkileri

Gerek ulusal ve gerekse uluslararası alanda, özellikle bir işin tamamının ifası için tek bir işletmenin finansal ve teknik gücünün yetersiz kaldığı durumlarda, işletmeler aralarında konsorsiyum oluşturarak, birbirlerinin finansal gücünden ve uyguladıkları teknolojik yeniliklerden faydalanma olanağını elde eder. Böylece, rasyonel bir işbölümü gerçekleştirilerek, işin büyük olan riski ortaklar arasında dağıtılmak suretiyle azaltılır. Ayrıca, uluslararası konsorsiyumlarda işletmeler, yerli ortağın sahip olduğu ayrıcalık veya kolaylıklardan yararlanır. İşin tamamlanmasından sonra, ortaya çıkan kar, anlaşma çerçevesinde işbirliğine katılan işletmeler arasında dağıtılır. Son yıllarda bu tür konsorsiyumlara Türkiye'de çok sık rastlanmaktadır²⁴².

Örneğin; İstanbul'da yeni Galata Köprüsü'nün yapım ihalesini kazanan Batı Alman Thyssen Engineering Gambh ile Türkiye'den STFA Grubu'nun oluşturduğu konsorsiyum, dünyaca tanınan ünlü işletmelerdir. Konsorsiyumun bir kanadı olan

²⁴¹ K. DAYINLARLI, A.g.e., s.33-191.

²⁴² K. DAYINLARLI, A. g.e., s.33-34.; O. ALPUGAN ve Diğerleri, A.g.e., s.79.

Thyseen Engineering Gambh işletmesi, tek başına bir mühendislik ekolü sayılmaktadır. Nitelikli çelikten şaşırtıcı plastiğe, elektromıknatıs alan üstünde uçan trenlerden madencilik ve gemi yapımına kadar uzanan iş kollarında bilgisi, deneyimi ve önderliği kanıtlanmıştır. Ayrıca, söz konusu işletme, özellikle köprü mühendisliği alanında teknolojisi ve estetiğiyle ödüllendirilmiştir. Konsorsiyumun Türk kanadını oluşturan STFA (Sezai Türkeş - Fevzi Akkaya) Grubu ise, yurtiçi ve yurtdışında birçok işleri başarıyla tamamlamış, tünellerden eksiksiz liman tesislerine, karayollarından endüstriyel tesislere uzanan geniş bir faaliyet alanında deneyimli ve yurtdışı mühendislik işletmelerinin güvenle konsorsiyum oluşturdukları bir Türkiye işletmesidir. Yeni Galata Köprüsü yapımını 30 milyon 785 bin dolara üstlenen konsorsiyumun ihaleyi kazanmasındaki birinci derecedeki etken, yukarıda kısaca belirtilen geçmiş başarılarıdır²⁴³. Böylece, bir işletmenin gerek finansman, gerekse teknik açıdan tek başına altından kalkması çok zor olan bu proje, faaliyet alanlarında güçlü iki işletmenin oluşturduğu konsorsiyum tarafından üstlenilmiştir.

Aynı şekilde, İstanbul Boğaz Köprüleri, Keban Barajı ve diğer bazı barajlar ve Tunçbilek Termik Santrali'nin ilk ünitesi gibi büyük boyutlu üretim işleri de çeşitli yabancı işletmelerin oluşturdukları uluslararası konsorsiyumlarca gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, birlikte hareket ederek rakiplerine üstünlük sağlamasalar, örneğin, İtalyan ve Alman işletmeler Keban Barajı ihalesini kazanamayabilirlerdi²⁴⁴. Sözü edilen örneklerden başka, yabancı sermayeyi Türkiye'ye getirmekte ideal bir sistem olan "Yap - İşlet - Devret" modeli kapsamında, Atatürk Havaalanı, Amerikan

²⁴³ Mehmet ŞAHİN, *Yatırım ve Proje Değerlemesi*, Cilt II (Anadolu Üniv. Yay. No: 120, Açıköğretim Fakültesi Yay. No: 44, Eskişehir: 1990), s.221.

²⁴⁴ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.155.; İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.52-53.

Lockheed işletmesinin başını çektiği yerli ve yabancı bir konsorsiyuma devredilmiştir. Aynı model kullanılarak sürdürülen bir diğer proje de Ankara metrosudur²⁴⁵.

Globalleşme sürecinde, dünyanın herhangi bir noktasındaki liman, demiryolu, köprü ve baraj vb... yapımı gibi büyük sermayeye gereksinme duyulan konularda, yeterli sermayeyi sağlamaya, riskleri bölüşmeye, teknolojik üstünlüklerden yararlanmaya ve benzeri avantajları sağlamaya yönelik olarak, konsorsiyum şeklindeki işbirlikleri, işletmeler tarafından büyük ölçüde tercih edilir bir hale gelmiştir.

E. HOLDİNG

1. Gelişimi

İşletmeciliğin asırlar boyu devam ettiği bir gerçektir. Zira ekonomik ve kültürel gelişmeler sonucu büyük sermayeye daha fazla ihtiyaç duyulmuş ve neticede küçük sermayelerin biraraya geldiği teşebbüsler ortaya çıkmaya başlamıştır. Zamanla bu olgu değişik bir biçim almış ve işletmelerin işbirliğiyle, karteller ve tröstler meydana gelmeye başlamıştır²⁴⁶. Holdinler de, dünya ekonomisi içinde 20.yüzyıl boyunca tröstleşme ve kartelleşme olguları ile birlikte doğmuş, örgütsel ve ekonomik işlevleri açısından zaman içinde ve ülkeden ülkeye değişik özellikler göstermiştir²⁴⁷.

Tröstten bir derece daha ileri işletmeler arası birleşme, bütünleşme biçimi olmakla beraber, çoğu kez tröstlerin başka bir biçimi olarak ele alınan holdingler,

²⁴⁵ K. TOKAT, **A.g.e.**, s.111.

²⁴⁶ Alaattin ALAK ve Alaattin BÜYÜKKAYA, **Holdingleşme ve Türkiye'de Holdingleşme Hareketleri**, (Umur Yayınları, İstanbul: 1975), s.26.

²⁴⁷ Güven ALPAY, **Holding Yönetimine Gelince**, (Beta Yayınları, İstanbul: 1988), s.2.

tröstün tepki uyandıran kötü yapısına karşılık, yasaların genellikle korudukları bir işbirliği şekli olmuştur. Tröst, müşterek çalışmanın taahhütlere bağlanmasını yani bir birleşmeyi ifade ederken, holding bu anlamda bir birleşme değildir. İşletmelerin birbirleriyle dayanışma içinde bulunarak, ekonomide yıkıcı rekabet yerine ortak çalışma imkanlarını elde etmek amaçlı birleşme yönelimleri holdingleri doğurmuştur²⁴⁸. Holdingleşmenin günümüzde yaygın olarak kullanılan bir büyüme aracı olmasının nedeni, bu yolla büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağlayacağı ekonomilerin en az diğer yollarla büyümenin sağlayacağı ekonomiler kadar elde edilmesi olanağıdır²⁴⁹.

2. Tanımı ve İşleyişi

Holdingsler, kendileri ticari ve sınai bir faaliyette bulunmamakla birlikte, başka işletmeleri finansal ve yönetim yönlerinden kontrolüne almak amacıyla, onların oy hakkına sahip hisse senetlerinin büyük bölümünün mülkiyetini elde ederek, bu işletmeleri biraraya toplayan işletmelerdir. Temel amaç, diğer işletmelerin hisse senetlerinin holding bünyesine alınmasıyla gerçekleştirilir²⁵⁰. Ancak, bu tanım bütün örneklere uygulanabilir bir tanım değildir. Çünkü, bir mal veya hizmet üretimi ile uğraşan fakat aynı zamanda diğer işletmelerin hisse senetlerinden yönetim hakkı verebilecek kadarını elinde bulunduran işletmeler de vardır ve bunlar da holding olarak tanımlanmalıdır. Bu açıklamalara dayanarak holdingi, bir mal veya hizmet

²⁴⁸ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.166.; A. ALAK ve A. BÜYÜKKAYA, *A.g.e.*, s.26-27.

²⁴⁹ A. CEYLAN, *A.g.e.*, s.238.; Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, *A.g.e.*, s.728.

²⁵⁰ L. D. SCHALL, C. W. HALEY, *A.g.e.*, s.711.; O. ALPUGAN ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.80.; A. CEYLAN, *A.g.e.*, s.238.

üretimi ve pazarlamasıyla uğraşın veya uğraşmasın başka işletmelerin yönetimini ele geçiren işletme şeklinde tanımlamak mümkündür²⁵¹. İki tanımdan da anlaşılacağı gibi, asıl olan yönetim ve finansal açıdan kontrolü ele almaktır.

Ülkemizde holdingler, özel ya da tüzel beş ortak ile kurulabilir. Türk Ticaret Kanunu 466/3. maddesinde holdingleri, “amaçları başka işletmelere iştiraktan ibaret işletmeler” olarak tanımlamakta ve onu asıl amacı başka işletmelere katılmak ve katıldığı işletmelerin elde edeceği karlardan pay almayı hedefleyen bir işletme ya da örgütlenme biçimi olarak kabul etmiş görünmektedir. Bu tanım, holdingi bir anonim işletmeden ayırt ettiği gibi, bir bankadan ya da bir yatırım ortaklığından da ayırt etmektedir²⁵².

Holding piramidinin tepesinde olan işletme “ana işletme”, ana işletmenin denetimi altında bulunan işletmeler ise “bağlı işletmeler” olarak adlandırılır. Bağlı işletmeler hukuksal kişilik sahibi ve bağımsızdır. Dışarıdan bakıldığında, kendilerine özgü yönetim biçimleri bulunan, hukuki ve ekonomik yönden bağımsız birer işletme gibi görünürlerse de, gerçekte tek bir çıkarı temsil eden holdingin yönetimi ve denetimi altındadır²⁵³. Bağlı işletmelere, “yavru işletme” ya da “filyal” adı da verilmektedir. Uygulamada, bağlı işletmelerin hisse senetlerinin en az %10’una sahip olunca, ana işletme “holding işletme” adını almaktadır²⁵⁴. Holdingde, işletmelerin

²⁵¹ A. ALAK ve A. BÜYÜKKAYA, **A.g.e.**, s.13-14.

²⁵² Rüştem HACİRÜSTEMOĞLU, “Holding ve Holdingin Kuruluşu”, **Vergici ve Muhasebeci İle Diyalog Dergisi**, (SÜRYAY, 1993/6), s.11.; G. ALPAY, **A.g.e.**, s.2.; A. GÖNENLİ, **A.g.e.**, s.586.

²⁵³ J. Fred WESTON, Eugene F. BRIGHAM, **Essentials of Finance**, (The Diyden Press, Tenth Edition, Hinsdale-Illinois: 1993), s.850.; C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, **A.g.e.**, s.418.; R. KARALAR, **A.g.e.**, s.166.

²⁵⁴ Muammer ERDOĞAN, **İşletme Finansmanı**, (Dicle Üniv. Diyarbakır MYO Yay. No: 2, Diyarbakır: 1990), s.174.; R. HACİRÜSTEMOĞLU, **A.g.e.**, s.6.

hisse senetlerinin tümünün ya da önemli bir bölümünün elde edilmesi, birleşmede olduğu gibi yürütülür; ancak, bu durumda bağlı işletmeler yasal olarak ayrı statüde işletmeler olarak kalır²⁵⁵.

Holdingle, gizli olmayıp açık kurulur ve sadece belirli bir sanayi dalıyla değil, her dalda çalışan işletmelerin hisse senetleriyle ilgilenir. Diğer bir deyişle, bağlı işletmeler aynı ya da birbirini bütünleştirici veya tamamen farklı ilgi alanlarında faaliyet gösterebilir. Ana işletme, yerine getirdiği finansal işlev ile, kontrolünde bulundurduğu işletmelerin işletme politika ve stratejilerinin oluşturulmasını sağlar. Bu bağlamda, holdingler değişik tüzel kişiliğe sahip işletmeleri kendi şemsiyesi altında toplayan üst yapılar olarak nitelendirilebilir²⁵⁶.

Holdinglede yönetimin ele geçirilebilmesi, kuramsal olarak holdingle bağlı işletmelerin toplam hisse senetlerinin %51'inin ana işletmenin elinde bulunmasını gerektirir²⁵⁷. Eğer, holding oy kontrolüne sahip olmak için, oya katılan hisse senetlerinin %50'sinden fazlasını ele geçirirse, bağlı işletmenin geri kalan hisse senetleri "azınlık çıkarları" veya "azınlık hakları" olarak adlandırılır. Bu durum bir örnekle şöyle açıklanabilir; (A) işletmesi, (B) işletmesinin hisse senetlerinin %80-85 gibi büyük bir çoğunluğunu nakit veya hisse senedi karşılığında ele geçirmiştir. Bu durumda, (A) işletmesi "holding işletme", diğer bir deyişle "ana işletme" olarak (B) işletmesinin kontrolünü ele geçirecektir. Aynı zamanda (B) işletmesinin hukuki statüsü

²⁵⁵ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, **A.g.e.**, s.419.

²⁵⁶ İ. MUCUK, **A.g.e.**, s.55.; G. ALPAY, **A.g.e.**, s.3.; O. ALPUGAN ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.80.

²⁵⁷ O. ALPUGAN ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.80.

devam edecek, (B) işletmesinin (A) işletmesi tarafından satın alınmayan hisse senetleri de “azınlık çıkarları”nı temsil edecektir²⁵⁸.

Uygulamada, hisse senetleri ülke ve hatta dünya düzeyine yayılmış, yani küçük hissedarların çok sayıda olduğu işletmelerin, toplam hisse senetlerinin %30, %20, %10 ve belki de daha düşük bir bölümünün ele geçirilmesi, yönetimin holdingin kontrolüne girmesi için yeterli olmaktadır²⁵⁹. O halde, “holding” terimi şunlara sahip olan bir işletmeyi ifade etmektedir²⁶⁰;

(i) Başka bir işletmenin hatırı sayılır ölçüde hisse senedine,

(ii) Başka bir işletme üzerinde etkili kontrol kurmaya yeterli sayıda hisse senedine,

(iii) Yalnızca başka bir işletmenin ya da işletmelerin hisse senetlerine.

Dünya çapındaki en büyük holdinglerden bir kaçına örnek olarak; General Tire and Ruber, Ford, E. I. Du Pont De Nemours, General Motors, Standart Oil, American Telephone and Telgraph... verilebilir. Bu holdinglerin denetimlerini ellerinde bulundurdukları pekçok bağlı işletmeleri mevcuttur²⁶¹.

3. Holding Türleri

Holdingle, bağlı işletmelere sağladıkları hizmet temeli, işlevleri ve denetledikleri işletmeler açısından genel olarak üç başlık altında sınıflandırılır.

²⁵⁸ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, **A.g.e.**, s.418.

²⁵⁹ Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, **A.g.e.**, s.719.; O. ALPUGAN ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.80.

²⁶⁰ Erwin E. NEMMERS, Alan E. GRUNEWALD, **Basic Managerial Finance**, (West Publishing Co., Second Edition, 1975), s.606.

²⁶¹ H. G. GUTHMANN, H. E. DOUGAL, **A.g.e.**, s.584.; C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, **A.g.e.**, s.419.

a) Bağlı İşletmelere Sağladıkları Hizmet Temeline Göre Holdingler

Holdingler, bağlı işletmelere sağladıkları hizmet temeline göre, finansal holding ve yönetim holdingi olmak üzere ikiye ayrılır. Holdingin bağlı işletmelere sağladığı hizmetler, temelde finansal yönde ise, bu holdinge “finansal holding” denir. Holdingin asıl rolü, bağlı işletmelere yönetim hizmetleri sunmak ise, buna da “yönetim holdingi” adı verilir²⁶².

b) İşlevleri Yönünden Holdingler

Yerine getirdikleri işlevler açısından holdingler, saf holding ve karma holding olmak üzere iki ana çeşide ayrılır. Başka işletmelere iştirak amacıyla kurulan holdinglere “saf holding” denir. Bu holdingler, ayrıca kendileri herhangi bir mal ya da hizmet üretiminde bulunmazlar. Amaç, iştirak edilen işletmelerin yönetim ve denetimlerine katkıda bulunmak ya da egemen olmaktır. Çeşitli işletmelere iştirak amacına ek olarak, doğrudan doğruya mal ya da hizmet üretme işlevini de yürüten holdinglere de “karma holding” denir²⁶³.

c) Denetledikleri İşletmeler Yönünden Holdingler

Denetledikleri işletmeler yönünden holdingler, tek aşamalı ya da çok aşamalı olarak oluşturulabilir.

²⁶² H. G. GUTHMANN, H. E. DOUGAL, **A.g.e.**, s.584.

²⁶³ R. KARALAR, **A.g.e.**, s.166.

ca) Tek Aşamalı Holding:

Bu oluşumda, ana işletme bir kez iştirakte (katılımda) bulunur ve doğrudan doğruya bağlı işletmeleri denetler. İştirakte bulunduğu işletmelerin ayrıca başka işletmelere iştiraki yoktur.

Türkiye’de çoğunlukla tek aşamalı holdingler görülmektedir. Bunlara, Koç Holding, Sabancı Holding, Yaşar Holding ve Eczacıbaşı Holding örnek olarak verilebilir²⁶⁴.

cb) Çok Aşamalı Holding:

Ana işletmenin iştirak ettiği işletmelerin de başka işletmelere iştirak etmesiyle ortaya çıkar²⁶⁵. Ana işletme, bir ya da daha fazla işletmenin hisse senetlerinin çoğunluğunu ele geçirdikten sonra; bu kez, o işletmelerin de başka işletmelerin hisse senetlerini satın almasını istemektedir. Böylece, zincirleme bir şekilde ana işletme, piramidin en üstünde yer alıp, aşağıya doğru genişleyen bir işletmeler piramidinin tabanına kadar inen bir denetim gücüne sahip olabilmektedir²⁶⁶.

“Ana holding”, holding holding piramidinin tepesinde olan işletmedir. “Ara holding”, ikinci ve sonraki basamaklarda yer alan holdinglerden herbirine verilen addır²⁶⁷.

Çok aşamalı holding kurulmasındaki amaç, bir taraftan azınlık iştiraklerini sağlayarak diğer taraftan da işletmelerin borç kapasitelerini zorlayarak küçük bir

²⁶⁴ Z. HATIPOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.104.; R. KARALAR, *A.g.e.*, s.167.

²⁶⁵ R. HACİRÜSTEMOĞLU, *A.g.e.*, s.6.

²⁶⁶ İ. MUCUK, *A.g.e.*, s.55.

²⁶⁷ R. HACİRÜSTEMOĞLU, *A.g.e.*, s.6.

yatırımla büyük faaliyet alanlarını kontrol altına almak, diğer bir deyişle küçük bir yatırımla büyük bir sermayeyi denetleyebilmek ve böylece sağlanan finansal kaldıraçtan en büyük ölçüde yararlanmaktır²⁶⁸. Çok aşamalı holdinglere, İtalya'dan Fiyat Holding, ABD'den Demiryolu Holdingleri örnek olarak gösterilebilir²⁶⁹.

4. Holdingin Finansal Boyutları ve Etkileri

Günümüzde, işletmelerin globalleşme yönelimli faaliyetlerde bulunmak için gerekli finansal büyüklüğü sağlamak üzere holdingleşme eğilimlerinde bir artış görülmektedir. Gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında faaliyet gösteren bağlı işletmeler holdinglerin bir parçasıdır ve bu yönüyle holdinglerin global işletme niteliğini kazanmasında önemli rol oynamaktadır.

Bir işletme holdingleşme yoluyla, nisbeten küçük yatırımlarla diğer işletmelerin hisse senetlerinin tamamını ya da bir kısmını ele geçirerek bu işletmelerin, dolayısıyla büyük tutarda bir sermayenin üzerinde piramitleşme etkisiyle başlangıçta az fakat gittikçe çoğalan bir denetim kurabilir. Bu etkinin oluşmasıyla birlikte, kaldıraç faktörü özsermayenin karlılığını büyük ölçüde arttıracaktır. Diğer bir deyişle, piramitleşme kademesi arttıkça yatırılan sermaye üzerinden sağlanan kar oranı da artacaktır, ki holding kurmanın temel amacı da fazla kar sağlamaktır. Özellikle sermaye piyasalarının geliştiği ve halka açılmanın yaygınlaştığı durumlarda, diğer işletmelerin yönetimleri ele geçirilmek istendiğinde, ortaklarının oluru alınmaksızın hisse senetleri borsa veya dışarıdan sağlanarak, belli ellerde toplanmış sermayenin büyük bir

²⁶⁸ A. GÖNENLİ, *A.g.e.*, s.587.; R. KARALAR, *A.g.e.*, s.167.

²⁶⁹ T. TOKOL, *İşletmelerde Finansal...*, *A.g.e.*, s.99.

sermayeyi denetleme olanağı daha da arttırılmaktadır. Bunun yanısıra, oy hakkı olmayan hisse senetleri ve tahviller çıkarmak ve borçlanma yoluna gidilmek suretiyle dış kaynaklardan yararlanılarak da denetim genişletilebilmektedir²⁷⁰. Holding, bir işletmeyi kontrolü altına aldığı takdirde, politikası gereği bunu gizleyebilir²⁷¹.

Piramitleşme yolu ile küçük bir yatırımla, büyük bir sermayenin nasıl kontrol altında tutulabildiğine ve kaldıraç faktörü etkisiyle holding işletmenin kar oranını nasıl yüksетеbileceğine ilişkin sayısal bir örnek aşağıda verilmiştir:

Örnekte, 10 Milyon TL sermayeli ana holding (A İşletmesi) (B) İşletmesinin (ara holdingin) sermayesinin %50'sine sahip bulunmakta, (B) İşletmesi de %20 sermaye iştiraki ile, halka açık bir işletme olan çok ortaklı (C) İşletmesinin yönetimini kontrol edebilmektedir. (A) İşletmesinin (ana holding), (B) İşletmesinin (ara holding) ve (C) İşletmesinin basitleştirilmiş bilançoları şu şekildedir:

(A) Holding Bilançosu (Milyon TL)

AKTİF		PASİF	
İştirakler	25	Banka Kredileri	5
(B İşletmesinin Hisse Senetleri)		Tahviller	10
		Sermaye	10

²⁷⁰ Osman ALTUĞ ve Hanifi AYBOĞA, *Şirket Kuruluşları*, (Yasa Yay. Bilim/Bilgi Dizisi: 7, İstanbul:1992), s.440-449.; C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.426.; A. CEYLAN, *A.g.e.*, s.239.; R. KARALAR, *A.g.e.*, s.172.

²⁷¹ Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, *A.g.e.*, s.740.

(B) Holding Bilançosu (Milyon TL)

AKTİF		PASİF	
İştirakler	100	Borçlar	50
(C İşletmesinin Hisse Senetleri)		Sermaye	50

(C) İşletmesinin Bilançosu (Milyon TL)

AKTİF		PASİF	
Aktif Toplamı	1.250	Borçlar	750
		Sermaye	500

Örneğin ortaya koyduğu gibi (A) İşletmesi, 10 Milyon sermaye ile 500 Milyon TL sermayeli, aktif toplamı 1.250 Milyon TL'ye ulaşan (C) İşletmesini denetim altına alabilmektedir.

Holding işletme, piramit etkisiyle işletmeler üzerinde kontrolü sağladıktan sonra, kaldıraç faktöründen yararlanarak yüksek oranda bir kar sağlayacaktır. İşletmelere ilişkin finansal bilgiler ve kaldıraç faktörünün işleyişi aşağıda açıklanmıştır:

	<u>(Bin TL)</u>
(C) İşletmesinin vergiden önceki karı	300.000
Kurumlar Vergisi (%46) (i)	<u>138.000</u>

(C) İşletmesinin karı (vergiden sonra)	162.000
(C) İşletmesinin dağıttığı kar (ii)	141.000
(B) İşletmesinin kar payı (141.000 x 0.20)	28.200
(B) İşletmesinin faiz ödemeleri (50.000 x 0.15)	(7.500)
(B) İşletmesinin genel giderleri	(500)
(B) İşletmesinin karı	20.200
(B) İşletmesinin dağıttığı kar (iii)	19.090
(A) İşletmesinin kar payı (19.090 x 0.50)	9.545
(A) İşletmesinin faiz ödemeleri	(2.400)
(A) İşletmesinin diğer giderleri	(1.145)
(A) İşletmesinin karı (iv)	6.000
(A) İşletmesinin Net Kar / Özsermaye oranı	%60

Açıklamalar:

(i) Kurumlar Vergisi oranı %46 kabul edilmiştir. Bu oran ve yedek akçelere ilişkin yasal düzenlemeler yıllar itibarıyla değişebilir niteliktedir.

(ii) (C) İşletmesinin I. ve II. tertip kanuni yedek akçeleri ayırdıktan sonra kalan karının tamamını dağıttığı kabul edilmiştir.

(iii) (B) İşletmesi, iştirak kazançlarını, vergiye tabi ticari kazancından indireceği için Kurumlar Vergisi ödemeyecek, kendisine kar payı ödemesi yapılırken vergi kesintisi yapılmayacak ve TTK'na göre de holding işletme statüsüne sahip bulunduğu II. tertip kanuni yedek akçe ayırmak zorunluluğunda olmayacaktır.

(iv) (A) İşletmesi de iştirak kazançlarını vergiye tabi ticari gelirinden indireceğinden ayrıca Kurumlar Vergisi ödemeyecektir.

Örnekte görüldüğü gibi, (C) İşletmesinde net karın (vergiden sonraki karın) özsermayeye oranı $162.000.000 : 500.000.000 = \%32.4$ iken, bu oran ara holding (B)'de $20.200.000 : 50.000.000 = \%40.4$, ana holding (A)'da ise $6.000.000 : 10.000.000 = \%60.0$ 'a yükselmektedir. Ayrılan yedek akçeler üzerindeki paylar da dikkate alındığında kar oranı $\%60$ 'ın da üzerinde olmaktadır²⁷².

Holdingleler esas itibarıyla büyük bir işletmeler topluluğu meydana getirdikleri ve bir anlamda sermaye birikimlerini bütünleştirdiklerinden, büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağladığı avantajlar, holdingleler için de söz konusudur. Burada sözü edilen ölçek, makro ekonomik koşullar içinde sermayenin gücüdür ve tek bir birim kadar etkili olmamakla beraber bütün sistemin finans olanaklarından etkin şekilde yararlanılması sağlanır. Holding şeklinde yapılaşma, üretim ve tedarik, pazarlama ve dağıtım, araştırma - geliştirme, yatırım kararları alma ve yatırım yapma, finansman, personel ilişkileri, endüstriyel ve halkla ilişkiler gibi temel işletme fonksiyonlarının daha etkin ve verimli görülmesini sağlar ve bu büyüklüğün üstünlüklerinden holding içinde yer alan tüm işletmeler yararlanır. Holding sistemi içinde işletmelerarası dikey ilişkiler bulunduğu takdirde, diğer işletmeler için hammadde niteliğinde olan mamulü üreten işletmelerin pazarlama sorunu ortadan kalkacağı gibi, söz konusu mamulü hammadde olarak alan işletmeler için de tedarik ve üretim sorunu uygun bir şekilde çözümlenmiş olur²⁷³. Tek işletme olarak büyümenin zorluğu karşısında ya da büyümenin belirli sınırlamalara bağlanması durumunda, holdingleleşme yoluna gitmek bir çözüm yolu olmaktadır. Örneğin; birim bankacılık nedeniyle belli mevduat ve

²⁷² Ö. AKGÜÇ, Finansal..., A.g.e., s.731-732.

²⁷³ G. ALPAY, A.g.e., s.4; R. HACİRÜSTEMOĞLU, A.g.e., s.7; R. KARALAR, A.g.e., s.172; Ö. AKGÜÇ, Finansal..., A.g.e., s.733.

kredilemenin ötesine geçemeyen bankalar, holdinglere banka hisse senetlerini devrederek onun yerine holding hisse senedi alma yoluna gitmektedir. Bu şekilde, hem çok sayıda birimi aynı yönetim altında toplama olanağı elde edilmekte, hem de holding yolu ile bankaların yatırım yaparken gözetmesi gereken kurallar dışına çıkılabilmektedir²⁷⁴.

İşletmelerin, dolayısıyla sermayenin değişik faaliyet alanlarına dağıtıldığı bir holding sisteminde, risk tüm holding işletmelerini kapsamadığı için daha azdır. Holding sistemine dahil olan işletmeler hukuken bağımsız olduklarından, birinin zarar etmesi ya da aşırı derecede borçlanması, ana işletmeyi ve holdinge bağlı diğer işletmeleri etkilemez. İşletmelerden bazıları zarar edecek olursa, diğer işletmelerin elde edeceği karlarla bu zararlar karşılanabilir, hatta holding işletmeler portföylerinde bulunan hisse senetlerini satarak, başarısız buldukları işletmeleri holding sisteminin dışına da çıkarabilir. Bu özellik, holdingleri devamlı kar sağlayan bir işletme yapmaktadır. Ancak, bağlı işletmelerin tamamının ya da büyük bir çoğunluğunun karlılıklarının azalması, kaldıraç faktörünün olumsuz etkisiyle holding işletmenin gelirlerinde hızlı bir düşüşe yol açabilir. Değişen dünya ve ekonomik koşullarında ve krizlere karşı, holding bünyesinde meydana gelebilecek sarsıntıların çeşitli alanlara yatırım yapmış bir örgüt bütünlüğü ve yaygınlığında (karma işbirliği şeklinde) dengelenmesi ve sorunların atlatılabilmesi sağlanır. Gerçekten, son yıllarda holdingler bu tür duyarlı dengeleri kurma çabasına girmiştir. Piramitleşme riski dağıtmaya yardımcı olduğu gibi beklenen verimliliği de artırır. Holding bünyesinde toplanan ve dağıtılmayan özkaynak ve karlar, fonların uygun koşullarda sağlanmasını ve bu

²⁷⁴ A. GÖNENLİ, A.g.e., s.592.

fonların yeni yatırımlara ve işiraklere aktarılmasında daha etkili kullanılmasını sağlar. Holding, bağlı işletmelerin serbest fon kaynaklarının birinden diğerine aktarılmasında köprü rolü oynamaktadır. Bu da, holdinglerin yüksek karlara sahip olması ve finansal açıdan güçlü olmaları sonucunu doğurmaktadır²⁷⁵. Holding işletme, diğer bir deyişle ana işletme, bağlı işletmelerin kısa dönemli sermaye gereksinmelerini kendisi de karşılayabilir. Bunun için, holding işletme sermaye artırımına giderek halka açılır ve yeni hisse senetleri satar. Karşılığında elde ettiği fonları da bağlı işletmelere ya faiz karşılığında borç olarak verir ya da bağlı işletmelerin çıkaracağı hisse senetlerine karşılık sermaye katılımı olarak devreder. Böylece, holding işletme, bünyesi dışına gidecek finansman giderlerini (faizleri) bünyesi içinde bırakarak gelirlerini artırma olanağına sahip olur ve bu yönüyle, bir anlamda “bankerlik” görevi üstlenir. Sistem içi alım - satımlarda ve diğer işlemlerde uygun ödeme şartlarının tanınması da bağlı işletmelerin finansman gereksinimlerini azaltacaktır. Holding işletme, bağlı işletmelerin gereksinim duyduğu finansman kaynaklarının, holding işletme tarafından ya da sistem içi aktarımla karşılanmadığı durumlarda, büyüklüğü, mali bünyesinin sağlamlığı ve şöhreti ile, bankalar ve diğer finans kurumlarından uygun şartlarla elde edilebilmesini sağlayabilir. Böylece, finansman kaynağı sağlanmasında, daha geniş bir halk kitlesine ve daha çok sayıda finansman kurumuna hitap edilmiş olur. Ayrıca, holding bünyesinde kurulacak bir örgüt, para ve sermaye piyasalarındaki gelişmeleri ve konjonktürü yakından izleyerek, gerekli fonların uygun zamanlarda ve elverişli şartlarla sağlanmasına yardım edecektir²⁷⁶.

²⁷⁵ A. İLKİN, *A.g.e.*, s.273-641.; Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.104.; A. CEYLAN, *A.g.e.*, s.239.; Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, *A.g.e.*, s.740.; G. ALPAY, *A.g.e.*, s.5.

²⁷⁶ O. ALTUĞ ve H. AYBOĞA, *A.g.e.*, s.441-450.; T. TOKOL, *İşletmelerde Finansal...*, *A.g.e.*, s.99.

Holdinger, daha fazla kar elde etmek amacıyla, bağı işletmeleri çeşitli biçimlerde ana işletme çıkarları doğrultusunda kullanabilir. Böylelikle, bağı işletmelere sağladığı hizmetler için yüksek karşılık alabilir, holdingin mali sorumluluklarını bağı işletmelere kaydırabilir, bu işletmeleri yeteri kadar amortisman ayırmamaya, gereken karşılıkları ve ihtiyatları ayırmamaya, aşırı kar dağıtımına ya da karların yapay olarak yüksek gösterilmesi uygulamalarına zorlayabilir. Holding işletmenin bağı işletmelere olan mali sorumluluğu, onların sermayelerindeki payı ile sınırlıdır. Ancak, bu sorumluluk edinilmiş bulunulan yetkilere oranla çok azdır. Bu şekilde, holding işletmeler, genel yönetimi elinde bulundurmak suretiyle, mali sorumluluğu bağı işletmelere kaydırmakta ve onları riske atmaktadır²⁷⁷. Holdingleşme yoluyla sermaye yapısının olduğundan yüksek gösterilmesi de mümkündür. Buna “sermayenin şişirilmesi” denir. Holding bünyesinde bulunan işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerine sermaye taahhüdünde bulunmaları holdingin brüt sermaye bazını artırır. Holding sermayesinin tümü yönetici ailenin elinde bulunduğu sürece, sermaye şişirilmesinin anlamı yoktur. Ancak, holding halka açıldığı zaman, holdinge devredilen hisse senetleri yeniden değerlemede yüksek fiyattan işlem görmüşse sermayenin şişirilmesi önem kazanır. Ülkemizdeki Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca, sadece kayıtlı sermayesi kadar tahvil çıkarma hakkına sahip olan anonim işletmeler, hisse senetlerini yüksek değerle holdinge devrederek holdingin kendi sermayesi kadar tahvil satmasına ve bunun sonucunda borç kapasitesini yükseltmesine olanak sağlamaktadır. Böylece, potansiyel yatırımcılar gözünde değersiz olan yatırımlar, aşırı değerlendirme ile

²⁷⁷ R. KARALAR, A.g.e., s.173.; O. ALTUĞ ve H. AYBOĞA, A.g.e., s.452.

değerliymiş gibi aldatıcı bir görünüm arzeder ve holdingle ilişkisi olan yatırımcı, banka ve diğer kredi kurumlarını yanıltır²⁷⁸.

Karşılıklı yatırım yoluyla brüt sermaye bazının genişletilmesine ilişkin bir örnek aşağıda verilmiştir:

(A) Holding, 100 Milyon TL sermaye ile kurulmuştur. (A) Holding bu şekilde sahip olduğu 100 Milyon TL'den 50 Milyon TL ile (B) Anonim İşletmesini kurmuştur. Daha sonra (A) ve (B), 30'ar Milyon TL sermaye koyarak (C) İşletmesini kurmuşlardır. (C) İşletmesi, daha sonra 40 Milyon TL, (A) ve (B) 10'ar Milyon TL koyarak (D) işletmesini kurmuştur. Buna göre, grubun sermayesi ve bu sermayenin iştirakçiler arasındaki dağılımı şöyle olacaktır:

İşletmeler	Sermaye (Milyon TL.)	İştirakler (Milyon TL.)				
		(A)	(B)	(C)	(D)	Sahip Grup
(A)	100	-	-	-	-	100
(B)	50	50	-	-	-	-
(C)	60	30	30	-	-	-
(D)	60	10	10	40	-	-
	Toplam 270					

Bu modelde, (A) ortakları tarafından konan sermaye sadece 100 Milyon TL olmakla beraber (A), (B), (C) ve (D) İşletmelerinin toplam olarak sermayeleri 270 Milyon TL olmaktadır. Model zaman içinde çok daha karmaşık bir görünüm alabilir. Böyle bir grubun konsolide olunmayan brüt karları da olduğundan fazla görünür²⁷⁹.

²⁷⁸ R. HACİRÜSTEMOĞLU, *A.g.e.*, s.6-7.; Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.105.

²⁷⁹ A. GÖNENLİ, *A.g.e.*, s.591.

Holdingleer vergi mevzuatı bakımından da büyük bir avantaja sahiptir. Ülkemizde, holding işletmelerin iştirak ettikleri bağıli işletmelerden elde ettikleri iştirak kazançları, sadece bağıli işletmede vergiye tabi tutulmakta ve holding işletmede vergiye tabi kazançlar arasında gösterilmemektedir²⁸⁰. Bununla birlikte holding işletme, bağıli işletmelerin gelir vergisi stopajlarının ödenmesini bir yıl ya da daha uzun bir süre geciktirebilmektedir. Bu durum, özellikle enflasyon oranının yüksek olduğu ülkelerde büyük bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Türk vergi sistemi açısından, holding karının gerçek sayılmaması, Ar-Ge, finansman sağlanması, pazarlama ve dağıtım, yatırım projelerinin hazırlanması, planlama, örgütleme, bilgisayar hizmetleri, piyasa araştırmaları, personel ve muhasabe gibi fonksiyonlara ilişkin giderlerinin bağıli işletmelere fatura karşılığı dağıtılabilmesi, iştirak kazançları ve menkul kıymet satış farklarının vergi dışı kalması, birikmiş karların vergisiz dağıtılabilmesi, stopajların ertelenebilmesi gibi ayrıcalıkların bulunması holdinglere yarar sağlarken, devlet gelirlerinin azalması sonucunu doğurmaktadır. Yasalarımızda holdinglerle ilgili düzenlemelerin tam olarak yer almaması, uygulamaya ilişkin birçok boşluğun doğmasına ve holdinglerin bu boşlukları kendi çıkarları için kullanarak büyük finansman olanakları sağlamalarına yol açmaktadır²⁸¹. Vergi, muhasebe ve özel hizmetler bakımından farklı olan ülkelerde kurulacak bağıli işletmelerin, o ülke yasalarına göre kurulması holdinglere büyük bir avantaj sağlamaktadır. Örneğin; Amerikan sanayi işletmeleri yabancı ülkelerdeki faaliyetlerini, o ülkelerdeki bağıli işletmeleri aracılığıyla yürütmektedir. Çeşitli ülkelerde bağıli işletmeleri bulunan

²⁸⁰ O. ALTUĞ ve H.AYBOĞA, *A.g.e.*, s.450.

²⁸¹ R. KARALAR, *A.g.e.*, s.172-173.; G. ALPAY, *A.g.e.*, s.6.

holdingler, onlara yapacakları satışlarla ve onlardan yapacakları alışlarla kendilerine uygun çıkarlar sağlayabilir. Dış ülkelerdeki bağlı işletmeler, kendilerinin buldukları ülkelerdeki dış ticaret sınırlamalarını aşmaya, vergi avantajları sağlamaya imkan verebilmektedir²⁸². Holdingler, vergi cenneti olarak bilinen küçük ülkelerdeki işletmelere iştirak ederek bu işletmelerden kar transferi yapabildikleri gibi, aramalı gelirleri, teknik hizmet ve royalti ücretleri vb... olarak elde ettikleri gelirleri tekrar holding içi fonlarda kullanılmak üzere gerektiğinde bu ülkelerde de toplayabilir²⁸³.

Holding türündeki işbirlikleri, monopol kurmada, diğer işletmeler üzerinde egemenlik tesisinde ve işletmelerarası ilişkiler kurmada birleşmelere göre çoğu zaman daha uygun ve pratik olmaktadır. Diğer işletmeler üzerindeki kontrol, kademeli olarak ve etrafa duyurulmadan gerçekleştirilebilir. Böylece, dev işletmeler kurma imkanı doğar²⁸⁴. Holdingler güçlü ekonomik birlikler olduklarından, piyasaya yeni işletmelerin girmesini önlemekte ve yeni filizlenmekte olan ya da ekonomik yönden zayıf işletmelerin rekabete dayanamamaları nedeniyle ekonomiden çekilmesine yol açmaktadır. Rekabet herşeyden önce ekonomik güçlülüğe bağlıdır. Bu güç olmadan rekabet de söz konusu olamaz. Holdinglerin, bağlı işletmelerine ekonomik varlıklarını sürdürebilmelerine yönelik sağladığı garantiler, bu işletmelerin rekabet güçlerini artırıcı bir etki yapmaktadır. Bu durum, piyasada aşırı karlar elde eden işletmelerin, dolayısıyla bunların bağlı oldukları holdinglerin daha da güçlenmelerine yol açmaktadır. Bu bağlamda, holdingler, hiçbir zaman piyasada tam rekabet şartlarının oluşmasına izin vermemekte ve holdinglerin lehine işleyen aksak rekabet koşulları

²⁸² O. ALTUĞ, *A.g.e.*, s.441-449.

²⁸³ R. ÖREN, *A.g.e.*, s.80.

²⁸⁴ O. ALTUĞ ve H. AYBOĞA, *A.g.e.*, s.449.

sayesinde, rekabet üstünlüğünü elde ederek piyasa fiyatlarını ayarlayan durumuna gelmekte ve sonuçta yüksek karlar elde etmektedir²⁸⁵.

Holding sistemi, büyük işletmelerin rasyonel yönetimi için gerekli yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu suretle, büyüklüğün yararlarından, küçük işletmelerin avantajları tamamen ortadan kaldırılmadan faydalanılmaktadır. Ancak, egemen ortak olması nedeniyle önemli kararlarda söz hakkı holding işletmeye ait olmaktadır. Diğer bir deyişle, holding sisteminde, yukarıdan aşağıya doğru yetki devri değil, aşağıdan yukarıya doğru yetki kısıtlaması söz konusudur ve holding işletme tarafından onaylanan planlar bağlı işletmeler tarafından gerçekleştirilmeye çalışılır²⁸⁶. Yatırım kararları da işletmelerin başarısı ve geleceği açısından yaşamsal önem taşıdığından, holdingin çapına göre, belirli büyüklüğün üzerindeki yatırımlara ait kararlar genellikle holding işletme, daha doğrusu holding işletmenin yönetimine egemen olanlar tarafından verilir. Yatırım kararlarının isabetli verilmesi, herşeyden önce ön araştırmaların iyi yapılmasına ve sağlıklı şekilde hazırlanmış yapılabilirlik (fizibilite) etüdlerinin varlığına bağlıdır. Büyük holdinglerde, yapılabilirlik etüdlerini arzulanan standartlarda hazırlayabilecek bir kadro kurmak mümkün olduğundan, isabetli yatırım kararları almak olasılığı artmaktadır. Yatırım kararlarının uygulamaya konulması esas olarak bağlı işletmelerce yapıldığından, holdingin bu işletmelere sürekli yardım sağlaması söz konusudur. Holdingler en uygun tekniğin, makina ve donatımın seçiminde, sabit değerlerin elverişli koşullarla sağlanmasında, yeni yatırımı yürütecek organizasyonun yatırım

²⁸⁵ A. ALAK ve A. BÜYÜKKAYA, *A.g.e.*, s.63-67.

²⁸⁶ O. ALTUĞ ve H. AYBOĞA, *A.g.e.*, s.448-449.

gereklere uygun olarak kurulmasında, yatırımın finansman yönünden desteklenmesinde vb... şekillerde büyüklüğün sağladığı avantajlar, güçlü kadro ve finansman olanakları ile bağlı işletmelere büyük yararlar sağlamaktadır. Bu bağlamda, holding sistemi, ortak hizmetlerin holding işletme tarafından görülmesi nedeniyle yatırım maliyetlerinde büyük tasarruflar da sağlamaktadır²⁸⁷. Tanınmış sanayi işletmeleri genellikle, ürettikleri malların patentine sahip bulunmaktadır. Bu işletmeler holding işletme oldukları takdirde, bağlı işletmelere bu patent verildiğinde, yeni bir tesisin kurulmasında karşılaşılan en büyük güçlüklerden biri olan patent sorunu da kolayca çözümlenebilir. Zira kurulan yeni tesiste patent sahibinin de çıkarı (kar) bulunduğundan bilgi yardımı gereği gibi sağlanacaktır²⁸⁸.

Türkiye’de, holdingleşme konusunda son yıllarda oldukça hızlı bir gelişme yaşanırken, buna bağlı olarak holdinglere bağlı işletme sayısında da sürekli bir artış gözlenmektedir. En fazla ciroya sahip işletmeler içinde, holdinglere doğrudan doğruya bağlı olan ya da holdinglerin iştiraki bulunan işletme sayısı önceki yıllara oranla önemli ölçüde artmıştır. Bu işletmelere örnek olarak; Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.’ne bağlı Bossa Jarse Dokuma, Teksa Pamuk İplik, Marsa Margarin; Koç Holding’e Bağlı olan Arçelik, Bozkurt, Metaş, Simko, Türk Demir Döküm, Siemens Kablo, Otosan, Tofaş; Eczacıbaşı Holding’e bağlı olan Eczacıbaşı İlaç Sanayii ve Ticater A.Ş.; Yaşar Holding’e bağlı olan DYO Boya Vernik ve Reçine Fabrikası A.Ş. vb... sayılabilir²⁸⁹.

²⁸⁷ Ö. AKGÜÇ, Finansal..., A.g.e., s.734.

²⁸⁸ O. ALTUĞ ve H. AYBOĞA, A.g.e., s.443.

²⁸⁹ Şan ÖZ-ALP, “Türkiye’de ve Dünya’da Büyük İşletmelerin Taşıdığı Önem”, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, s.30.; İ. MUCUK, A.g.e., s.56.

F. BİRLEŞME (MERGER)

1. Gelişimi

Finansal literatürde çok geniş olarak yer alan işbirliği türlerinden biri de, işletmelerin yaşanan yoğun rekabet ortamında, faaliyetlerini genişletip büyümelerini sağlamak ve globalleşme yönelimli faaliyette bulunmak üzere, diğer işletmelerle, sahip oldukları ekonomik güçlerini merkezileştirmeleri ve yoğunlaştırmaları diğer bir deyişle birleşmeleridir²⁹⁰. Küçük işletmelerin birleşip büyük bir işletme olmasına ya da büyük işletmelerin birleşerek dev bir işletme haline gelmesine iş hayatında sıkça rastlanmaktadır²⁹¹.

2. Tanımı ve İşleyişi

Birleşme kavramı, daha önce ayrı ayrı faaliyette bulunan iki yada daha fazla işletmenin, ortak amaçlar doğrultusunda biraraya gelmesini ve tek bir işletme haline dönüşmesini ifade etmektedir²⁹². Dar ve teknik bir tanıma göre birleşme, çeşitli sermaye işletmelerinin tasfiye edilmeksizin tek bir işletme haline gelmesi ve birleşen işletme ya da işletmelerin hisse senedi sahiplerine, bu işletmenin hisse senetlerinin verilmesidir. Birleşme kavramının esas unsuru alacak ve borçlarla birlikte tüm malvarlıklarının birleşmesidir ve bir işletmelerarası işbirliğinin birleşme olarak nitelendirilebilmesi için, işletmelerin tek bir işletme yararına ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını yitirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, kartel, konsern, holding ve

²⁹⁰ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., **A.g.e.**, s.43.; N. AYDIN, **A.g.e.**, s.9.

²⁹¹ İ. MUCUK, **A.g.e.**, s.56.

²⁹² J. F. WESTON, E. F. BRIGHAM, **A.g.e.**, s.854.; L. D. SCHALL, C. W. HALEY, **A.g.e.**, s.712.; C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, **A.g.e.**, s.418.

konsorsiyum gibi, gerek hukuki bağımsızlıkların korunduğu gerekse malvarlığı birleşmesinin gerçekleşmediği işbirliklerinde bir birleşmeden söz edilemez²⁹³. Bu strateji, işletmelerin kendi mevcut faaliyetlerini geçmişte olduğu gibi sürdürdüğü takdirde satış ya da karlar bakımından erişeceği hedeflerden daha yüksek hedeflere ulaşabilmek için diğer işletmelerle birleşme yolunu tercih etmesidir. Dikkat edileceği üzere bu seçenek, işletmenin kendi iç gelişmesi yerine diğer işletmelerle birleşme yoluyla gelişmesi konusuna ilişkindir²⁹⁴. Birleşme bir ekonomik kazanç (kar) sağlayacaksa gerçekleştirilmeye değerdir. Kazanç (G), birleşme sonrası işletmenin toplam piyasa değeri $V(A+B+...)$ ile birleşme öncesi işletmelerin ayrı ayrı piyasa değerleri toplamı $V(A) + V(B) + ...$ arasındaki olumlu fark olarak ifade edilebilir. Örneğin; (A) ve (B) işletmelerinin birleşme öncesi ayrı ayrı piyasa değerleri $V(A)$ ve $V(B)$ ise, ve işletmelerin birleştikten sonraki piyasa değeri toplamı $V(A+B)$ ise, birleşme ancak aşağıdaki koşulun varlığı ile bir kazanç sağlar:

$$V(A+B) > V(A) + V(B)$$

Bu durumda;

$$G = V(A+B) - (V(A) + V(B)) \text{ olur}^{295}$$

Finansal analizlerde birleşmeler, işlevsel ve finansal olmak üzere iki açıdan değerlendirilmektedir. Aynı faaliyet alanında bulunan işletmelerin, işletme fonksiyonlarına ilişkin sinerjik avantajlar sağlamak amacıyla birleşmeleri "İşlevsel Birleşme" olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; Chemical - Manufacturers Hanover arasında ve NCNB - C & S/Sovran arasında gerçekleştirilen işbirlikleri işlevsel

²⁹³ Hamdi YASAMAN, *Anonim Ortaklıkların Birleşmesi*, (Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayın No: 205, Ankara: 1987), s.5.; M. ERDOĞAN, *A.g.e.*, s.174.

²⁹⁴ E. EREN, *A.g.e.*, s.215.

²⁹⁵ R. A. BREALEY, S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.818-828.

birleşmeye iyi birer örnektir. Farklı faaliyet alanlarında bulunan işletmelerin, işlevsel ekonomilerden ziyade, faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak üzere birleşmeleri ise “Finansal Birleşme” olarak değerlendirilmektedir. Anlaşıldığı üzere, böyle bir birleşmedeki asıl amaç finansaldır. Coca-Cola ile Columbia Pictures arasında gerçekleştirilen işbirliği finansal birleşmeye örnek olarak verilebilir²⁹⁶.

Birleşme kavramının tanımı TTK.’da yapılmıştır. TTK.’nun 146. maddesine göre; “Birleşme, iki veya daha fazla ticari işletmenin birbirleri ile birleşerek yeni bir ticari işletme kurmalarını ya da bir veya daha fazla ticari işletmenin mevcut diğer bir ticari işletmeye katılmasını ifade etmektedir”. Böylece, TTK.’da birleşme, hem “yeni işletme kurulması yoluyla birleşme” hem de “devralma yoluyla birleşme”yi içeren bir üst kavram olmaktadır. TTK.’nun 451. maddesi devralma yoluyla birleşmede en az bir ve 452. maddesi de yeni işletme kurulması yoluyla birleşmede en az iki işletmenin tasfiyesiz infisahını (dağılmasını) öngörmektedir. Birleşmede tasfiyenin bulunmaması, tarafların arzu ettikleri ekonomik devamlılıklarını devam ettirebilmelerinin tek yoludur. Dağılan işletmeler ekonomik varlıklarını birleşmeden sonra da devam ettirir ve hisse senedi sahipleri birleşmeden önce sahip oldukları haklara, birleşmeden sonra da sahip olur. Çünkü, işletmelerin tüm malvarlıkları devralan (birleşilen) ya da yeni kurulan işletmeye geçmektedir. İşletmelerin amaç ve konusu aynen devam eder²⁹⁷. TTK. 147. madde 146. maddeye bir sınırlandırma getirmiştir. Buna göre, birleşecek işletmelerin aynı türden olması şarttır. Birleşme açısından, kolektif ile komandit işletmeler ve

²⁹⁶ J. F. WESTON, E. F. BRIGHAM, *A.g.e.*, 839-855.

²⁹⁷ Can EROL, “İşletmelerin Devir ve Birleşmelerinde KDV Uygulaması”, *Mali Ekonomik Sosyal Yaklaşım Dergisi*, Yıl 1, Sayı 12 (Aralık 1993), s.137.; M. Ali CANOĞLU, *Ortaklıklar Muhasebesi*, (Marmara Üniv. Yay. No: 418, İİBF Yay. No: 367, Gen. 4. Basım, İstanbul: 1985), s.240.; H. YASAMAN, *A.g.e.*, s.2.

anonim ile sermayesi paylara bölünmüş işletmeler aynı türden sayılır²⁹⁸. KVK. ise, birleşmenin tanımını yapmamış, ancak 37. maddesinde belirli koşullara uygun olarak gerçekleştirilen birleşmeleri devir olarak nitelendirerek, bunları vergi yönünden daha elverişli hükümlere tabi kılmıştır. KVK.'nun 36. maddesine göre, "Bir veya birkaç işletmenin diğer bir işletmeyle birleşmesi, birleşme sebebiyle infisah eden (dağılan) işletmeler bakımından tasfiye hükmündedir. Ancak, birleşmede tasfiye karı yerine birleşme karı vergiye matrah olur. Dağılan işletmenin veya işletmelerin ortaklarına veya sahiplerine birleşilen işletme tarafından doğrudan doğruya veya vasıta ile verilen değerler, işletmenin tasfiye halinde ortaklara dağıtılan değerler yerine geçer". KVK. ile TTK. karşılaştırıldığında iki görüş ortaya çıkmaktadır. İlk görüşe göre, KVK.'nun birleşme ve devir kavramları TTK.'daki türleri niteler; KVK.'daki devir hali TTK.'daki birleşmelere tekabül etmektedir. İkinci görüşe göre de, birleşme kavramının TTK. anlamında bir üst kavram olduğu noktasından hareketle, KVK. sistemi de buna paralel bir düzenleme getirmektedir. Böylece, KVK.'nun hükmünden yeni işletme kurulması yoluyla meydana gelen birleşmeler de yararlanmaktadır²⁹⁹.

Birçok birleşme işletmelerin karşılıklı olarak anlaşıp rıza göstermeleriyle gerçekleşir. Bununla birlikte, bazı durumlarda bir işletmenin diğerine karşı düşmanca bir tutum içinde olduğu da görülmektedir. Bu durumda, birleşmeye istekli işletmenin yöneticileri hedef işletmenin yöneticilerini çiğneyerek doğrudan hissedarlara hitap eder. Bunu gerçekleştirmenin başlıca üç yolu vardır: Birincisi, birleşmeye istekli işletmenin yöneticilerinin, birleşmeyi kabul edebilecek yöneticilerin seçilmesini

²⁹⁸ A. CEYLAN, *A.g.e.*, s.234.

²⁹⁹ O. ALTUĞ ve H. AYBOĞA, *A.g.e.*, s.159.; A. Işın OK, *Şirket Birleşme - Satın Almaları ve Bunların Mali Açısından İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, T. Kalkınma Bankası, Ankara: 1990), s.67.; C. EROL, *A.g.e.*, s.137.

sağlamak üzere, hedef işletmenin hissedarlarından destek istemesi ve bir sonraki genel kurul toplantısında oy verme haklarını devir etmelerini talep etmesidir. Buna “Vekalet Savaşı” adı verilir, çünkü başka birinin hissesi için oy kullanmak vekaletir. Vekalet savaşları oldukça maliyetli olup, kazanması da zordur. İkinci yol, birleşmeye istekli işletmenin yönetimi tarafından hedef işletmenin hissedarlarına doğrudan “Teklif Sunulması”dır. Teklif sunulması, hedef işletmenin hisse senetlerinin ikincil finansal piyasadan ya da hissedarlardan direkt olarak satın alınması olayıdır. Hedef işletmenin yöneticileri, hissedarlara, sunulan teklifi kabul etmelerini önerebilir ya da birleşmeyi önleyici girişimlerde bulunabilir³⁰⁰. Üçüncü yaklaşım, birleşmeye istekli işletmenin dolaylı bir yol izlenmesidir. Hedef işletmenin hisse senetlerinin önemli bir bölümü başka bir işletmenin portföyünde ise, ilk olarak bu işletmeyle birleşilir ve dolaylı bir şekilde esas birleşilmek istenen işletmenin yönetimine egemen olunabilir³⁰¹.

3. Birleşme Türleri

İşletmelerarası birleşme stratejileri, yukarıda kısaca belirtildiği üzere, devralma yoluyla birleşme ve yeni işletme kurulması yoluyla birleşme olmak üzere başlıca iki şekilde gerçekleştirilmektedir.

Söz konusu birleşme türleri, aşağıda incelenmiştir.

³⁰⁰ R. A. BREALEY, S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.817-835.

³⁰¹ Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, *A.g.e.*, s.716.

a) Devralma Yoluyla Birleşme (Acquisition - Absorpsiyon)

“Satın Alma (Acquisition)” ya da “Katılma (Absorpsiyon)” olarak da adlandırılan devralma yoluyla birleşme, bir işletmenin, diğer (hedef) işletme ya da işletmeleri bütün aktif ve pasifiyle satın alarak içinde eritmesi olarak tanımlanabilir³⁰².

Devralma yoluyla birleşmede, satın alınan işletmelerin tüzel kişilikleri sona ermekte ve bu işletmeler varlığını devam ettiren işletmenin kimliğine bürünmektedir. Satın alan ve varlığını devam ettiren işletmeye devralan (birleşilen) işletme, satın alınan (katılan) işletmelere de devreden (birleşen) işletme denir³⁰³. Devralma yoluyla birleşmede, dağılan işletme ya da işletmelerin varlıkları ve borçları tasfiye edilmez yani paraya çevrilmez. Devreden işletme ya da işletmelerin tüm aktif ve pasif değerleri devralan işletmeye geçtikten sonra, devralan işletme, devreden işletme ya da işletmelerin alacaklarının sahibi ve borçlarının sorumlusu olur. Devralma, nakden ödeme yerine devralan işletmenin hisse senetleri verilerek gerçekleştirilirse, tasfiyesiz dağılan işletme ya da işletmelerin hissedarları devralan işletmenin ortakları olur³⁰⁴.

Bir ya da daha fazla işletmenin devralınması durumunda, bir yatırım yapıyor demektir ve bu durumda sermaye yatırımı kararlarının temel ilkelerinin uygulanması

³⁰² J. F. WESTON, E. F. BRIGHAM, **A.g.e.**, s.855.; A. CEYLAN, **A.g.e.**, s.234.; H. YASAMAN, **A.g.e.**, s.35.

³⁰³ R. Charles MOYER, James R. McGUIGAN, William J. KRETLOW, **Contemporary Financial Management**, (West Publishing Co., Third Edition, New York: 1988), s.730.; Clifton H. KREPS, Richard F. WATCH, **Financial Administration**, (Rinehart and Wiston, Inc., Illinois: 1975), s.420.; H. YASAMAN, **A.g.e.**, s.35.

³⁰⁴ A. CEYLAN, **A.g.e.**, s.234.; O. ALTUĞ ve H. AYBOĞA, **A.g.e.**, s.132.

gereklidir. İşletmeler birarada olduklarında, ayrı ayrı olduklarından daha değerli iseler, bir ekonomik kazanç söz konusudur. Bu bağlamda, devralan işletme hissedarlarını kazançlı duruma getirebiliyorsa, birleşme ancak o zaman bir anlam taşır. Örneğin; (A) işletmesi (B) işletmesini devraldığı zaman;

Birleşmeden elde edilen kazanç;

$$G = V(A+B) - (V(A) + V(B)) \text{ olurken,}$$

Devralma yoluyla birleşmenin maliyeti ise;

$$C = X - V(B) \text{ olacaktır.}$$

Formülde; "X", yapılan ödemeyi (nakit, hisse senedi gibi) ifade etmektedir.

Bir birleşmenin maliyeti, devralan işletmenin devralınan işletmeye ayrı bir varlık olarak hakettiği değer üzerinde ödediği primdir.

Birleşmenin (A) işletmesi için net bugünkü değeri (NBD), diğer bir deyişle birleşmeden (A) işletmesi için kazanılacak net bugünkü değer ise;

$$NBD = G - C$$

$$= V(A+B) - (V(A) + V(B)) - (X - V(B)) \text{ olacaktır}^{305}.$$

Kimi işletmeler, birleşme analizlerine hedef işletmelerin gelecekteki nakit akışlarının bir tahminiyle başlar. Devralmaya atfedilen her türlü gelir artışı ve maliyet indirimi tahminlerde hesaba katılır. Bu tahminler bugünkü değer hesabıyla yapılır ve satın alma maliyetiyle karşılaştırılır.

Tahmini net kazanç = (Birleşme menfaatleri dahil, hedef değerlendirilmesi) - (Devralma için gereken ödeme)

³⁰⁵ R. A. BREALEY, S. C. MYERS, A.g.e., s.818.

Ancak, bu yol izlenirken, dikkatin hedef işletmenin tek başına ayakta duran piyasa değeri (V(B)) ile birleşmeyle ortaya çıkabilecek nakit akışındaki değişikliklerin üzerinde yoğunlaştırılmasının gerekliliği gözden kaçırılmamalıdır. Aynı durum, bir işletmenin devredilmesi söz konusu olduğunda da geçerlidir³⁰⁶.

Devralma yoluyla birleşmelerde, tüm aktif ve pasif değerlerin satın alınması dışında, tam bir birleşme olarak nitelendirilemeyecek bir satın alma da söz konusu olabilir. Bu durumda, bir işletme diğer bir işletmenin yalnızca tüm aktiflerini (tüm varlıklarını) ya da belli varlıklarını direkt olarak satın alır. Diğer bir deyişle, devralma, satıcı işletmenin yalnızca aktiflerinin tümünü ya da bir bölümünü içermektedir. Bu seçenekte, devralan işletme diğer işletmenin şartlı yükümlülüklerinden kurtulmuş olmaktadır. Satıcı işletme aktiflerinin tümünü devretmişse, karşılık olarak aldığı nakit ya da devralan işletmenin hisse senetlerini, borçlarını ödedikten sonra kendi ortaklarına dağıtarak tasfiye olunabilir. Görülüyor ki, aktiflerin satışı halinde, satıcı işletmenin tüzel kişiliği ortadan kalkmamaktadır. Söz konusu işletme, aktiflerinin karşılığı olarak almış olduğu değerleri başka alanlara yatırarak faaliyetine devam edebileceği ve finansal kararlarını ayrı olarak alabileceği gibi, tasfiye sürecine de girebilir. Aktiflerin tümünün değil bir bölümünün satışı halinde, satıcı işletmenin varlığını devam ettireceği kuşkusuzdur³⁰⁷.

Devralma yoluyla birleşmeler, genellikle farklı büyüklükteki işletmeler arasında gerçekleştirilir. Normalde, daha büyük bir işletme küçük ya da eşitliği sonradan kaybolmuş bir işletme ya da işletmeleri satın alır. Bu bağlamda, devralma, büyük

³⁰⁶ R. A. BREALEY, S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.820.

³⁰⁷ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.424.; Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, *A.g.e.*, s.717.; R. KARALAR, *A.g.e.*, s.164.

işletmelerin zayıf ve cılız küçük işletmeleri yutması ve daha da gelişmesi, kuvvetlenmesi olarak değerlendirilebilir³⁰⁸. Ancak, bu durum her zaman geçerli değildir. Bazı durumlarda, bu saptamaya tamamen zıt olarak küçük bir işletme kendinden daha büyük bir işletmeyi satın alabilir. Bu tür bir devralma “Reverse Take Over (Reverse Bid)” olarak adlandırılır. Küçük bir işletmenin kendisinden daha büyük bir işletmeyi satın almasının temel nedenleri şöyle sıralanabilir: (i) Küçük işletmenin borsaya kote olmasına karşın büyük işletmenin borsaya kote olmaması ya da olsa bile hisse senetlerinin borsadan yüksek maliyetler gerektirmeden elde edilebilmesi, (ii) Küçük işletmenin büyüğe oranla daha yüksek tutarda dağıtılmamış karlara sahip olması, (iii) Hedeflere ulaşmada, planların açıkça belirlenmiş olması ve seyrinin büyük işletmeye oranla daha umut verici olması, (iv) Küçük işletmenin yönetim birimlerinin temel işletmecilik fonksiyonlarında, büyük işletmeye oranla, daha kararlı ve aktif olması³⁰⁹. İşletmeler çoğu zaman, büyüyen ve gelişen endüstrilerdeki işletmeleri ve defter değerinin altında bir bedelle elde edilebilecek işletmeleri devralma politikası güder. Böyle bir devralma gerçekleştirilse bile, iyi bir yatırım kararında olduğu gibi, ancak ekonomik kazanç üretilirse işletmeye artı bir değer katılabilir. Bazı durumlarda, iki işletme aynı hedef işletmeyi devralmak için yarışır. Böyle bir durum söz konusu olduğunda, hedef işletme bir anlamda kendini açık arttırmaya bırakır. Burada önemli olan nokta, hedef işletmeyi rakip işletmenin devralmasının işletmeyi olumsuz şekilde etkileyip etkilemeyeceğinin saptanmasıdır. Eğer, önemli derecede olumsuz etki

³⁰⁸ James C. VAN HORNE, **Fundamentals of Financial Management**, (Prentice-Hall, Inc., Second Edition, Englewood Cliffs-New Jersey: 1974), s.469.; O. ALPAGUN ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.83.

³⁰⁹ Brian OGLE, **Business Finance**, (Longman, Inc., New York: 1981), s.333-345.; N. A. STACEY, **A.g.e.**, s.34.

yapmayacaksa, işletme böyle bir yarışa girmekten sakınmalıdır. Çünkü, böyle bir yarış kazanmak onu kaybetmekten daha maliyetli olabilir. Eğer kaybedilirse, işletme sadece boşa vakit harcamış olur; kazanılırsa, büyük olasılıkla gereğinden fazla ödeme yapılmış olur³¹⁰.

b) Yeni İşletme Kurulması Yoluyla Birleşme (Konsolidasyon)

Hissedarları için en kazançlı yolun sahip oldukları tüm kaynakların biraraya getirilmesi olduğuna karar veren işletmeler, bunu sağlamak üzere, yeni bir işletme kurulması yoluyla birleşme kararı alabilir. Yeni işletme kurulması yoluyla birleşmeler, genellikle yaklaşık olarak aynı büyüklükte olan iki ya da daha fazla işletme tarafından gerçekleştirilir³¹¹.

“Konsolidasyon” olarak da adlandırılan yeni işletme kurulması yoluyla birleşmede, iki ya da daha fazla işletmenin tüzel kişiliklerini kaybederek yeni bir sahiplik ve yönetim altında tek bir işletme formunda biraraya gelmesi söz konusudur. Bu stratejide, birleşen işletmelerin hisse senetleri yeni kurulan işletmenin hisse senetleriyle değiştirilir ve birleşen işletmelerin aktif ve pasifleri, tasfiye olayı gerçekleşmeksizin, yeni kurulan işletmenin varlığını oluşturur. Örneğin; (A) İşletmesi ile (B) İşletmesi (ve belki de daha fazla işletme) birleştiklerinde, “C İşletmesi” yeni işletme olarak ortaya çıkar³¹².

³¹⁰ R. A. BREALEY ve S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.820.

³¹¹ J. C. VAN HORNE, *Fundamentals...*, *A.g.e.*, s.469.; C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.419.

³¹² Richard A. STEVENSON, *Fundamentals of Finance*, (McGraw-Hill, Inc., New York: 1980), s.368.; C. H. KREPS, R. F. WATCH, *A.g.e.*, s.420.; L. D. SCHALL, C. W. HALEY, *A.g.e.*, s.712.

Yeni işletme kurulması yoluyla birleşmede, bir anlamda, yeni kurulan işletmeye iştirak eden tüm işletmeler devreden işletme, yeni kurulan işletme ise devralan işletme konumundadır³¹³.

Ülkelerin kendilerine özgü kanunlarında, devralma yoluyla birleşmeyi ve yeni işletme kurulması yoluyla birleşmeyi birbirinden ayırıcı çeşitli yasal düzenlemeler mevcuttur. Gerçekte, devralma yoluyla birleşme ile yeni işletme kurulması yoluyla birleşme arasında, statülerinin ilgili olduğu ölçüde, fazla bir fark yoktur. Gereken, hangi işletmenin ayakta kalacağını ya da bunun amacı gerçekleştirebilecek yeni bir işletme olup olmayacağını belirlenmesidir³¹⁴.

Devralma yoluyla birleşme ve yeni işletme kurulması yoluyla birleşme dışında, "Affiliation" diyebileceğimiz üçüncü bir kategori de vardır ki, bunda işletmeler, aralarında sözleşme düzenleyerek, ortak hisse senetleri çıkararak, kimi müdürlükleri birbirine bağlayarak ve buna benzer yollarla belli bir ölçüde biraraya gelir³¹⁵. Ancak, böyle bir işbirliğinde, tam anlamıyla bir birleşmeden söz etmek, birleşmenin özü itibarıyla doğru olmayacaktır.

Birleşmeler ve birleşmelerin finansmanı, oluşum şekline göre (devralma yoluyla birleşme ve yeni işletme kurulması yoluyla birleşme) şu yollarla gerçekleştirilebilir³¹⁶:

- Hedef işletmenin aktif ve pasifinin, nakit karşılığı satın alınması,

³¹³ H. YASAMAN, *A.g.e.*, s.36.

³¹⁴ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.424-425.

³¹⁵ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.418.

³¹⁶ Howard GRIFFITHS, *Financial Investments*, (McGraw-Hill Book Company, London: 1990), s.232.; M. SABINE, *A.g.e.*, s.252.; C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.424.

- Hedef işletmenin aktif ve pasifinin, adi ya da imtiyazlı hisse senedi karşılığı elde edilmesi,
- Hedef işletmenin aktif ve pasifinin, tahvil (genellikle konvertibl tahvil) karşılığı elde edilmesi,
- Kaldıraçlı satın alma (Leveraged Buy-Outs) ve yönetim alımları (Management Buy-Outs),
- Hedef işletmenin aktif ve pasifinin, sayılan ödeme araçlarının bir kombinasyonu karşılığında elde edilmesi,
- Yeni bir işletme kurulması yoluyla birleşmede, birleşen işletmelerin hissedarlarına yeni kurulan işletmenin hisse senetlerinin verilmesi.

İşletmelerarası birleşme kararı, iyi gelişmiş bir işletme stratejisinin bir sonucu olmalı ve gelecekte büyüme fırsatı için bir yatırım olarak ele alınmalıdır³¹⁷.

4. Birleşme Stratejilerinin Finansal Boyutları ve Etkileri

Birleşmeler zorunlu benzer finansal sonuçları gerektirir. Bu nedenle, gerek devralma yoluyla birleşmelerin gerekse yeni işletme kurulması yoluyla birleşmelerin, finansal boyutları ve etkilerinin, toplayıcı bir kavram olan birleşme adı altında incelenmesi bir farklılık yaratmayacaktır. İyi bir birleşme stratejisinde, ekonominin işlemesiyle birlikte direkt finansal kazançlar hemen ortaya çıkacaktır³¹⁸.

Birleşme işletmelere, büyüme, dolayısıyla büyük ölçekte faaliyette bulunmanın avantajlarından yararlanma olanağı sağlayacaktır. Ölçek ekonomileri özellikle yatay

³¹⁷ A. I. OK, Şirket Birleşme - Satın..., A.g.e., s.1.

³¹⁸ L. D. STACEY ve C. W. HALEY, A.g.e., s.712.; R. A. STEVENSON, A.g.e., s.371.

birleşmelerde gerçekleşir. Çünkü, aynı dalda faaliyet gösteren işletmeler büyük ölçüde benzer yapı ve organizasyona sahiptir. Aynı dalda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi, en etken üretim tesislerinin ve üretimlerin birleştirilmesini sağlayacağından, üretim düzeyi artarken atıl kapasite azalır, verimlilik artışı ve maliyet tasarrufu sağlanır. Birleşme sonucu sektör pazar payındaki artış, satış hacmini, dolayısıyla karı artırır. Örneğin; üç fabrikası bulunan bir konserve imalatçısının fabrikalarından iki tanesinin tam kapasitede ve birinin %30 kapasitede çalıştığını varsayalım. Başka bir konserve imalatçısının ise, biri tam kapasitede, diğeri %60 kapasitede iki fabrikasının olduğunu düşünelim. Eğer iki işletme birleşirse, beş yerine dört fabrikanın işletilmesi ile fabrikalar aynı seviyede üretimde bulunabilir. Aktif durumdaki rakip bir işletmeyle birleşilmesi, aynı zamanda pazardaki ekonomik gücü, dolayısıyla rekabet gücünü artırır. Diğer yandan, dikey birleşmeler, sağlanan potansiyel işletme ekonomileri sonucu, stokları azaltarak ve işletmelerin satın alma ve dağıtım kanallarını geliştirerek maliyetleri azaltır. Karma birleşmelerde ise, ölçek ekonomilerinden faydalanma daha az olmakla birlikte, üst yönetim için genel üretim giderlerinde, bilgisayar hizmetlerinde, finansman ve muhasebe bölümlerinde tasarruf sağlanır³¹⁹.

İşletmeler, kendi iç dinamikleriyle gerçekleştirdikleri yatırımların sağladığı gelişmenin yerine, birleşerek daha iyi yatırım fırsatlarından daha az bir riskle yararlanabilir. Bu şekilde, işletmelerin sahip oldukları getirisi az ve/veya riskli alanlarda kullanılan fonlar, tek bir girişim adı altında daha verimli bir şekilde kullanılır. Birleşme sonucunda, artan yatırım olanakları, işletme fonksiyonlarında ve mevcut

³¹⁹M. SABINE, *A.g.e.*, s.184.; R. A. STEVENSON, *A.g.e.*, s.371.; A. I. OK, "Şirket Birleşmeleri...", *A.g.e.*, s.20.

kazanç düzeylerinde sağlanan istikrar, iç büyümede olduğundan çok daha hızlı bir büyüme ve gelişip serpilme etkisi yaratır³²⁰.

Bir işletme diğer bir işletmeyle küçüklüğü, aktifleri ya da işi için değil, sırf borsa kotunda olduğu için ya da borsa listesindeki sıralamada iyi bir yerde olduğu için birleşmeyi isteyebilir, işletmeyi yalnız bu açıdan değerlendirebilir. Birleşme gerçekleştiği zaman, zaten doğal olarak büyüme sağlanacak, iş ve aktif aktarımı yapılmış olacaktır. Aktiflerin tabiatına ve elde tutuldukları ya da işletildikleri zamanın uzunluğuna bağlı olarak, aksi halde mümkün olmayan borsa sıralaması bu şekilde sağlanmış olur. Bu gibi işletmeler, yaygın olarak "Shell İşletmeler" olarak adlandırılır³²¹. Birleşme sonucunda, menkul kıymetlerin ulusal ve bölgesel sermaye piyasalarında daha geniş dağılımı sağlanarak yeni fon kaynakları elde edilir³²².

İşletmelerarası birleşme stratejilerinde, çeşitlendirmeye gidilerek, hem faaliyet riskleri hem de finansal riskler azaltılmış olur. Faaliyet ya da iş riski ile, satışlarda, maliyetlerde ve kazançlarda dengeyi sağlamadaki doğal yeteneksizlik, finansal risk ile de, borçlanmadan doğan düzensizlik ya da kaldıraç etkisinin değişkenliği kastedilmektedir³²³. Bir işletme, eğer olgunlaşmış bir endüstride faaliyet gösteriyorsa, önemli ölçüde nakit üretmesine karşın karlı yatırım fırsatları oldukça kısıtlıdır. Bu durumda, söz konusu işletme elinde bulunan nakit fazlasını, ya hissedarlarına kar payı olarak dağıtacak ya da kendi hisse senetlerini satın alarak işletmesini küçültme politikası güdecektir. Genellikle işletmeler, bu iki seçenek yerine, yeni bir yatırım

³²⁰ G. C. PHILIPPATOS, *A.g.e.*, s.487.; C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.421.

³²¹ M. SABINE, *A.g.e.*, s.191.

³²² G. C. PHILIPPATOS, *A.g.e.*, s.487.

³²³ G. C. PHILIPPATOS, *A.g.e.*, s.488.

olarak başka bir işletmenin hisse senetlerini satın almayı ve böylece çeşitlendirmeye gitmeyi tercih etmektedir. Bu şekilde, elinde nakit fazlası olan fakat karlı yatırım olanakları konusunda sıkıntı çeken işletmeler sermayelerini genişletmenin bir yolu olarak, nakden finanse edilmiş bir birleşme stratejisi izlemiş olmakta ve çeşitlendirmenin avantajlarından yararlanma olanağı elde etmektedir³²⁴. Birçok işletme, faaliyetlerinin konjonktürel ya da mevsimsel dalgalanmaların etkisinde olduğunun bilincindedir. Bu durum onları, istikrarsızlığın dengelenmesinde “arkadaş” aramaya, diğer bir deyişle zirvelerin ve çukurların karşılıklı olarak dengelenmesine yönelik bir başka işletmeyle birleşmeye sevk eder. Mevsimsel dalgalanmaların dengelenmesi, birleşmeyle kolayca sağlanabilir. Konjonktürel dalgalanmaları dengelemek ise daha zordur. Çünkü, konjonktürel dalgalanmalar, değişik ölçülerde de olsa tüm sektörleri etkiler ve işlerin ciddi ölçüde durgunlaşmasına yol açar³²⁵.

Çoğu işletme, başarı için gerekli faktörleri sağlayabilmek amacıyla birleşir. İşletmelerden biri bir tek üretim yapıyordur, fakat yeni bir üretim ve pazarlama süreci başlatabilmek için geniş çapta donatıma, mühendislik ve satış organizasyonuna ihtiyacı vardır. İşletme, gerekli donatımı, mühendislik ve satış yeteneklerini sıfırdan başlayarak geliştirebilir, ancak bu oldukça zaman alıcıdır. İşletme için, önceden bu donatım, eleman ve deneyime sahip olan başka bir işletme ile birleşmek, daha çabuk ve daha az maliyetli olacaktır. İşletmeler birbirlerini tamamlayıcı varlık ve kaynaklara sahip iseler, birleştikleri takdirde ayrı ayrı olduklarından daha güçlü bir işletme ortaya çıkacaktır. Çünkü, birinde olmayan diğerinde vardır ve ayrı ayrı olduklarından daha ucuza elde

³²⁴ R. A. BREALEY ve S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.823-824.

³²⁵ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.422.

edilebilir³²⁶. Benzer şekilde, işletmeler, bir lisansın kullanım hakkı için lisans sahibine başvuru yapmak yerine, söz konusu lisansı, şu anda elinde bulunduran bir işletmeyle birleşerek kolayca elde edebilir. Dikkat edilmesi gereken husus, lisansın kullanım hakkının ne zaman sona ereceğinin ya da birleşmenin gerçekleşmesiyle lisansın geçerliliğinin bitip bitmeyeceğinin araştırılmasıdır³²⁷.

Birleşen işletmelerden bir ya da birkaçının kullanılmayan borç kapasitesi mevcutsa, birleşme sonucunda varlığını devam ettiren ya da yeni kurulan işletme, daha az maliyetle borçlanma ve finansal kaldıraç etkisiyle, özsermaye karlılığını artırma olanağı elde edecektir³²⁸. Benzer şekilde, düşük düzeyde borçlanmış ya da nakit fazlasına sahip bir işletmenin, hisse senetlerinin karşılıklı değişimi yoluyla diğer bir işletme tarafından devralınması, birleşme sonucunda varlığını sürdüren işletmenin (genişletilmiş grubun) finansal yapısını iyileştire bir etki yapacaktır. Bir işletme, yatırımları umut vaadeden ya da aktiflerinin likiditesi yüksek olan bir işletmeyi devralabilmek için hisse senedi arz edebilir³²⁹. Birleşen işletmelerden birinin ya da birkaçının aktifleri yüksek likiditeye sahip ise, birleşme sonucunda varlığını devam ettiren ya da yeni kurulan işletmenin likiditesinde de hızlı bir artış sağlanır. Halka kapalı bir aile işletmesinin hissedarları, ancak pazarlanabilirliği sınırlı hisse senetlerine sahip olabilir. Bu hissedarlar, söz konusu aile işletmesinin büyük oranda halka açık bir işletme ile birleşmesiyle, daha az pazarlanabilir hisse senetlerini pazarlanabilirliği yüksek hisse senetleriyle değiştirme olanağı elde eder. Bu olanak iki açıdan büyük

³²⁶ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.421.; R. A. BREALEY ve S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.822.

³²⁷ M. SABINE, *A.g.e.*, s.192.

³²⁸ R. A. BREALEY ve S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.827.

³²⁹ M. SABINE, *A.g.e.*, s.189.

öneme sahiptir. Birincisi, işletmenin kuruluşundan uzun yıllar sonra, hissedarların, birleşme sonucu sahip oldukları hisse senetlerini kolayca elden çıkararak ortaklıktan çekilebilmelerine ilişkindir. İkincisi de, yine hissedarların, herhangi bir zamandaki nakit ihtiyaçlarını karşılamada ve gelir ya da emlak vergilerini ödemek için gerekli olan finansman ihtiyacını sağlamada vb..., pazarlanabilirliği yüksek hisse senetlerini kolaca elden çıkarabilmelerine ilişkindir³³⁰. Bir işletme diğer bir işletmeyi devralarak sermaye yapısının dengesini değiştirme fırsatı yakalayabilir. Birleşmenin ödeme koşulları adı ya da imtiyazlı hisse senetlerini, konvertibl tahvilleri, nakit ya da borçla finansmanı içerebilir. Devralan işletme, genel değerlendirmede, bu gibi unsurların bilanço üzerindeki oranlarında oynama yaparak, uzun dönemli borçlarının oranlarını arttırabilir ya da azaltabilir ve tüm donatımını ayarlayabilir³³¹.

Birleşme, bir işletmenin diğer bir işletmenin gerçek kişi ortaklarının elinde bulunan hisse senetlerini satın alması yoluyla gerçekleşiyorsa, devralınan işletmenin hissedarları piyasa fiyatıyla değerlendirilecek hisse senetlerini vergiden bağışık olarak satabilecek ve devralınan işletme tasfiye karı vergilemesinden kurtulabilecektir³³². Ancak devralan işletme zarar indiriminden yararlanamayacağı gibi, varlıkları da kendi bilançosuna cari değerleri üzerinden yansıtamayacak, dolayısıyla amortisman konusunda kayba uğrayacaktır. Devralan işletme bu durumu giderebilmek için, sonradan aldığı işletmeyi tasfiyeye götürerek değerlendirme yapabilir. Ancak, bu durumda da tasfiye karının vergisini ödemek zorunda kalacaktır³³³. Türkiye’de işletmeler,

³³⁰ R. A. STEVENSON, *A.g.e.*, s.371-372.

³³¹ M. SABINE, *A.g.e.*, s.190.

³³² C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.423.; A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, s.321.

³³³ A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, s.321.

aktiflerini defter değerlerinin üzerinde bir bedelle devrettikleri takdirde, aradaki fark üzerinden (işletmenin hukuki statüsüne göre) gelir ya da kurumlar vergisi ödemek zorundadır. Bu nedenle işletmelerin gerçek kişi olan ortakları, işletmelerinin aktiflerini yüksek bir bedelle satmak yerine, hisse senetlerini satmayı vergi tasarrufu açısından tercih etmektedir. Buna karşın, alıcı işletmenin, hisse senetlerini değil işletmenin aktiflerini satın almada vergi avantajı vardır. İşletme, aktiflerin yüksek bir bedelle satın alınması halinde, amortismanı, yeni yüksek değerler üzerinden ayırabilecek ya da satın aldığı aktifler için, bunların defter değerlerinin üzerinde bir bedel ödediği takdirde, aradaki farkı şerefiye olarak değerlendirerek vergi kanunlarının öngördüğü süre içerisinde itfa etme olanağı bulabilecektir. Görüldüğü gibi, vergi gözönünde tutulduğunda, devralan işletme açısından aktiflerin alınması, buna karşılık satıcı işletmenin gerçek kişi olan ortakları yönünden de hisse senetlerinin satılması daha cazip olmaktadır³³⁴. Bu nedenle, satıcı işletmenin hisse senetlerinin alımı yoluyla birleşmeye gidildiğinde, hisse senetlerine vergi açısından devralan işletmenin kaçırdığı yararları yansıtacak şekilde düşük değer verilmesi yolu seçilebilir³³⁵. Böylece devralan işletme, ileride uğrayabileceği vergi kayıplarının tamamını ya da bir kısmını hisse senetlerinin alış bedelinden indirmek olanağına sahip olabilecektir³³⁶. Birleşme, satıcı işletmenin tüm aktif ve pasifinin aynen diğer bir işletme tarafından devralınması yoluyla gerçekleşiyorsa, devralınan işletme yine tasfiye karı vergilemesinden kurtulabilecektir. KVK'na göre, devir halinde tasfiye söz konusu olmamaktadır. Devir hükmünden yararlanabilmek için değişim oranının bire-bir değiş tokuşa olanak verir

³³⁴ Ö. AKGÜÇ, Finansal..., A.g.e., s.717.

³³⁵ A. GÖNENLİ, A.g.e., s.575.

³³⁶ Ö. AKGÜÇ, Finansal..., A.g.e., s.717.

hale getirilmesi gereklidir. İşletmeler arasında bire-bir değişim oranının sağlanması, çoğu kez sermaye arttırımı yolu ile ayarlama yapılmasını gerekli kılmaktadır. Ancak, TTK devralma yoluyla birleşmede, devralan işletmeye devraldığı işletmenin alacaklılarına karşı sorumlu olduğu hükmünü getirmiştir. Türkiye'deki vergi uygulamalarında, tasfiye karı ticari kar olarak yüksek oranla vergilenirken, devir ve gerçek kişilerin sermaye kazancı üzerinden hiç vergilendirilmemesi, birleşmelerin bu yollarla yapılmasını zorlayıcı bir etken olmaktadır³³⁷.

Devralma yoluyla birleşmelerde vergi açısından diğer bir önemli konu da, bedelin nasıl ödeneceğidir. Devralan işletme açısından hisse senedi vermek yoluyla yapılacak ödemenin bazı üstün ve sakıncalı yönleri vardır. Göze çarpıcı üstün yönü, devralan işletme açısından bir finansman sorunu yaratmamasıdır. Devralan işletme sermaye arttırımına giderek, artan sermaye nedeniyle çıkarılacak hisse senetlerini diğer bir işletmenin devralınmasında kullanabilir. Diğer yandan, devralan işletme açısından hisse başına kazanç üzerindeki sulandırıcı etkisinden dolayı bu yöntem istenmeyebilir. İşletme borçlanarak diğer bir işletmeyi devralabilecek durumda iken, hisse senedi vermek yoluyla devralırsa, kaldıraç faktöründen yararlanma etkisi azalacağı gibi, devralan işletmenin hissedarları da birleşmenin sağlayacağı yararları gelecekte yeni ortaklarla paylaşmak durumunda kalır. Devralan işletme nakden ödeme durumunda kaldığı takdirde, yine sermaye arttırımına gidebilir, ancak yeni çıkarılacak hisse senetlerinin sermaye piyasasında satılması (reklam, bankalara ödenecek komisyon vb... nedenlerden dolayı) sermaye maliyetini artırır. Buna karşılık, devralan işletme açısından hisse başına kazançta olan olumlu etkisi yönünden avantajlı olabilir; hedef

³³⁷ A. S. YÜKSEL, *A.g.e.*, s.321.; A. GÖNENLİ, *A.g.e.*, s.576-578.

işletmenin ek kazançları mevcut hisse senedi sayısını arttırmadan ele geçirilmiş olmaktadır³³⁸.

Devralınan işletmenin hissedarları açısından da bedelin hisse senedi ya da para olarak alınması seçeneklerinin birbirine kıyasla üstün ve sakıncalı yönleri vardır. Bedelin hisse senedi olarak alınmasının sakıncalı yönü, hisse senedinin piyasa fiyatının ileride düşme olasılığıdır. Buna karşın üstün yönü, birleşmenin sağlayacağı yararlılardan ileride pay alma olanağının bulunmasıdır. Hisse senetlerinin değişimi yoluyla gerçekleşen birleşme, aynı zamanda bir vergi sorunu da yaratmayacaktır. Bedelin nakit olarak alındığı durumda ise, işletmenin hissedarları sermaye kazancı vergisi ödemek durumunda kalabilir. Hedef işletmenin hissedarlarına hisse senetleri karşılığı nakit ödeme yapıldığında, bunların oy verme hakları ortadan kalkacağından, bir anlamda, tanım gereği bu işlem bir birleşme olarak değil, bir çeşit nakit satın alma olarak değerlendirilebilir. Uygulamada, finansal açıdan en fazla yarar sağlayacak şekilde, nakden ya da hisse senedi vererek ödeme seçenekleri arasında ortalama yollar bulunabilir. Değerin bir bölümünün nakit şeklinde, bir bölümünün de hisse senedi vermek suretiyle ödenmesi gibi... Hatta bedelin bir kısmı, devralan işletmenin çıkardığı tahvillerin (genellikle konvertibl tahvillerin) verilmesi yoluyla da karşılanabilir³³⁹.

İşletmelerden bazıları elde ettikleri kar nedeniyle vergi yükümlüsü, bazıları da birikmiş zararları nedeniyle mevcut ve gelecek dönemlerde vergiden başışık olabilir³⁴⁰. İşletmeler, birleşme yoluyla kar ya da zararlarını ileriye ve geriye taşıma olanağını elde eder. Gerek yeni işletme kurulması yoluyla birleşmelerde gerekse karlı

³³⁸ A. I. OK, Şirket Birleşme - Satın..., **A.g.e.**, s.63.; Ö. AKGÜÇ, Finansal..., **A.g.e.**, s.718.

³³⁹ A. I. OK, Şirket Birleşme - Satın..., **A.g.e.**, s.48-63.; Ö. AKGÜÇ, **A.g.e.**, s.718.

³⁴⁰ R. A. BREALEY, S. C. MYERS, **A.g.e.**, s.834.

bir işletmenin zarar eden bir işletmeyi ya da zarar eden bir işletmenin karlı bir işletmeyi aktif ve pasifi ile devralması yoluyla gerçekleşen birleşmelerde, birleşme kararı veren işletmelerden biri / birkaçı zararlı, diğeri / diğerleri karlı çalışan işletmeler olduğundan, birleşme sonucunda karlı işletmelerin faaliyet karı ile zararlı çalışan işletmelerin faaliyet zararı finansal tablolarda yer alacak ve vergi kanunlarının öngördüğü süre ve tutar sınırları içinde kalmak koşuluyla, vergi matrahının düşürülmesi ve birleşme sonucunda ödenecek verginin azaltılması söz konusu olacaktır³⁴¹. Bazı durumlarda, işletmeler potansiyel vergi şiltlerine sahip oldukları halde bu avantajdan bir yarar sağlayamayabilir. Bu durumda karlı bir işletme ile birleşilmesi, bu avantajlardan yararlanılmasını sağlayacaktır. Örneğin; iflasından ve yeniden yapılanmasından sonra, Pen Central'ın gelecek dönemlerdeki kazançlarından indirilmek üzere milyonlarca dolar birikmiş zararları bulunmaktaydı. Sonradan Buckeye Pipeline'i ve daha birçok vergi yükümlüsü işletmeyi satın almış ve birikmiş zararlarını bu işletmelerin elde ettiği karlardan indirmek suretiyle, vergi ödemelerini ileriye taşımıştır³⁴². İşletmeler, vergi yasaları uyarınca, büyük ve daha yeni zararlara uğramış işletmelerin zarar aktarmalı provizyonlarından yararlanmak amacıyla onlarla birleşmeye yönelik girişimde buldukları takdirde, hatta birleşme isteği başarısızlığa düşen işletmelerin kurtarılmasına ilişkin olduğunda bile, zarar aktarmalı provizyonlarının değerini bilen işletmeler, kendileriyle birleşmek isteyen işletmelerle genellikle bunların pazarlığını yapmaktadır³⁴³.

³⁴¹ R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, A.g.e., s.51.; A. CEYLAN, A.g.e., s.235.; A. GÖNENLİ, A.g.e., s.576.; Ö. AKGÜÇ, *Finansal...*, A.g.e., s.702.

³⁴² R. A. BREALEY ve S. C. MYERS, A.g.e., s.822.

³⁴³ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALDS, A.g.e., s.423.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, birleşme yoluyla bir başka açıdan da vergi kolaylıkları elde edebilir. Örneğin; aynı alanda çalışan birkaç kişi işletmesi, bir araya gelerek bir sermaye işletmesi haline dönüşürse, yeni oluşan işletme daha düşük düzeyde vergi (kişi işletmeleri gelir vergisine, sermaye işletmeleri daha düşük oranlı kurumlar vergisine tabidir) ödeme olanağını elde eder³⁴⁴.

İşletmelerarası birleşme stratejilerinde, varlığını devam ettiren ya da yeni kurulan işletmenin hisse senetlerinin piyasa değerinde ve hisse başına elde ettiği karlarda birleşme öncesine göre bir artış beklenir. Nitekim, 1960'larda birçok işletme, atak (saldırgan) birleşme stratejileriyle, hisse senetlerinin piyasa değerlerini arttırmış ve yıllarca hisse başına yüksek karlar elde etmiştir³⁴⁵. Bir işletme, hisse senetleri düşük Fiyat / Kazanç katsayısıyla değerlendirilen diğer bir işletmeyle birleşerek hisse başına karını arttırabilir³⁴⁶.

Bu değerlendirmeye ilişkin bir kuramsal bir örnek aşağıda verilmiştir.

Örnekte, (A) İşletmesi, hisse senetleri düşük fiyat / kazanç katsayısıyla değerlendirilmiş olan (B) İşletmesini hisse senetleri karşılığı devralmıştır.

Devralan (A) İşletmesinin ve devralınan (B) İşletmesinin birleşme öncesi finansal durumları tablo halinde verilmiştir:

³⁴⁴ Z. SABUNCUOĞLU ve T. TOKOL, *A.g.e.*, s.99.

³⁴⁵ G. C. PHILIPPATOS, *A.g.e.*, s.487.; R. A. BREALEY ve S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.825.

³⁴⁶ M. SABINE, *A.g.e.*, s.188.

	(A) İşletmesi	(B) İşletmesi
Net Kar	100.000.000	50.000.000
Arzedilen Hisse Senedi Sayısı	100.000	100.000
Hisse Başına Kar	1.000	500
Fiyat / Kazanç Oranı	12	8
Hisse Senedinin Piyasa Fiyatı	12.000	4.000
Piyasa Kapitalizasyonu	1.200.000.000	400.000.000

(A) İşletmesi (B) İşletmesinin hisse senetlerini, kendi hisse senetleri karşılığında satın alacaktır. (A) İşletmesinin hisse senedi arzının tamamı, (B) İşletmesinin hisse senetlerinin %100'ü içindir ve değişim, her iki işletmenin hisse senetlerinin piyasa fiyatlarına dayanmaktadır. Bu durumda, birleşmenin, varlığını devam ettiren (A) İşletmesi üzerindeki finansal etkileri şu şekilde olacaktır;

(A) İşletmesinin hisse senedi değişim oranı = $4000 : 12.000 = 0,333.333... ve$

Arzedeceği hisse senedi sayısı = $100.000 \times 0,333.333 = 333.333$ Adet olacaktır.

(A) İşletmesi (B) İşletmesinin piyasa fiyatı 4000 TL olan 100.000 adet hisse senedinin tümünü, kendi işletmesinin piyasa fiyatı 12.000 TL olan 333.333 adet hisse senedi karşılığında elde ettiğinde, birleşme sonrası (A) İşletmesinin toplam hisse senedi sayısı;

$100.000 + 333.333 = 133.333$ olacaktır.

(A) İşletmesi (B) İşletmesini devraldıktan sonra, toplam net karı;

$100.000.000 + 50.000.000 = 150.000.000$ TL düzeyine ulaşacak, dolayısıyla hisse başına kar;

$150.000.000 : 133.333 = 1.125$ TL olacaktır.

Birleşme sonucunda, varlığını devam ettiren (A) İşletmesinin hisse senetlerinin Fiyat / Kazanç oranının 12 olarak değerlendirilmeye devam edildiği varsayılırsa, (A) İşletmesinin hisse senetlerinin yeni piyasa fiyatı;

$1.125 \times 12 = 13.500$ TL olacaktır. Diğer bir deyişle, (A) İşletmesinin hisse senetlerinin piyasa değeri, birleşme öncesine göre;

$13.500 - 12.000 = 1.500$ TL artacaktır.

(A) İşletmesinin birleşme sonrası piyasa değeri (piyasa kapitalizasyonu) ise;

$13.500 \times 133.333 = 1.799.995.500$ TL olacaktır.

Örnekte, 1.000 TL'den 1.125 TL'ye artan hisse başına kar, hisse senedi değişiminin her iki işletmenin hisse senetlerinin ayrı ayrı piyasa fiyatlarına dayandığı varsayımı altında geçerlidir. Normalde, çoğu zaman bir işletmenin diğer bir işletmeyi devralabilmesi için, hedef işletmenin piyasa değerinin üzerinde, değişim farkı olarak bir prim sarfetmesi gerekmektedir. Aynı şekilde, birleşme sonucunda (A) İşletmesinin hisse senetlerinin piyasa fiyatındaki artış, (A) İşletmesinin hisse senetlerinin birleşme öncesi olduğu gibi aynı Fiyat / Kazanç oranıyla değerlendirilmesinden kaynaklanmıştır, yani 12 kere. Şayet öyle ise ya da en azından devralan işletmenin ve hedef işletmenin ağırlıklı ortalama Fiyat / Kazanç oranının üzerinde ise, birleşme sonunda varlığını devam ettiren işletmenin piyasa değeri (piyasa kapitalizasyonu), iki

işletmenin ayrı ayrı piyasa değerleri (piyasa kapitalizasyonları) toplamından daha yüksek olacaktır. Bir işletmenin diğer bir işletmenin bütün hisse senetlerini nakit karşılığında satın aldığı durumda, diğer bir deyişle birleşme nakit karşılığı gerçekleştiğinde, devralınan işletmenin devralan işletmeye sağlayacağı kazanç birleşmenin maliyetinden daha yüksekse, yine buna benzer bir etki oluşacaktır. Kısa dönemde birleşmenin maliyeti, satın alınan finansmanını karşılayacak olan borcun maliyeti ya da eğer nakit fazlası kullanılmışsa, nakit mevduattan elde edilebilecek olan faizin kaçınılması şeklinde düşünülebilir. Uzun dönemde, eğer birleşme yalnızca nakit ve borçlarla finanse edilmişse, artan donatım muhtemelen daha fazla hisse senedi ihracını gerekli kılacaktır³⁴⁷.

Aşağıda, (A) İşletmesinin (B) İşletmesinin bütün hisse senetlerini nakit karşılığı satın almasına ilişkin bir örnek verilmiştir.

Birleşme öncesi her iki işletmeye ilişkin finansal bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

	(A) İşletmesi	(B) İşletmesi
Hisse Senedinin Piyasa Fiyatı	800	800
Arzedilen Hisse Senedi Sayısı	100.000	50.000
Hisse Senetlerinin Toplam Değeri	80.000.000	40.000.000

³⁴⁷ M. SABINE, A.g.e., s.188-189.

Birleşmenin varlığını devam ettiren (A) İşletmesi üzerindeki finansal etkileri şu şekilde olacaktır:

Birleşme söylentilerinin çıkması üzerine, her iki işletmenin hisse senetlerinin piyasa fiyatları %25 oranında artmış ve 1.000 TL düzeyine çıkmıştır. Bu durumda;

(A) İşletmesinin toplam hisse senetleri piyasa değeri = 100.000.000 TL ve

(B) İşletmesinin toplam hisse senetleri piyasa değeri = 50.000.000 TL olacaktır.

Birleşme sonrasında varlığını devam ettiren (A) İşletmesinin piyasa değerinin 175.000.000 TL olacağı varsayılırsa, tahmin edilen sinerjik kazanç;

$$\begin{aligned} G &= V(A+B) - (V(A) + V(B)) \\ &= 175.000.000 - (100.000.000 + 50.000.000) \\ &= 25.000.000 \text{ TL olacaktır.} \end{aligned}$$

Bu durumda, (A) İşletmesinin (B) İşletmesi için ödeyebileceği en yüksek fiyat düzeyi, (B) işletmesinin piyasa değeri ile birleşmenin sağlayacağı sinerjik kazanç toplamını aşmayacaktır. Yani, (A) İşletmesinin ödeyebileceği maksimum nakit tutarı;

$$\begin{aligned} V(B) + G &= 50.000.000 + 25.000.000 \\ &= 75.000.000 \text{ TL düzeyini aşmayacaktır.} \end{aligned}$$

Eğer, (A) İşletmesi (B) İşletmesine 65.000.000 TL öderse, (A) İşletmesi için birleşmenin maliyeti;

$$C = X - V(B)$$

$$C = 65.000.000 - 50.000.000 = 15.000.000 \text{ TL olurken,}$$

Birleşmeden (A) İşletmesi için kazanılacak net bugünkü değer ise;

$$NBD = G - C$$

$$= V(A+B) - (V(A) + V(B)) - (X - V(B))$$

$$NBD = 25.000.000 - 15.000.000 = 10.000.000 \text{ TL. Açık olarak ifade edilirse;}$$

$$NBD = 175 \text{ Milyon} - (100 \text{ Milyon} + 50 \text{ Milyon}) - (65 \text{ Milyon} - 50 \text{ Milyon})$$

$$= 10.000.000 \text{ TL olacaktır.}$$

Bunun yanısıra, birleşme öncesinde tek başına 50.000.000 TL piyasa değeri olan (B) İşletmesinin hisse senedi sahipleri, 65.000.000 TL olarak toplam;

$$65 \text{ Milyon} - 50 \text{ Milyon} = 15 \text{ Milyon TL'lik bir kazanç elde edecektir}^{348}.$$

Bazı devralma yoluyla birleşmeler, uzun vadeli borçla, diğer bir deyişle kredi kullanılarak finanse edilir. Bu şekildeki bir devralmaya “Kaldıraçlı Satın Alma” (Leveraged Buy - Outs; LBOs) adı verilir. Bu olaya yöneticilerin kendileri katılırsa “Yönetim Alımları” (Management Buy - Outs; MBOs)’dan söz edilir³⁴⁹. Temel mantık, tamamen üretken olmayan varlıkların elden çıkarılması yoluyla işletmenin karlılığının artırılmasıdır. İşlemin taraflarından en az biri, bu varlıkları düşük bir değerle değerlemiş olabilir. Satan taraf genellikle büyüme dönemlerinde bir işletmeyi satın almış, ancak, bunu etkin bir şekilde yönetemediğinden dolayı satıyor olabilir. Amerika’da gerçekleştirilen devralma yoluyla birleşmelerde, sermaye piyasası gelişmiş olduğundan, birçok sistem ve araç - gereç geliştirilmiştir. Bu sistemde, bir işletme satın alınacağı zaman “Junk Bond Market” olarak adlandırılan tahvil piyasasında tahvil ihracı yoluyla bir kaynak yaratılmakta ve “Kaldıraçlı Satın Alma” işlemi ile işletme satın alınmaktadır. Bu tür alımlar özellikle, iyi durumda olmasına rağmen, bir grup ya

³⁴⁸ R. A. BREALEY ve S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.819-828.

³⁴⁹ M. SABINE, *A.g.e.*, s.252.

da holdingin bünyesine uymayan işletmelerin, o holding ya da işletme yöneticileri tarafından satın alınması esnasında uygulanmaktadır³⁵⁰.

Türkiye’de kaldıraçlı satın alma yoluyla ilk işletme satın alma olayı 1989 yılında “Leasing” ile gerçekleştirilmiştir. Bir leasing işletmesi, satın alan işletmeye kredi açarak finansman sağlamıştır. Leasing işlemi ile işletme satın alınması, kısaca şöyle gerçekleştirilmiştir³⁵¹:

- Alıcı işletme, satılan işletmenin hisse senetlerini satın alıyor ve hisse senetleri ile birlikte işletmenin aktif ve pasifi alıcı işletmeye geçiyor,
- Alıcı işletme, kendi özel kaynaklarını ve satın aldığı işletmenin aktifini teminat olarak gösterebiliyor ve bu teminatlar karşılığı, leasing işletmesi işletmeye kredi açıyor, bu kredi alıcı işletme tarafından, işletmenin satın alınması sırasında, satıcı işletmeye veriliyor,
- Leasing işletmesi satın alma bedelinin tamamını satıcıya ödemezse, bu ödemeyi belli bir takvim içerisinde yapacağını taahhüt ediyor,
- Bu yükümlülükler için bir başka bankanın teminatına başvuruluyor. Bankaya yine, alıcı işletmenin özel teminatları ve alınan işletmenin aktifleri teminat olarak gösterilebiliyor.
- Leasing işlemi nedeniyle yapılması gereken sigorta ise bir sigorta işletmesi tarafından gerçekleştiriliyor,

³⁵⁰ _____, “Paranız Yoksa Taksitle Şirket Alın”, **Kapital Dergisi**, (Ocak 1990), s.25. (A. I. OK, Şirket Birleşme - Satın..., **A.g.e.**, s.61’deki alıntı).

³⁵¹ _____, “Paramız Yoksa...”, **A.g.e.**, s.25. (A. I. OK, Şirket Birleşme - Satın..., **A.g.e.**, s.62’deki alıntı).

- Satın alma bedeli, belirlenen vade süresi içinde, alıcı işletme tarafından leasing işletmesine ödeniyor ve bu süre içinde işletme tamamıyla alıcı işletmenin oluyor.

Atak bir işletmenin büyüme çevriminde bir noktaya gelmek vardır ki, bu amaçla olduğundan yüksek değerlenmiş hisse senetlerini aktif karşılığında üçüncü şahıslara arz etmeye gayret eder. Kısa dönemde hisse senedinin piyasa değerlemesi, mutemelen, kardaki büyüme beklentileri tarafından belirlenir. Karlarda hızlı bir artış sağlayabilmek için, büyümenin ikinci aşamasına temel teşkil edecek ek bir aktif birikimi gereklidir. İşletme yönetimi hisse senedi arzı fırsatını, en iyi şekilde, hisse senedinin piyasa değerlemesinin ve fiyatının yüksek fakat net aktifi düşük şekilde yansıttığı durumda yakalar. Hisse senedi fiyatını korumak ve yükseltmek için gerekli olan karın sağlanmasında, bu stratejinin başarılı olup olmaması, devralınan işletmenin aktif potansiyeline ve devralan işletmenin pazarlık gücü kadar yönetim kabiliyetine de bağlı olacaktır³⁵².

İşletmelerarası birleşme stratejileri genelde başarılı olurken, bazı birleşmeler ekonomik duyu oluşturuyor gibi görünmelerine rağmen başarısız olmaktadır, çünkü kötü gerçekleştirilmiştir. Bu birleşmeler, işletmeler diğer işletmelerin aktiflerini kötü değerlendirdiği için ya da gizli pasifleri dikkate almadıkları için başarısız olmaktadır. Bazı birleşmeler ise, işletme yöneticilerinin farklı üretim süreçleri, muhasebe yöntemleri ve kendine has kültürleri olan işletmeleri birleştirme görevini yerine getirememelerinden dolayı başarısız olmaktadır. Bununla birlikte, birçok işletmenin değeri yönetici, vasıflı işçi, bilim adamı ve mühendis gibi insan aktifine bağlıdır. Eğer bu insanlar diğer bir işletme ya da işletmelerle birleşmeye olumlu yaklaşmıyorsa,

³⁵² M. SABINE, A.g.e., s.190.

birleşme büyük olasılıkla başarısız olacaktır³⁵³. Birleşme stratejisinin başarısı açısından, yükseliş döneminin başında olan bir işletmeyle birleşmek ya da hisse senetlerinin piyasa değeri defter değerinin altında bulunan bir işletmeyi satın almak kazançlı olabilir. Örneğin; II. Dünya Savaşı'nı hemen izleyen yıllarda birçok işletme birleşmiş ve büyük kazançlar sağlamıştır. 1974 ve 1975'lerde, hisse senedi piyasasının önemli düşüşler gösterdiği yıllarda, bir çok işletmenin hisse senetleri borsada defter değerinin çok altında fiyatlarla satılmış ve bu işletmelerin hisse senetlerini satın alarak onlarla birleşen işletmeler de aynı şekilde büyük kazançlar sağlamıştır³⁵⁴.

G. ORTAK GİRİŞİM STRATEJİSİ (JOINT VENTURE)

1. Gelişimi

İşletmelerin ortaklık şekliyle yabancı ülkelere girme faaliyeti, uluslararası ekonomide "Joint Venture" kavramı ile ifade edilmektedir. Joint Venture, Türkçe karşılığı ile "Ortak Girişim" ya da "Ortak Teşebbüs" anlamında kullanılmaktadır³⁵⁵.

Dünya 21.yüzyıla doğru hızlı bir globalleşme dönemini yaşarken, işletmelerin birçoğu diğer ülkelerdeki yatırım fırsatlarından yararlanmak ve mevcut finansal kaynakların daha etkin kullanımını sağlayarak, daha güçlü ve daha karlı bir yapıya ulaşmak amacıyla, ulusal sınırlarını aşarak, yeni bir yatırım finansman türü olan ortak girişimler kurmak yolunu seçmektedir. Ortak girişim stratejileri, her ne kadar asıl

³⁵³ R. A. BREALEY ve S. C. MYERS, *A.g.e.*, s.821.

³⁵⁴ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.422.

³⁵⁵ Cahit YILMAZ, "Joint Venture", *Kalkınma Dergisi*, Sayı 43 (TKB Yayın, Haziran 1993), s.13.; İ. ÖZALP ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.105.

gelişimini 1980’li yıllarda göstermişse de, 1950’li yıllardan beri dünya pazarlarında yer almıştır. Çok uluslu işletmelerin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinde tam egemen olmaları döneminin yavaş yavaş kapanmasıyla “Ortak Girişimcilik” ön plana çıkmış ve dünyanın gelişmiş ve gelişmekte olan pekçok ülkesinin işletmeleri, joint venture’lar oluşturarak yatırımlar yapıp, kendi ülkelerine kaynak aktarımı ve teknoloji transferini gerçekleştirmişlerdir³⁵⁶.

Girişimciliğin ve yatırımcılığın çok uluslaşmasından sonra gündeme gelen joint venture’lar, globalleşme sürecinde önemini iyice arttırmış ve özellikle gelişmekte olan ülkeler tarafından, sermaye birikimine de katkıları nedeniyle, fazlaca tercih edilir duruma gelmiştir³⁵⁷.

2. Tanımı ve İşleyişi

Ortak girişim, değişik işletmeler grubunca sahip olunan ve işletilen bir işbirliğidir³⁵⁸. Ortak girişim stratejisini açıklayıcı pekçok tanım yapılabilir:

Ortak girişim; iki ya da daha fazla bağımsız işletmenin, bazı özel amaçları gerçekleştirebilmek için sermayelerini, becerilerini biraraya getirerek sınırlı bir şekilde işbirliği yapmaları ve karı ve zararı bölüşmeleridir. Bu, çoğunlukla bir iş aktarımı, satma - satınalma, stokların ve karların hareketlendirilmesi ya da bir patentin işletilmesi veya genişletilmesi konularındadır³⁵⁹.

³⁵⁶ Y. Beyazıt ÖNAL, “Genel Olarak Ortak Teşebbüsler: Bağımsız Devletler Topluluğu ve Orta Asya Cumhuriyetlerindeki Ortak Teşebbüs Olanaklarının Değerlendirilmesi”, *İşletme Yönetiminde Güncel Konular II*, (Çukurova Üniv. İİBF Yay. No: 2, Adana: 1993), s.58-63.; İ. ÖZALP ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.105-106.

³⁵⁷ C. YILMAZ, *A.g.e.*, s.13.

³⁵⁸ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.420.

³⁵⁹ David COX, *Succes in Financial Accounting*, (John Murray (Publishers) Ltd., London: 1983), s.36.; J. F. WESTON, E. F. BRIGHAM, *A.g.e.*, s.855.

Ortak girişim; iki ya da daha fazla işletmenin, bağımsızlıklarını koruyarak, müştereken belirledikleri görevleri yerine getirmek üzere oluşturdukları bir üçüncü teşebbüs ya da aksi bir durumda ayrı ayrı yerine getirmek durumunda oldukları bir projeyi, bir ekonomik faaliyeti birlikte yerine getirmek üzere imzaladıkları bir anlaşma ile dahil oldukları kısıtlayıcı bir işbirliği olarak tanımlanabilir³⁶⁰.

Geniş kapsamlı bir tanımla ortak girişim; geçici olmayan bir dönem için gerçekleştirilen herhangi bir işbirliğidir; iki ya da daha fazla bağımsız işletme arasında, kendi piyasa büyüme potansiyellerini karşılıklı olarak geliştirmek için kaynaklarını bilinçli olarak biraraya getirmeleridir; verimli ekonomik faaliyetleri sürdürmek ve karar alma sürecinde aktif bir rol almak için iki ya da daha fazla işletmenin ayrı ve bağımsız kişiliğe sahip hukuki bir varlık yaratmak yoluyla kurdukları ortaklıktır³⁶¹.

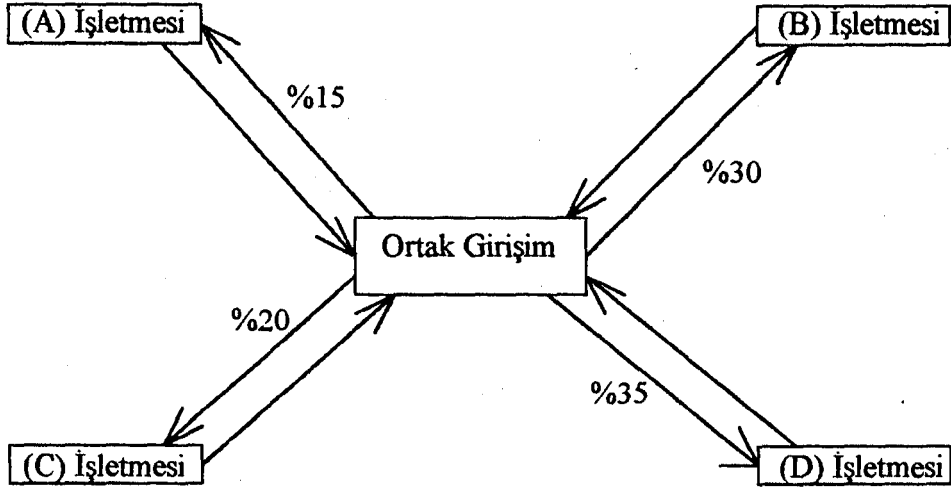
Bu tanımlar ışığında, ortak girişim stratejisinin bir anlaşmanın ötesinde fakat tam birleşmenin gerisinde bir hukuki ve ekonomik konumda olduğu sonucuna varmak mümkündür³⁶². Bununla birlikte, başarılı bir entegrasyon veya birleşme stratejisi uygulamanın başlangıçta laboratuvar çalışması ya da pilot denemeleri ortak girişim stratejileridir. İşletmeler zayıf biçimde gerçekleştirdikleri bazı ortak girişimlerden başarılı olanları ya da istikbal vaadedenleri güçlü bir birleşme stratejisi izleyerek satın alır ve böylece başlangıçtaki büyük yatırım riski dağıtılmış olur. Buna bir "deneme evliliği" safhası da denilebilir. Örneğin; ABD kökenli işletmelerin birçoğu, Japonya'da birlikte ortak girişim gerçekleştirdikleri işletmelerin hisselerinin tamamını bir süre

³⁶⁰ Barbaros İNECİ, **Avrupa Ekonomik Topluluğu Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler**, (İKV Yayın No: 56, İstanbul: 1988), s.4-45.

³⁶¹ C. YILMAZ, **A.g.e.**, s.13.

³⁶² A. AKDEMİR, **AT İşletmeleriyle...**, **A.g.e.**, s.207.

sonra satın almıştır³⁶³. Bir ortak girişimin oluşumu aşağıda basit olarak gösterilmiştir³⁶⁴:



Şekil : Bir Ortak Girişimin Oluşumu

Şekilde görüldüğü gibi, ortak girişimde yer alan işletmelerin sahiplik oranları; (A) İşletmesi %15, (B) İşletmesi %30, (C) İşletmesi %20 ve (D) İşletmesi %35 şeklindedir. Söz konusu işletmeler, ortak girişime çeşitli unsurları sermaye olarak koymuş olabilir. Örneğin; (A) ve (C) İşletmeleri yalnızca nakdi sermaye koyarken, (B) İşletmesi nakdi sermayenin yanısıra teknoloji transferi gerçekleştirmiş, (D) İşletmesi de nakdi sermaye ve uzman işgücü sağlamış olabilir.

Ortak girişim stratejisi, işbirliğine giden işletmelerin bütününün karşılıklı çıkarlarına dayanmaktadır³⁶⁵. Temel amaç, sermayeyi ve teşebbüsün ortaklarının yönetsel yeteneklerini düzenleyip değerlendirmek ve risklerle karları paylaşmaktır.

³⁶³ P. F. DRUCKER, Gelecek İçin..., A.g.e., s.41.; E. EREN, A.g.e., s.219.

³⁶⁴ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, A.g.e., s.421.

³⁶⁵ Muammer TEKEOĞLU, "Dış Finansman ve Az Gelişmiş Ülkeler", Çukurova Üniv. İİBF Dergisi, Cilt 2, Sayı 1 (Çukurova Üniv. Yay. Adana: 1988), s.17.

Herbir işletme (ortak), bu katılımda ayrı uzmanlık alanlarını temsil edebilmektedir. Ortak girişimin taraflarından herbiri, özel tutara ya da gereksinim duyulan sermayeye, ortaklıktaki oranı ölçüsünde katılmayı kabul eder ve/veya mülkiyet - hisse senedi özel payı karşılığında yüksek düzeyde teknik eleman sağlar. Böylece, yatırımların etkinliği sağlanır³⁶⁶.

Bu işbirliği, sürekli faaliyette bulunan yeni bir işletme olabileceği gibi, konsorsiyum gibi sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir. Yeni bir işletme oluşturulması ve devralmadan farkı, mevcut işletmelerin birleşmesi değil, mevcut işletmelerin yeni bir işletme ortaya koymasıdır. Konsorsiyumdan farkı ise, herbir ortağın işin belli bir bölümünün yapımını taahhüt etmeyip, topluca işin tamamını müştereken yapacaklarını taahhüt etmesidir³⁶⁷.

Ortak girişim türündeki stratejik işbirliği, ulusal sınırlar içindeki örgütler ya da özel ve kamu kesimi işletmeleri ya da kar amacı gütmeyen örgütler arasında gerçekleştirilebileceği gibi, uluslararası düzeyde çeşitli ülke işletme ya da örgütleri ile de gerçekleşebilir. Ülke dışında, ortak girişim biçiminde faaliyette bulunmak ya da diğer bir ortaklık şekliyle çalışmak, günümüzde işletmelerin en büyük tercihidir. Yabancı bir ülkeye en basit şekliyle girme olarak kabul edilebilen şube açma olayı, her koşulda en uygun yaklaşım değildir. Çünkü, bu yaklaşım %100 mülkiyete sahip olma şeklindedir. Birçok ülke, en azından milliyetçi duygular nedeniyle, buna karşı çıkmaktadır. Gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerin bu düşünceleri, ortak girişim yaklaşımını pazara girebilme için uygun bir yol olarak ortaya çıkarmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise

³⁶⁶ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.420.

³⁶⁷ Ö. DİNÇER, *A.g.e.*, s.222.; A. AKDEMİR, "Küreselleşmede Kritik...", *A.g.e.*, s.288.; K. DAYINLARLI, *A.g.e.*, s.184.

en etken faktör risk paylaşımıdır. Riskler arttıkça, rekabet şiddetlendikçe ortaklık düşüncesi ağır basmaktadır³⁶⁸.

Pekçok Japonya kökenli işletme, ABD'nin artan korumacılık önlemlerini aşmak için ya direkt olarak ya da ortak girişimler gerçekleştirerek Amerika pazarına girmeyi başarmıştır. Yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürünler üretmek amacıyla, ABD kökenli işletmeler de Japonya kökenli işletmeler ile ortak girişimler gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda bazı ABD kökenli işletmeler, yeni buluşlarının lisansını Japonya kökenli işletmelere vermiştir. 1980'lerde ABD'li ÇUİ'lerin yabancı ülkelerdeki bağlı işletmelerinin %40'ı ortak girişim şeklinde faaliyet göstermekteydi. Japonya ve ABD kökenli işletmeler arasında gerçekleştirilen başlıca ortak girişimlere örnek olarak; uçak endüstrisinde Boeing - Kawasaki Heavy Industries, Boeing - Fuji Heavy Industries; otomobil endüstrisinde Ford - Mazda, General Motors - Totota, Chryslers - Mitsubishi Motors; bilgisayar endüstrisinde IBM - Matsushita Electric, Sperry Univa - Nippon Univac, Honeywell - NEC; fotokopi ve fotoğraf ekipmanı alanında Kodak - Canon; robot ve küçük motorlar alanında Westinghouse - Komatsu, Westinghouse - Mitsubishi Electric, IBM - Sanyo Seiki vb... verilebilir. Burada, tipik joint venture yoluyla, ABD kökenli işletme çoğu zaman Japonya kökenli ortağının ürünlerini satın almakta ve bu ürünleri Amerika içinde kendi markası altında ve kendi dağıtım kanalını kullanarak satmaktadır. Buna örnek olarak IBM grafik printeri verilebilir. Bu printer, Japonya'da Epson tarafından üretilmektedir. Aynı şekilde, 1983 yılında ABD sanayi ürünlerinin %75'ten fazlasının Japonya'da üretilmiş olduğu

³⁶⁸ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., A.g.e., s.46.; İ. ÖZALP ve Diğerleri, A.g.e., s.112.

görülmektedir³⁶⁹. Japonya işletmelerinin Güneydoğu Asya'daki yatırımlarında da daha çok ortak girişim uygulaması izlenmekte, bunun yanısıra Japonya içindeki yatırımlarda da genellikle ortak girişim formu görülmektedir³⁷⁰.

Avrupa Topluluğu, topluluk içi rekabetin koruyucusu durumundadır. Bu koruyuculuk vasfının yanında, rekabette meydana gelen etkinin verimlilikteki artışı ve teknolojik gelişmenin sağladığı yararlarla dengelenmesi şartı ile belirli işletmelerin ortak girişim oluşturmaları teşvik edilmektedir. AT'ye üye ülkeler arasında yapılan ortak girişim anlaşmaları 1982 - 1986 yıllarında %50'lik bir artış gösterirken, uluslararası işletmelerle yapılan ortak girişim anlaşmaları %80'lik bir artış göstermiştir. Maastrich Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü'nün 4182 işletme üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, ortak girişim anlaşması yapan işletme sayısı; bilgi teknolojisi - bilgisayar, mikro elektronik, sanayii otomasyonu gibi alanlarda 1660, biyoteknolojide ise 897'dir. Bunları yeni malzemeler, kimya, otomotiv gibi sektörler takip etmektedir³⁷¹.

Uluslararası yatırımlarda önemli bir yere sahip olan ortak girişimlerin, petrokimyasal gelişme ve deneylerinde, bilgisayar ve elektronik araştırmalarındaki öncü araştırma ve geliştirmelerde, yurtiçi ve yurtdışı petrol arama, çıkarma ve naklinde ve otomotiv, bankacılık, enerji, imalat gibi pekçok alanda etkinlikleri hissedilmektedir³⁷². En büyük ortak girişimlerden birisine, petrol taşımacılığı alanında faaliyet gösteren Alyeska Pipeline Service Co. örnek olarak gösterilebilir. Bu ortak

³⁶⁹ Y. Beyazıt ÖNAL, "Yatırım ve Finansman Aracı olarak Ortak Teşebbüsler", *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl 8, Sayı 83 (Şubat 1993), s.51-53.

³⁷⁰ C. YILMAZ, *A.g.e.*, s.24.

³⁷¹ R. ÖREN, *A.g.e.*, s.83.; Y. B. ÖNAL, "Genel Olarak...", *A.g.e.*, s.60.

³⁷² C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.420.; R. ÖREN, *A.g.e.*, s.83.

girişimde yer alan işletmeler ve sahiplik yüzdeleri şöyledir: SOHIO Pipeline Company - %33.34; BP Pipelines, Inc. - %15.84; ARCO Pipe Line Company - %21; Exxon Pipeline Company - %20; Mobil Alaska Pipeline Company - %5; Union Alaska Pipeline Company - %1.66; Phillips Petroleum Company - %1.66 ve Amerada Hess Corporation - %1.5³⁷³.

Uluslararası gelişmelere paralel olarak, uzun yıllardır gerçekleştirilmekte olan ortak girişim tipi yatırımlar Türkiye için de yeni değildir. Ortak girişim uygulamaları, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için, globalleşme süreci içinde yabancı sermaye ile bütünleşme ve diğer az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde iş yapabilmenin önemli yolu olarak varlığını sürdürmektedir³⁷⁴.

1992 Ocak ayı sonu itibarıyla, Türkiye’de, yabancı ülke işletmeleriyle toplam 2047 ortak girişim gerçekleştirilmiştir. Daha çok OECD’ye üye ülke işletmeleriyle ortak girişimler kurulduğu görülmektedir. OECD’ye üye ülke işletmeleriyle gerçekleştirilen ortak girişimlerin sayısı 1271’dir. Geri kalanların 571’i İslam Ülkeleri işletmeleriyle, 26’sı Doğu Avrupa Ülkeleri işletmeleriyle, 233’ü de diğer ülke işletmeleriyle gerçekleştirilmiştir³⁷⁵.

3. Ortak Girişim Türleri

Değişik türleri olmasına karşın ortak girişimler; endüstriyel, ortak işletme ve kurumsal olmak üzere üç grupta incelenebilir.

³⁷³ C. O. KNOCKE, E. E. NEMMERS, A. E. GRUNEWALD, *A.g.e.*, s.420.

³⁷⁴ C. YILMAZ, *A.g.e.*, s.16.

³⁷⁵ _____, *Sabah Gazetesi Ekonomi Eki*, (28 Nisan 1992), s.3.

a) Endüstriyel Ortak Girişim

Bu türde, yabancı yatırımcı mevcut bir işe, teknik uzmanlığı yanında sermaye de yatırmaktadır. Yani, çalışmakta olan (mevcut) bir tesis söz konusudur. Yabancı yatırımcı bu tesise iştirak etmektedir. Bu türü seçmek, eğer yeni ürün yerel ortağın mevcut ürün yelpazesinin bir uzantısı olacaksa, en uygun seçim olacaktır³⁷⁶.

b) Ortak İşletme (Joint Subsidiary)

Bu biçimde, yerel ve yabancı ortaklar yeni teknoloji kullanarak, yeni bir ürünün üretimi konusunda işbirliği yapar. Bu, ortak girişim uygulamasının klasik biçimidir. Burada her iki ortak da teorik olarak eşittir ve yeni girişim her ikisinden ayrı bir varlık olarak ortaya çıkar.

Pratikte, %50'ye %50'lik bir ortaklık, yönetimde karar verme konularında eksikliklere yol açmaktadır. Bu nedenle, taraflar genellikle %51'e %49 gibi farklı oranlar seçmekte ve taraflardan birinin liderliğini kabul etmektedir. Ancak, anlaşmada azınlık haklarına ilişkin hükümler yer almaktadır. Bu tipte, seçilen ürünün mutlaka yerel ortağın ürün yelpazesine uygun olması da gerekmemektedir³⁷⁷.

c) Kurumsal Ortak Girişim (Institutional J.V.)

Burada, yabancı yatırımcı bir ya da daha fazla finansal kurumun sağladığı fon ve diğer destekler ile bir yerel işletme kurmaktadır. Finansal kurum, liderliği elde

³⁷⁶ C. YILMAZ, A.g.e., s.15.

³⁷⁷ C. YILMAZ, A.g.e., s.15.

etmek gibi bir kaygısı olmaksızın, eğer istenirse yönetici bulma, profesyonel danışmanlar tavsiye etme, devlet yardımı elde etme ve diğer profesyonel konularda yardım sağlayabilir³⁷⁸.

Yukarıdaki gruplandırma dışında, ortak girişimler, bağımsızlık dereceleri ya da ortaklarına olan bağımlılıkları açısından da; tam bağımsız ortak girişim (Freestanding J.V.), ortaklarından birisinin etkisinde olan ortak girişim (Dependent J.V.) ve tam bağımlı ortak girişim (Full Dependent J.V.) olmak üzere üç kategoride değerlendirilebilir. Bu konuda yapılan araştırmalar, en uygun ve en başarılı ortak girişimlerin, ana işletmelerden bağımsız bir şekilde örgütlenen ve yönetilen ortak girişimler olduğunu ortaya koymuştur³⁷⁹.

4. Ortak Girişim Stratejisinin Finansal Boyutları ve Etkileri

Hızlı bir globalesmenin yaşandığı günümüzde, finansal kaynaklar kıt ve oldukça pahalıdır. Bu nedenle, işletmeler varlıklarını korumak ve büyümelerini sürekli kılabilmek için dışa açılma ihtiyacı duymaktadır. Ancak, dışa açılma sürecinde yaşanan global rekabet, faaliyetlerin global normlarda planlanıp gerçekleştirilmesini ve sonuçta global verimlilik düzeyine ulaşılmasını zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte, birçok ülke ulusal sınırları içerisinde faaliyette bulunan ya da bulunacak olan yabancı kökenli işletmelere, resmi ya da gayri resmi bir takım kısıtlamalar ya da sınırlar koymaktadır. Bu bağlamda, bu sınırlamaları aşmada ve global normlara ulaşmada, daha az finansal

³⁷⁸ C. YILMAZ, A.g.e., s.15.

³⁷⁹ Y. B. ÖNAL, "Genel Olarak...", A.g.e., s.60.

kaynakla yatırıma olanak sağlayan rekabet ve işbirliği yöntemlerinden birisi de ortak girişim stratejisi, yani joint venture olmaktadır³⁸⁰.

İşletmelerin gerek kendi ulusal sınırları içinde gerekse ulusal sınırları dışında, ortak girişim türünde stratejik işbirlikleri gerçekleştirdiklerinde, global rekabetin tehditlerine karşı koyabilmede değişik rekabet imkanları ve stratejik avantajlar sağlayarak finansal yapılarını güçlendirdikleri, bugün çoğunlukla kabul görmektedir.

Gerek ülke açısından stratejik önemi bulunan gerekse işletmeler için karlı olan yatırım projeleri, büyük sermaye ihtiyacı gerektirmesi nedeniyle dev işletmeler tarafından dahi gerçekleştirilemediği durumlarda, yerli veya yabancı özel ya da kamu işletmelerinin ortak girişimiyle gerçekleştirilebilir. Gelişmiş ülke işletmelerinin sahip olduğu sermaye, döviz, teknoloji, yönetim ve pazarlama yetenekleri gibi işletme bazındaki spesifik bilgi ve değerler ile gelişmekte olan ülke işletmelerinin sahip olduğu düşük maliyetler, işgücü kaynakları, yerel pazarı tanıma, politik trendler gibi o ülkeye ait özel bilgi ve değerler birbirini tamamlamakta ve bu değerlerin bir ortak girişimde biraraya getirilmesi hem ülkeye hem de bu işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır. Örneğin; otoyolların yapımı, barajların petrol veya doğal gaz hatlarının, metroların yapımında ortak girişim stratejisi hem kazançlı hem de makro düzeyde gerekli ve yararlıdır³⁸¹.

İşletmelerin uzun dönemde kar beklentisiyle gerçekleştirdikleri bir işbirliği olan ortak girişim, maliyetlerin paylaşılması suretiyle daha az sermaye ile daha büyük yatırımların gerçekleştirilmesini sağlar. Yatırım maliyetlerinin azaltılması sonucu

³⁸⁰ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., A.g.e., s.46-47.; Y. B. ÖNAL, "Yatırım ve Finansman...", A.g.e., s.55-56.; A. AKDEMİR, "Kürselleşmede Kritik...", A.g.e., s.288.

³⁸¹ E. EREN, A.g.e., s.219.; C. YILMAZ, A.g.e., s.14.

sağlanan söz konusu finansal kolaylık, ortaklığa dahil olan işletmelerin tümü için geçerlidir. Ayrıca, yabancı ortakların yurtdışından kaynak aktarımı yapması durumunda, ortak girişim ülke ekonomisi açısından da fayda sağlayacaktır. Sermaye harcamalarının azalması, yabancı piyasa genişlemesine olanak sağlar. Bu yönüyle, ortak yatırım stratejisi özellikle finansal kaynakları sınırlı işletmelerin global nitelik kazanmasına yardımcı olmaktadır. Pazar potansiyelinin artması ve pazarlama kanallarının gelişmesi sonucu fiili satış miktarının artması, işletmelerin tam kapasitede çalışmasını, dolayısıyla birim başına üretim ve pazarlama maliyetlerinin düşmesini sağlar. Teknoloji transferi düşünüldüğünde, yerli işletmenin tek başına yatırım yapması durumunda bu teknolojiyi transfer edebilmek için çok fazla finansman kaynağına ihtiyaç duyacağı bir gerçektir. Bu durumda, finansman ihtiyacının artması yatırım maliyetini de arttıracak, belki de yatırımı imkansız hale getirecektir. İşletmeler akılcı ortak girişim stratejileri uyguladıkları takdirde, daha az sermaye ile daha yeni ve karlı teknolojileri transfer edebilme imkanına kavuşmuş olur³⁸².

İşletmelerin karlılığı çoğu zaman faaliyet alanı ve bu faaliyet alanının büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Ortak girişim stratejisinde, işletmelerin bazıları yetenekli uzman ve işgücüne, bazıları bol finansal kaynağa, bazıları da ileri teknolojiye ya da kaliteli ve yeterli hammadde ile doğal kaynaklara sahip durumdadır. İşletmeler üretimlerini belirli bir düzeye çıkardıklarında, ölçek ekonomisinden yararlanma olanağını elde eder. İşletmelerin ölçek ekonomisinden yararlanabilmesi için ortak girişim stratejilerinin uygulanması zorunluluğu vardır. Bu takdirde birbirini tamamlayan

³⁸² Y. B. ÖNAL, "Yatırım ve Finansman...", A.g.e., s.55.; C. YILMAZ, A.g.e., s.14.; E. EREN, A.g.e., s.218.

kaynaklara sahip işletmeler, ortak girişim stratejisiyle tesis edilen işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten büyük ölçüde yararlanır ve kendi işletmelerinin büyümesini de bu işletme sayesinde dolaylı olarak gerçekleştirmiş olur³⁸³. Ölçek ekonomileri gerçekleştiğinde ortaya çıkan sinerjik etkiler, önemli maliyet tasarruflarına ve etkinlik artışlarına yol açar. İmalat (üretim) olanaklarının, teknoloji ve diğer fiziki varlıkların birlikte kullanımları; tescilli markaların birlikte kullanılması yoluyla pazarlama sinerjileri sağlanması; destek hizmetleri, dağıtım kanalları, satış güçleri ve diğer pazarlama olanakları; elemanların, hammaddelerin ve diğer girdilerin ortak kullanımı yoluyla ortaya çıkan tedarik sinerjileri ve laboratuvarların, bilimsel personelin ve Ar-Ge sonuçlarının ortak kullanılması yoluyla ortaya çıkan buluş - geliştirme sinerjileri dahil değişik biçimlerde potansiyel sinerjiler ortaya çıkmaktadır³⁸⁴.

Ortak girişim stratejisi, tam mülkiyete göre daha az risklidir. Ortak girişim stratejisi uygulandığında, işletmeler büyük riskleri dağıtabilir. Bazı sektörler çok karlı buna karşılık çok da riskli olabilir ya da belirli kaynaklar ve pazarlar bir işletme için kullanılabilir durumda olmayabilir. Bu durumda, bu sektörlere yatırım yapmak ya da bu kaynaklardan yararlanmak isteyen birden çok işletme biraraya gelerek ortak girişim şeklinde yatırımı gerçekleştirebilir. Bilginin biraraya getirilmesi ve paylaşılması, yabancı yatırımların bilgi maliyetini düşürür ve böylece uluslararası faaliyette bulunan işletmeye uzun vadede ortalama maliyeti düşürecek şekilde belirsizlik problemini azaltma olanağı sağlar. Ortak girişimler, alternatiflerine göre yabancı piyasalarda daha büyük uzun vadeli etki yapar³⁸⁵. Ortak girişim stratejisi ile, yatırım yapılan ülkenin iç

³⁸³ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., **A.g.e.**, s.46.; E. EREN, **A.g.e.**, s.217.

³⁸⁴ C. YILMAZ, **A.g.e.**, s.14.

³⁸⁵ A. AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., **A.g.e.**, s.166.; C. YILMAZ, **A.g.e.**, s.14.; R. AŞIKOĞLU, **A.g.e.**, s.46.

finansal kaynaklarından yararlanarak devalüasyon ve yüksek orandaki enflasyondan kurtulmak mümkün olabilir. Yerel kaynaklarda kısıntısız kullanım, yerel pazara kolay giriş büyük avantajlardır³⁸⁶. Ayrıca, politik riskler yerel ortaklar tarafından yerel imajın geliştirilmesi, çeşitli güç gruplarıyla olan iyi ilişkiler ve hükümet üyeleriyle kurulan kontaklar yoluyla vb... azaltılabilir. Uluslararası alandaki ortak girişim stratejileri, işletmelere, bu stratejiyi uygulamadan önce mümkün olandan daha geniş bir coğrafik alanda kıt kaynaklara ulaşma olanağı sağlar³⁸⁷.

Dış pazarlara açılmada rekabet en önemli faktörlerden birisi olduğundan, ülke dışında yeni bir işletme kurmak yerine mevcut bir işletme ile ortak girişim gerçekleştirmek, rekabet gücünü artırıcı etkileri açısından daha uygun bir strateji olmaktadır. Ortak girişim stratejisinin rekabet gücünü artırıcı etkileri genel olarak; finansal gücün artırılması, know-how'ların birleştirilmesi, yerel pazarlama ve yönetim becerisinden yararlanma, çeşitli ülkelere ait milli ve yasal sınırlamalara uyum sağlanması, karlılık ve uzmanlaşmanın artırılması, tek başına girme olanağına sahip olunmayan ülkelerde temsil edilme fırsatının elde edilebilmesi ve ucuz işgücü sağlanması şeklinde sıralanabilir³⁸⁸. Özellikle küçük işletmeler, birden fazla ortak girişime yönelerek, büyük ve güçlü rakiplerinin rekabetinden korunma ve varlığını devam ettirme olanağını da sağlayabilir. Bu stratejiye "Örümcek Ağı Stratejisi" adı verilmektedir³⁸⁹. Ortak girişim anlaşmalarında, ortakların birbirleriyle rekabet

³⁸⁶ K. Rudie HARRIGAN, "Joint Ventures and Global Strategies", *Colimbia Journal of World Business*, Cilt 19, Sayı 2 (Summer 1984), s.7-13." (İ. ÖZALP ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.112'deki alıntı).

³⁸⁷ John I. REYNOLDS, "The Pinched Shoe Effect of International Joint Ventures", *Colimbia Journal of World Business*, Cilt 19, Sayı 2 (Summer 1984), s.23-29." (İ. ÖZALP ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.113'teki alıntı); C. YILMAZ, *A.g.e.*, s.14.

³⁸⁸ M. TEKEOĞLU, *A.g.e.*, s.17.; İ. ÖZALP ve Diğerleri, *A.g.e.*, s.113.

³⁸⁹ Ö. DİNÇER, *A.g.e.*, s.222-223.; E. EREN, *A.g.e.*, s.219.

etmemelerinin yanısıra, Ar-Ge, üretim, pazarlama ve yönetim konularında bazı bilgilerin sır olarak kalması, fikri mülkiyet hakkı devri ve teknolojinin yenilenme süresi gibi konular da işletmeler açısından en fazla fayda sağlayacak şekilde belirlenebilir³⁹⁰.

Kısaca, ortak girişim türündeki stratejik işbirlikleri; daha az sermaye ile daha büyük yatırımların gerçekleştirilmesini sağlayarak finansal kaynak ihtiyacını dolayısıyla maliyetleri azaltmakta ve mevcut finansal kaynakların daha rasyonel kullanımını sağlamakta, yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltmakta, özellikle küçük işletmelere büyük işletmelerle rekabet etme ve onlar arasında yaşama olanağı sağlamakta, yeni ürün geliştirilmesi ya da eskisinin iyileştirilmesi yoluyla pazar payını ve satışları arttırmakta, atıl kapasiteyi azaltmakta, teknolojik yeniliklerde ve Ar-Ge çalışmalarında zaman ve maliyetleri azaltarak uzun vadede ekonomik gelişmeyi sağlama olanağı vermektedir. Şu halde, ortak girişim türündeki stratejik işbirlikleri, hem işletmelere hem de dışarıdan yabancı sermaye aktarımı sağlaması nedeniyle ülkeler açısından oldukça cazip olmaktadır³⁹¹.

Dünya'da daha önce başlayan dünya ekonomisi sistemine entegre olma çabalarına, 1980 sonrasında Türkiye'de katılma sürecine girmiş ve bu globalleşme sürecinde, artan rekabet koşullarına ayak uydurmak için gelişmiş dünyadan finansal kaynak ve teknoloji birikimi transfer edilmesi söz konusu olmuştur. Örneğin; Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından biri olan Eczacıbaşı Topluluğu, dünya pazarlarına yönelik büyük çapta üretim ve satışı gerçekleştirebilmek, dolayısıyla büyüyüp ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek için gerekli finansal ve teknolojik

³⁹⁰ R. ÖREN, *A.g.e.*, s.83.

³⁹¹ E. EREN, *A.g.e.*, s.219.; R. ÖREN, *A.g.e.*, s.83.; Ö. DİNÇER, *A.g.e.*, s.223.

olanaklara ulaşmada, faaliyet konularında dünyanın önde gelen işletmeleriyle çeşitli alanlarda ortak girişim stratejileri gerçekleştirmektedir. Amaç, geniş finansal olanaklardan ve gelişmiş teknolojilerden yararlanarak dünya pazarlarında faaliyette bulunmak olduğu için, Eczacıbaşı Topluluğu, ortak girişimlerini faaliyet alanlarında dünyanın önde gelen işletmeleriyle gerçekleştirmektedir. Bu ortak girişimlerde belirlenen temel kriter, yabancı ortağı payının hiçbir zaman %50'den fazla olmaması ve yabancı ortağın mutlaka, mevcut girişimi uluslararası pazarın bir parçası haline getirebilecek tevsi, modernizasyon, yenileme vb... bir yatırım paketiyle gelmesi şeklindedir. Bu doğrultuda, Eczacıbaşı Topluluğu 1990 ve 1991 yıllarında büyük yatırım hamleleri gerçekleştirmiştir.

Eczacıbaşı Topluluğu'nun yabancı işletmelerle gerçekleştirdiği bazı ortak girişimler: ERP, Eczacıbaşı Rhone - Poùence - Rhone Rorer; EPG, Eczacıbaşı - Procter & Gamble Sağlık Ürünleri A.Ş.; EKS, Eczacıbaşı - Marazzi Karo Seramik San. ve Tic. A.Ş.; EBS, Eczacıbaşı - American Standard Banyo Kùvetleri San. ve Tic. A.Ş.; Eczacıbaşı - Jamont İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş.; EBC, Eczacıbaşı - Beiersdorf Kozmetik Ürünler San. ve Tic. A.Ş.; EAK, Eczacıbaşı - Avon Kozmetik Ürünler San. ve Tic. A.Ş. şeklinde sıralanabilir. Örneğin; İpek Kağıt'ın kapasitesi, Jamont'la olan ortaklık sonucunda üçe katlanmış ve Türkiye pazarı yetersiz kaldığı için ihracat söz konusu olmuştur. Gerek hammadde ve girdi alanında gerekse ihracat pazarlarının bulunmasında yabancı ortağın büyük katkısı olmuştur. Aynı şekilde, Eczacıbaşı Topluluğu ile ABD'nin önde gelen işletmelerinden olan Procter & Gamble arasında varılan ortak girişim anlaşması sonucunda, 28 Milyar T.L. sermaye ile kurulan Eczacıbaşı - Procter & Gamble Sağlık Ürünleri A.Ş. adlı yeni işletmenin %50 payına

Eczacıbaşı İlaç sahip olurken, Procter & Gamble'ın işletmenin %50 hissesi için Eczacıbaşı İlaç'a 12.250.000 \$ ödemesi kararlaştırılmıştır. Böylece, globalleşme sürecine uyum sağlamada dünya standartlarını izlemek üzere, Eczacıbaşı Topluluğu'nun geniş deneyimleri ve Procter & Gamble'ın dünya çapındaki teknolojik birikimi bu yeni işletmede birleştirilmiştir³⁹². Türkiye'de pekçok işletme, dünya pazarlarına açılmak üzere, gerekli rekabet gücüne ve finansal yapıya ulaşmak için yabancı işletmelerle ortak girişim türünde stratejik işbirlikleri gerçekleştirmektedir.

Günümüzde, Ar-Ge ve yenilikler için gerçekleştirilen ortak girişimler en çok havacılık ve askeri alanlar gibi korunma sektörlerinde, finansman yetersizliği nedeniyle gerçekleştirilen ortak girişimler ise daha çok biyoteknoloji sektöründe görülmektedir³⁹³.

H. LİSANS ANLAŞMALARI

1. Tanımı ve İşleyişi

Lisans Anlaşmaları, çağdaş ticaret yaşamı içinde ekonomik ve teknik gelişim aracı olarak büyük boyutlarda uygulama alanı bulan ve genellikle uluslararası nitelik arzeden bir işbirliği türüdür.

Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı (WIPO) tarafından; sanayide, ticarete, ulaştırmada, turizmde ve reklamcılıkta, patentle korunan bir hakkın, bir modelin, bir

³⁹² _____, "Sinerji Doğuran Evlilikler", *Finans Dünyası Dergisi*, Sayı 48 (Aralık 1993), s.33-35.; _____, "Yeni Yol Arkadaşları: EPG", *Marketing Türkiye*, Yıl 1, Sayı 4 (15 Haziran 1991),s.7.

³⁹³ R. ÖREN, *A.g.e.*, s.83.

endüstriyel dizaynın, yeni fabrika işletme usullerinin ve markanın (ki bunların hepsine birden “sınai mülkiyet” denmektedir), sahibi tarafından bir başka kişiye, münhasır hakkın ihtiva ettiği bazı faaliyetleri icra etmesi için verilen izin “lisans” terimiyle ifade edilmektedir. Lisansın tanımı içinde, üç unsur bulunmaktadır: Birincisi; patent, lisans, know-how veya teknik bilgiyi ilgilendiren teknolojinin sahibi ki bunu pazarlayana “lisansör”, ikincisi; lisansörden teknolojiyi bir anlaşma çerçevesinde alan kişiye “lisansiye” ve üçüncü olarak aralarındaki bu anlaşmaya da “lisans anlaşması” adı verilir. Lisans anlaşması; lisans verenle, lisansı alan arasında bir lisansın verilmesi için yapılmış bir mukaveledir ve lisansör ile lisansiye arasındaki ticari bağı kurar³⁹⁴.

Lisans anlaşmaları; patent devri, teknik bilgi (know-how) ve marka devri olmak üzere üç grup sözleşmeden oluşur. Bunlar, yerli ve yabancı işletmeler düzeyinde yaygın olarak kullanılan türleridir³⁹⁵.

a) Patent Devri

Bir buluşun veya o buluşu uygulama alanında kullanma hakkının, bir kimseye ait olduğunu gösteren belge ya da tesis edildikleri ülkelerde, yetkili organlarca verilmiş belgeler aracılığıyla korunan ve bir işletmenin maddi olmayan haklarına ilişkin döküman “patent” olarak tanımlanır³⁹⁶. Diğer bir ifadeyle, patent, bir yeniliği ilk kez bulana yasalarla belirli süreler içinde sağlanmış olan monopol hakkıdır. Patenti değerli

³⁹⁴ Ramazan ULUDAĞ, **Türkiye’de Yabancı Sermaye Uygulaması**, (Maliye ve Sigorta Yorumları Yay. Tic. Ltd. Şti., Ankara: 1991), s.68-69.; Ö. DİNÇER, **A.g.e.**, s.223.

³⁹⁵ A. AKDEMİR, “Üretim Teknolojisi Seçiminde Teknoloji Transferi Kararı ve Kümaş Örneği”, **A.Ü. Kütahya İİBF Yıllığı**, (T.C. Anadolu Ün. Yay. No: 534, Kütahya İİBF Yay. No: 6, 1991), s.178.

³⁹⁶ A. AKDEMİR, **AT İşletmeleriyle...**, **A.g.e.**, s.159.

kılan yeni bir fikirden doğmasıdır. Patent sahibi, bu monopol sayesinde, başkalarının bu malı üretmesini önlemiş olur ve belirli bir süre sakladıktan sonra bir başkasına devri için işleme koyabilir³⁹⁷.

Normal olarak, patentler hangi ülkede alınmışlarsa, yalnız o ülkede geçerlidir. Bu bakımdan, yeni bir buluş üzerinde, birçok ülkede birden monopol hakkı elde etmek isteyen işletmeler, o ülkelerde buluşlarını ayrı ayrı tescil ettirmek zorundadır. Aksi durumda, yeni buluşlar yabancı ülkelere serbest bir mal durumuna gelir ve dileyen herkes tarafından kullanılabilir³⁹⁸.

Patentin kulanma hakkı (lisans), buluşu himaye gören buluş sahibi tarafından verilir. Buluş sahibi, ayrıca patentini bir başkasına devir de edebilir. Devretme veya kulanma hakkı verme işlemi belli bir bedel karşılığında olur³⁹⁹.

b) Know - How Devri

Patente bağlanmayan teknolojik bilgilere "know - how" (teknik bilgi) denir. Bu teknolojik bilgiler, gerekli şema ve formülleri kapsayan, bir üretim mekanizmasının veya organizasyonunun başından sonuna kadar yapılma yollarını gösteren teknik bilgi ve becerilerdir. İşin teknolojisi anlamına gelir, birikmiş, gizli tutulan bilgiler grubudur⁴⁰⁰.

Patent gibi mülkiyet know - how sahibine aittir, fakat patent korumasında olduğu gibi bir kanuni koruma söz konusu değildir. Yani, aynı know - how'ı, iki ayrı

³⁹⁷ Clair WILCOX, William G. SHEPHERD, **Public Policies -toward business-**, (Richard D. Irwin, Inc., Fifth Edition, Homewood-Illinois: 1975), s.254.

³⁹⁸ H. SEYİDOĞLU, **A.g.e.**, s.339-340.

³⁹⁹ A. AKDEMİR, "Üretim Teknolojisi...", **A.g.e.**, s.179.

⁴⁰⁰ C. ASLAN, **A.g.e.**, s.175.

işletme, ayrı ayrı geliştirmiş olarak, birinin diğerini, bunu kullanmaktan men etmesi mümkün değildir. Bir başka deyişle, know - how'ın ilk geliştiricisi diğeri üzerinde bir üstünlük sağlamaz. Patentlenebilir bir buluş veya yenilik, tescil edilip patent korumasına alınmadığı müddetçe know - how olarak kalır⁴⁰¹.

Mikro açıdan bakıldığında know - how (teknik bilgi) devri, bir işletmenin kendi imalat ve işletme yollarını, aynı iş kolunda çalışan veya çalışmaya hazırlanan bir başka işletmeye açıklamasıdır⁴⁰². Know - how, herhangi bir konuda süreci oluşturan yöntemler topluluğunu çok iyi bilmek, anlam yaratabilmek ve anlamlı şekilde biraraya getirmek ve kullanabilmek bilgi ve yeteneğini gerekli kılar⁴⁰³.

Know - how taraflar arasında bir anlaşmayla sağlanır. Know - how sağlanması hakkında sözleşme, patent devri kadar basit değildir, kapsamı daha karmaşıktır. Know - how anlaşması üretimin sadece bir kademesini içine alabileceği gibi, bazen üretimin birden fazla kademesini de içine alabilir⁴⁰⁴. Know - how ile desteklenmeyen bir patentten yararlanılması genellikle mümkün olamamakta, bu nedenle, know - how anlaşmaları genellikle patent haklarını da ihtiva eden anlaşmalar ile birlikte yürürlüğe konulmaktadır⁴⁰⁵.

Türkiye'de yatırım yapan, bir üretim ünitesi kuran çoğu yabancı yatırımcı, teknik know - how'ı da beraberinde getirmektedir⁴⁰⁶.

⁴⁰¹ R. ULUDAĞ, **A.g.e.**, s.72-73.

⁴⁰² A. AKDEMİR, **AT İşletmeleriyle...**, **A.g.e.**, s.160.

⁴⁰³ E. EREN, **Büyük Ekonomi Ansiklopedisi**, (Sabah Yayınları), s.364.

⁴⁰⁴ A. AKDEMİR, "Üretim Teknolojisi...", **A.g.e.**, s.179.

⁴⁰⁵ C. ASLAN, **A.g.e.**, s.175.; R. ULUDAĞ, **A.g.e.**, s.72.

⁴⁰⁶ Helbert JACOB, **İşletme Bilimi ve Yönetim**, Çeviren: Gökhan BAHŞİ, (İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Ens. Yay. No: 17, İşletme İktisadı Yay. No: 30, İstanbul: 1976), s.175.

c) Marka Devri

Marka, bir mala ya da onun muhafazasına bağlı ya da bir hizmete ilişkin olup, bu mal ya da hizmeti diğer mal ve hizmetlerden ayıran kendine özgü ibareler olarak tanımlanır. Markalar, bir anlamda piyasada o malın veya hizmetin itibarını temsil eder. Bu nedenle, tescil ettirilirse kanunlarla himaye edilir⁴⁰⁷.

Marka lisansı ile, mal veya hizmet sahibi elinde bulunan markasını, bir başka işletmeye, mamüllerinde kullanmak üzere kullanma izni vermektedir⁴⁰⁸.

Bazı yazarlar, lisans anlaşmalarını bir ürün kirası niteliğinde görmekte, bazıları da bunu alım - satım sözleşmesine benzer bir borç ilişkisi olarak değerlendirmektedir. Lisans anlaşmalarında, alım - satım ya da ürün kirasından çok, ortaklığa ilişkin öğelerin daha ağır bastığı durumlarda, hukuki ilişki "ortaklık" ya da "ortaklık sözleşmesi benzeri" olarak nitelendirilmektedir. Hukuktaki gayri maddi haklar alanına giren ve sınai mülkiyet kabul edilen marka, patent ve know - how'ın başkaları tarafından kullanılması, temini ve satın alınması lisansı gerektirmektedir ve lisans alınmadan bunları kullanmak mümkün olmamaktadır. Bir lisans anlaşması, anlaşma süresine bağlı olarak royalti temelleri üzerine bir ücret ödenmesini gerektirir⁴⁰⁹.

İşletmeler, yabancı işletmelerle yaptıkları lisans anlaşmalarına, genellikle bu işletmelerin kendi piyasalarına ihracatını yasaklayıcı hükümler koydurmaktadır. Ancak, lisans anlaşması imzalayan veya yabancı sermaye kabul eden ülkeler daha ucuza üretim yapmayı başarsalar bile, sonuçta yeterli ölçüde ihracat yapma olanağı bulamamaktadırlar⁴¹⁰.

⁴⁰⁷ R. AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde..., A.g.e., s.43.; C. ASLAN, A.g.e., s.176.

⁴⁰⁸ R. ULUDAĞ, A.g.e., s.71.

⁴⁰⁹ A. AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., A.g.e., s.160.; R. ULUDAĞ, A.g.e., s.70-71.

⁴¹⁰ H. SEYİDOĞLU, A.g.e., s.340.

2. Lisans Anlaşmasının Türleri

Lisans anlaşmaları, alıcı sayısına ve kullanım biçimine göre değişik adlarla anılmaktadır.

a) Alıcı Sayısına Göre

Lisans anlaşmaları, alıcı sayısına göre iki şekilde adlandırılır. Bir ülkede tek bir alıcıya verilen ve lisansörün aynı ülkede bir başkasına aynı hakkı vermeyeceğini kabul ettiği lisans anlaşmasına “tekel lisansı” denir. Dolayısıyla, tekel lisansının fiyatı da yüksektir. Eğer, lisansla verilen bilgi ya da hak, aynı ülkede başka yatırımcılara da verilebiliyorsa, buna “basit lisans” adı verilir. Bu nedenle, basit lisans karşılığında ödenecek bedel, tekel lisansına oranla daha düşük olur⁴¹¹.

b) Kullanım Biçimine Göre

Lisans anlaşmalarına, kullanım biçimlerine göre çok değişik adlar verilmektedir⁴¹²:

Verilen mamülün, modele göre yeniden yapılmasının ya da geliştirilmesinin söz konusu olduğu anlaşmalara “geliştirme ve yeniden yapma lisansı” adı verilir.

Lisans alanın (lisansiye) sadece lisans konusu olan şeye dayalı olarak üretimde bulunması halinde ise “üretim lisansı” söz konusu olur.

⁴¹¹ M. ŞAHİN, *A.g.e.*, s.219.; C. ASLAN, *A.g.e.*, s.177.

⁴¹² R. ULUDAĞ, *A.g.e.*, s.70.

“Montaj lisansı” adı verilen lisans anlaşmasında, lisans verene (lisansör) ait teknik ilkelere uygun olarak lisans veren tarafından teslim edilmiş parçalar, lisans alan tarafından biraraya getirilmektedir.

“Kullanma lisansı” anlaşmasında ise, lisans alan kendi işletmesi için gerekli olan, lisans verene ait, patente bağlı makina, araç ve gereçlerin kullanım hakkını elde etmektedir.

“İthal lisansı” anlaşmalarında, lisans alana, ülkesinde patent hukuku gereğince korunan ürünleri, bir dış ülkeden ithal edebilme yetkisi tanınmakta ve lisans alan, bu malları iç piyasada ticarete sunabilmektedir.

İthal lisans anlaşmalarının tam zıttı bir içeriğe sahip olup, lisans alana, patentli mal ihraç edebilme olanağı sağlayan anlaşmalara “ihraç lisansı” adı verilmektedir.

“Satış lisansı” anlaşmaları da ayrı bir lisans tipini oluşturmaktadır. Bu tür lisans anlaşmalarında, lisans alan, lisans konusu malları piyasaya sunarak satıp değerlendirme olanağını elde etmektedir.

Lisans anlaşmalarıyla teknoloji gereksinmelerini giderme stratejisi, Türkiye işletmeleri için bağlayıcı ve kısıtlayıcı olmakla birlikte özellikle, Türkiye’de henüz emekleme döneminde olan imalat sektörleri için kısa süreli bir strateji olarak düşünülebilir⁴¹³.

3. Lisans Anlaşmalarının Finansal Boyutları ve Etkileri

Lisans anlaşmaları, gerek lisans veren (lisansör) işletmeye, gerekse lisans alan (lisansiye) işletmeye pekçok finansal avantaj sağlar.

⁴¹³ A. AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., A.g.e., s.191.

Patent, know - how veya ticari markanın kullanım hakkına ilişkin lisans veren işletme, bunun karşılığında maddi bir kazanç elde eder. Lisans anlaşmalarına bağlı olarak, lisansiyeye tarafından lisansöre yapılan ödemeler, temelde şu şekillerde olabilir⁴¹⁴;

- Toptan ödeme,
- Yapılan üretimin birim satış bedeli üzerinden belli bir oran uygulanması,
- Fiyat, satış ve kardan bağımsız, üretim birimi başına sabit bir bedel tesbiti,
- Üretilen ürünün gayri safi satış bedeli üzerinden ödeme,
- Üretilen ürünün net satış değeri üzerinden ödeme,
- Lisansiyenin karına bağlı olarak hesaplama,
- Azalan oranda royalti ödenmesi,
- Minimum oranda royalti ödemesi.

Lisans satışından elde edilen gelire, lisansör, patent ve know - how'la ilgili araştırmalara giden para ve emeğin karşılanmasını sağladığı gibi, bu geliri, yeni araştırma - geliştirme masraflarının finansmanında kullanabilmekte ve böylece mevcut teknolojiyi daha da geliştirebilmektedir. Lisansiyeye ise, bir bedel karşılığında, patent, know - how ve markayı kullanma hakkını elde etmektedir. Aynı zamanda, lisansiyeye bunları vergi amaçlı da kullanabilecektir⁴¹⁵.

İşletmelerin, yabancı ülkelere mal satmakta ya da yatırım yapmakta güçlüklerle karşılaştıkları durumlarda, doğrudan yatırımlara nazaran herhangi bir sermaye yatırımı ve risk taşımayan lisans anlaşmaları, dünya pazarlarına girebilmenin en basit

⁴¹⁴ R. ULUDAĞ, A.g.e., s.72.

⁴¹⁵ Halime OYGUR, Doğu - Batı Ekonomik İlişkileri, (Hacettepe Üniv. İİBF Yay. No: 9, Ankara: 1985), s.85.; A. KARTAL, A.g.e., s.12.

yöntemlerinden biri olarak ortaya çıkmakta ve yabancı ülkelere yapılacak yatırımları kolaylaştırmaktadır. Lisansör, direkt üretim yapmanın ortaya çıkarabileceği problemleri; ülke mevzuatı, kuruluş yeri seçme, eleman ve işçi meselelerini lisansiyeye yüklemekte ve yabancı ülkelerdeki pazarlarını koruyup, genişletebilmektedir. Böylece, pazarın genişlemesinden doğan imkanlardan doğrudan yararlanmış olur ki, çoğu zaman bu imkanlar ihracat yoluyla sağlanamaz. Örneğin; birçok ülkeye mal satışı, uzun süren ve çeşitli bürokratik engellerle dolu bir süreç sonunda gerçekleşmektedir. Ayrıca, çeşitli nedenlerle bu ihracatın kesintiye uğraması da söz konusu olabilmektedir. Buna karşılık, lisans anlaşmaları, çoğu kez uzun süreli mal akışlarını sağlayarak, doğrudan yapılan ihracata alternatif olabilmektedir. Çünkü, lisans bağlantıları, genellikle lisansörden bazı aramal ve hammaddelerin alımını gerektirmekte ve lisansör, lisans alan işletmeleri kendine bağımlı kılarak stoklarını eritme olanağını elde etmektedir⁴¹⁶.

İşletmeler, büyüklüğü ve güvenilirliği hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları yabancı piyasalara yatırım yapmanın riskine katlanmaksızın, lisans vererek bir köşebaşı tutmakta ve rakiplerinden önce o piyasayı ele geçirerek, rekabet riskini azaltabilmektedir⁴¹⁷. Birçok ülkede birden mal ve hizmet üretebilecek bir kapasiteye, finansal yapıya ve tecrübeye sahip olmayan işletmeler, üretim devrinin kısa olduğu durumlarda, lisans verme yoluyla o piyasalara ulaşabilir. Ayrıca, lisans anlaşmaları, alıcı ülkedeki pazarın çok küçük olduğu veya nisbeten önemsiz bir yer

⁴¹⁶ R. KARLUK, Uluslararası..., A.g.e., s.484.; C. ASLAN, A.g.e., s.176.

⁴¹⁷ C. ASLAN, A.g.e., s.176.; A. AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., A.g.e., s.159.

tuttuğu durumlarda da, büyük maliyetlerle doğrudan yatırım yapmaya göre daha elverişlidir⁴¹⁸.

İşletmeler, sahip oldukları teknolojinin taklit edilerek kendilerine rakip olunmasını lisans verme yoluyla önleyebilir ve gelirlerindeki muhtemel düşmeyi engelleyerek karlarını daha da arttırabilir. Böylece, zamanla zaten elden çıkması kaçınılmaz olan bir şeyin, yani teknolojinin, para karşılığı satılması lisans sahibinin çıkarına olmaktadır. Bununla birlikte lisansör, bazı durumlarda, lisans anlaşmasına konulan bir hükümlle, lisans anlaşmasının belirli bir süre sonra sona ermesiyle, lisans alan işletmeye pay sahibi olarak da katılabilir⁴¹⁹.

Lisans anlaşmaları, yerli üreticiye mülkiyet hakkı sağlamaktadır. Ayrıca, patent satın alarak teknoloji ihtiyacını gideren işletmeler, patentlenen konuda en yeni teknolojiye ulaşabilmektedir. Transfer edilecek teknolojiyi satacak işletme ile know - how anlaşması yapılarak, üretimin inceliklerinin aktarılması ve elemanların yetiştirilmesi sağlanabilir. Know - how'ın ihtiva ettiği gizli bilgi, kullanıcına, kullanmayana göre bazı teknik ve/veya pazarlama avantajları sağlayacaktır. Bununla birlikte, lisans anlaşmalarının kapsamına, gelecekte ortaya çıkacak yeniliklerin aktarılması gibi bir koşul da alınabilmekte, böylece, lisans alan işletmeler, lisansörün gelecekte sağlayacağı teknolojik gelişmelerden yararlanma imkanını daha şimdiden elde edebilmektedir. Ayrıca, lisans alan işletmeler, tanınmış bir markanın sağlayacağı üstünlükleri de elde etmiş olur. Lisans anlaşmasında, lisansa konu patent ya da know - how'ın, lisansiye tarafından diğer işletmelere satılabileceği yer alıyorsa, lisansiye bu

⁴¹⁸ M. Ali YÜLEK, "Doğrudan Dış Yatırımlar ve Ülke Teknolojilerine Katkıları", *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt 5, Sayı 54, Ocak 1974, s. 200-201.
A.Ş. 1973.

⁴¹⁹ B. ÖZGÜR, A.Ş. 1973.

satışı gerçekleştirdiğinde bir finansman sağlayacak, hatta lisansöre yaptığı ödemenin bir kısmını ya da tamamını bu yolla karşılama olanağına sahip olacaktır⁴²⁰.

Lisans anlaşmaları, bazı durumlarda, lisansiye için kısıtlayıcı hükümler taşıyabilmektedir. İhracata miktar sınırlaması ya da yalnızca belirtilmiş olan ülkelere yapılmak kaydıyla izin verilmesi; üretim için gerekli makine - teçhizatın lisansör tarafından temini, lisansiyenin ürettiği ürünün kalite kontrolünün lisansör tarafından yapılması kaydı; ana, yardımcı ve hammaddelerin lisansör tarafından belirtilecek kaynaklardan temini kaydı; anlaşma süresince benzer mamül üretiminin yasaklanması; anlaşma süresince teknolojinin başkalarına devredilemeyeceği; anlaşma bitiminde teknolojinin kullanılmayacağı, devredilemeyeceği; pazarlama konularında kısıtlar; markanın ülke dışında kullanımının yasaklanması ve markanın ülke içinde kullanımının koşula bağlanması gibi birtakım kısıtlar lisansiye için bağlayıcı olmaktadır⁴²¹. Buna karşılık, lisansiye'nin lisansör'e karşı yükümlülüklerini yerine getirmemesi de, lisansör için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Örneğin; lisansiye'nin anlaşma uyarınca lisansör'e yapması gereken ödemeleri, zamanında yapmaması ya da hiç yapmaması, lisansör'ün söz konusu patent, know - how ya da marka devrinden maddi kayba uğramasına neden olacaktır.

⁴²⁰ M. TEKEOĞLU, A.g.e., s.17.; H. SEYİDOĞLU, A.g.e., s.594.

⁴²¹ "Arman KIRIM, Türkiye İmalat Sanyinde Teknolojik Değişim, (TOBB Yay. No: 145, Ankara: 1990), 132" (A. AKDEMİR, AT İşletmecileri..., A.g.e., s.189'daki alıntı).

I. FRANCHISING

1. Gelişimi

İşletmeler arası işbirliği şekillerinden birisi de "Franchising Sistemi"dir. ABD'de 19.yüzyıl sonlarında oldukça dar kapsamlı olarak ortaya çıkan franchising sistemi, daha sonra Amerikan otomobil endüstrisinin çıkarılan antitröst yasaları aşmak için bu sistemi kullanmasıyla, oldukça geniş bir uygulama alanı bulmuş ve 1970'li yıllardan itibaren de Avrupa Kıtası'nda yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır.

Franchising sistemi, uygulandığı sektörler dikkate alındığında, işletmeler arasında gerçekleştirilen diğer yatay ve dikey işbirliği sistemleri ile ulaşılamayan amaçlara ulaşma imkanı sağlayan ilginç bir teknik görünümündedir⁴²².

2. Tanımı ve İşleyişi

Franchising, belli bir ürün / hizmet imtiyaz hakkına sahip bir işletmenin belli süre, şart ve coğrafik sınırlamalar dahilinde, işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin tam ve doğru bilgi ve destek (know-how) sağlamak suretiyle, imtiyaz hakkına konu ticari işleri yürütmek üzere, yerel pazarda faaliyet gösteren diğer bir işletmeye ya da işletmelere verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla franchising, tekel halinde çalışan bir üreticinin, bir başka tüccar veya üreticiye, formel lisanslar ve başka hiçbir kimseye verilmeyen üretip satma konusunda olağanüstü haklar tanıdığı bir anlaşmadır⁴²³. Franchising sayesinde

⁴²² D. Y. AYHAN, **A.g.e.**, s.83-84.

⁴²³ Robert F. MEIGS, Walter B. MEIGS, **Financial Accounting**, (Seventh Edition), s.436.; Sudi APAK, **Uluslararası Bankacılık ve Finansal Sistemler**, (Emlak Bankası Yayınları, İstanbul: 1993), s.131.

sahipliklerin birleşmesine gerek olmadan birçok potansiyel ölçek ekonomisi olgusu yaratılmaktadır⁴²⁴.

Genel nitelikte bir franchising anlaşmasında, karşılıklı iki taraf bulunmaktadır. İsim ve işletme hakkını veren tarafa "Franchisor", isim ve işletme hakkını alan ve kullanan tarafa da "Franchisee" denilmektedir⁴²⁵.

Franchisingde taraflar, karlarını en üst düzeye çıkarmak için birbirlerini seçme hakkına sahiptir. Alıcı (franchisee), vericisini belirlerken söz konusu mal ya da hizmetin (banka) ünlü bir isme sahip olmasını ve uzun yıllar piyasada denenmiş olmasını yeğler. Verici de (franchisor), sahip olduğu mal ya da hizmeti kullanma hakkını vereceği işletmeyi seçmekte serbesttir⁴²⁶.

Anlaşmanın konusu genellikle ticari ünvan (trade name) veya marka (trade mark)'nın kullanılması ile başlamakta ve daha sonra da mal ve hizmetin üretim ve satışı ile ilgili her türlü yardım ve desteği kapsamaktadır. Bu arada franchisor, işin yönetim ve organizasyonu ile ilgili teknik ve idari bilgileri vermekte ve gerekirse ticari sırlar (trade secret) bile anlaşmalara konu olabilmektedir.

Bir malın yetkili satıcısı veya lisanslı üreticisi olmak veya bayiler kanalı ile satış yapmak franchising sayılmamaktadır. Belirli bir ürün veya hizmetin nasıl imal edilip pazarlanacağı bağımsız bir işletmeye öğretiliyor ve bunun karşılığında bir bedel talep ediliyorsa, franchising söz konusudur. Uygulamada mevcut olan lisans anlaşması, temsilcilik anlaşması, bayilik anlaşması, joint venture (ortak girişim), distribütörlük anlaşması, acentalık şeklinde sıralanabilen anlaşmalar franchisinge benzemekle beraber

⁴²⁴ İlker PARASIZ ve Kemal YILDIRIM, **Uluslararası Finansman**, (Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa: 1994), s.369.

⁴²⁵ S. APAK, **A.g.e.**, s.131.

⁴²⁶ İ. PARASIZ ve K. YILDIRIM, **A.g.e.**, s.370.

franchising anlaşması sayılmazlar. Bu anlaşmalarda, franchising anlaşmasından esinlenen kısımlar vardır. Ancak, franchising anlaşması bunlardan daha kapsamlı olmaktadır⁴²⁷.

Franchising'le ilgili olarak standart bir anlaşma tipi yoktur. Anlaşmanın içeriği mal ve hizmetin çeşidine, işin türüne, faaliyet gösterilecek sektörlere göre çok değişik olabilir⁴²⁸. Franchising sisteminin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir⁴²⁹;

a) Franchising, iki taraflı bir anlaşmadır ve bu anlaşma tarafları bağlayıcı niteliktedir,

b) Franchising, bir dağıtım, pazarlama ve finansman yöntemidir,

c) Ürün ve hizmetin markası her yerde aynıdır,

d) Franchising'de verici (franchisor), üretilecek mal ve hizmetle ilgili olarak eğitim, tanıtım, reklam, dağıtım, araç - gereç, bölge tahsisi gibi destekleyici hizmetleri vermektedir,

e) Franchising'i alan (franchisee) işletme ya da işletmeler, franchisora belirli bir ödenti yapar ya da benzeri ekonomik çıkarlar sağlar,

f) Franchising anlaşması ile franchisor ve franchisee arasında sürekli bir iş ilişkisi kurulmuş olmaktadır. Bu ilişkinin uyumlu olması zorunludur. Bu husus, franchising sisteminin ortaya çıkması ve yürütülmesinde temel bir nokta olmaktadır.

g) Franchising'de, verici işletme tarafından alıcı işletme ya da işletmelere sağlanan ürün, hizmet ve bilgi birikimi; ilginç, başarılı, denenmiş, iyileştirilmiş ve kontrol edilmiştir.

⁴²⁷ S. APAK, **A.g.e.**, s.132-133.

⁴²⁸ İ. PARASIZ ve K. YILDIRIM, **A.g.e.**, s.370.

⁴²⁹ D. Y. AYHAN, **A.g.e.**, s.87.; S. APAK, **A.g.e.**, s.133.; İ. PARASIZ ve K. YILDIRIM, **A.g.e.**, s.370.

3. Franchising Türleri

Franchising, tarafların konumlarına ve işlemlerin içerikleri ve özelliklerine göre ikiye ayrılmaktadır. Birincisi tarafların buldukları ülkeleri, ikincisi de tarafların yapmış oldukları franchising sözleşmesindeki işlemin içeriği ve niteliğini kapsamaktadır⁴³⁰.

a) Uygulandığı Ülkeye Göre Franchising

Franchising anlaşması, bir ülke içinde, şehirlerarası ya da bölgelerarası olarak yapılıyorsa, bu yerli bir franchising sayılır. Bu takdirde franchising, bazen dar bölge imtiyazı şeklinde, bazen de geniş bölge imtiyazı şeklinde olabilir. Geniş bölgeyi kapsayan franchising, çoğu kez ana bayilik (master franchising) şeklinde verilebilir.

Franchising anlaşması iki ülke arasında imzalanıyorsa, bu takdirde uluslararası franchisingden söz etmek gerekecektir⁴³¹.

b) Franchising İşleminin İçeriği ve Niteliğine Göre

Franchising, tarafların yapmış oldukları işlemin içeriği ve niteliğine göre; ürüne dayalı franchising, ticari markaya dayalı franchising ve hizmete dayalı franchising olmak üzere üç grupta incelenebilir.

⁴³⁰ İ. PARASIZ ve K. YILDIRIM, *A.g.e.*, s.370.

⁴³¹ S. APAK, *A.g.e.*, s.133.

ba) Ürüne Dayalı Franchising:

Bir işletme tarafından üretilen veya dağıtımı yapılan bir ürün veya ürün karmaları dikkate alındığında, aşağıda sunulan franchising türleri ortaya çıkmaktadır⁴³²;

- Bir üretici işletme ile perakendeci işletmeler arasında oluşturulan franchising sistemi. Örneğin; otomobil ve yedek parça satıcıları,
- Bir üretici işletme ile bir toptancı işletme arasında oluşturulan franchising sistemi. Örneğin; serinletici içki üreticilerinin desteklediği toptancı içki üreticileri (Coca-Cola, Pepsi-Cola vb...),
- Bir toptancı işletme ile perakendeci işletmeler arasında oluşturulan franchising sistemi. Örneğin; otomobil, boya, kozmetik ürün toptancı ve perakendecileri,
- Bir ülke üretici işletmesi ile başka bir ülkede bulunan üretici işletme arasında oluşturulan franchising sistemi. Örneğin; yiyecek maddesi üreticileri vb...

bb) Ticari Markaya Dayalı Franchising:

Piyasanın çok iyi tanıdığı bir ticari markanın sahibi ve kullanıcısı işletme ile bu markayı kullanarak üretim veya dağıtım yapmak isteyen işletmeler arasında oluşturulan franchising sistemidir. Ürün ya da hizmetin hak sahibi olan franchisor, karşı tarafa, kullandığı isim veya marka, bu mal veya hizmetin üretim tekniği, işin

⁴³² D.Y. AYHAN, A.g.e., s.88.

yönetim ve organizasyonu ile ilgili bilgileri vermekle ve franchisee'yi sürekli olarak desteklemekle yükümlüdür. Örneğin; Lacoste gömlekleri vb⁴³³ ...

bc) Hizmete Dayalı Franchising:

Franchising sisteminin en çok uygulandığı alandır. Franchising işletme sisteminde, franchisor ile franchisee arasında sürekli ve sıkı bir iş ilişkisi bulunmaktadır. Bu tür franchisingde, başarılı bir işletme sistemi karşı tarafa öğretilip, bağımsız işletmeler tarafından yürütülür ve sürekli olarak denetlenir. Araba kiralama, otel - motel zincirleri oluşturma, hazır ve hızlı yiyecek - içecek hizmetleri sunma, temizleme hizmetleri, perakende satış mağazaları, danışmanlık hizmetleri gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin franchising sistemini yoğun biçimde kullandıkları görülmektedir. Özellikle uluslararası üne sahip birçok otel ve motel zincirlerinin (Örneğin; Hilton, Holiday Inns gibi...) ortaya çıkmaları ve gelişmeleri, bu sistemin başarısı olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde, Mc Donalds, Pizza Hut, 7 Eleven gibi hızlı yemek ve tüketim hizmetlerinde de franchising çokça rastlanan bir model olmuştur⁴³⁴.

Franchising'in doğduğu ve geliştiği ülke olan ABD'de franchising işlemlerinin tutarı, 1989 yılında 678 milyar dolara ulaşmış, bu sayı 1990'da 717 milyar dolar olmuştur. Özellikle Pasifik Okyanusu Ülkeleri, Güney Amerika ve Avrupa yeni genişleme ve yayılma bölgeleri olarak belirlenmiştir. Gerçekleşmesi beklenen Avrupa

⁴³³ S. APAK, **A.g.e.**, s.131-132.; D. Y. AYHAN, **A.g.e.**, s.88.

⁴³⁴ "Chain and Franchise Report", **Lodging Hospitality**, (August 1980), s.48-49." (D. Y. AYHAN, **A.g.e.**, s.88'deki alıntı); S. APAK, **A.g.e.**, s.143.; İ. PARASIZ ve K. YILDIRIM, **A.g.e.**, s.370.

Tek Pazarı, ABD kökenli franchisorlar için potansiyel bir çalışma alanı olarak tasarlanmaktadır. Avrupa'da ise, franchisingin yeteri kadar gelişmediği görülmektedir⁴³⁵.

Franchising sistemi, yüzyılı aşkın bir tarihe sahip olmakla beraber, Türkiye'ye gecikerek önce alkolsüz içecekler alanında girmiş ve daha sonraları fast food ve diğer iş kollarında uygulanmaya başlanmıştır. Son yıllarda, özellikle 1991 yılında Uluslararası Franchising Derneği'nin de kurulmasıyla, franchising uygulamaları yaygınlaşmış, konu iş dünyasında ve ekonomi basınında oldukça popüler hale gelmiştir. Franchising'e olan bu rağbet, Türkiye ekonomisinin dışa açılması açısından önemli olduğu kadar, ilginç bir gelişme olarak da değerlendirilebilir⁴³⁶.

4. Franchising Sisteminin Finansal Boyutları ve Etkileri

Franchisor (verici) açısından bir dağıtım ve pazarlama yöntemi, franchisee (alıcı) açısından da bir yatırım seçimi ve iş kurma biçimi olan franchising sisteminin, franchisor ve franchisee açısından finansal boyutları ve etkileri şöyle özetlenebilir;

a) Franchisor Açısından Finansal Boyutları ve Etkileri:

Franchising sistemi franchisor'a pekçok finansal avantaj sağlamakla birlikte, bazı durumlarda olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Franchisor'ın sağladığı finansal avantajlar şöyle sıralanabilir⁴³⁷:

⁴³⁵ S. APAK, **A.g.e.**, s.134.

⁴³⁶ Yücel KOMÇEZ, **Şirket Kurmanın Püf Noktaları**, (Hürriyet Ofset A.Ş., İstanbul: 1994), s.34.; S. APAK, **A.g.e.**, s.137.

⁴³⁷ İ. PARASIZ ve K. YILDIRIM, **A.g.e.**, s.372.; D. Y. AYHAN, **A.g.e.**, s.92-93.; S. APAK, **A.g.e.**, S.132.

aa) Franchisor, sürekli ve periyodik bir gelir (yıllık gelir üzerinden bir yüzde, kar payı, royalty ve ücret) kaynağına sahip olur.

ab) Franchisor, tek başına yapılacak yatırımlardan kurtularak, ek mali külfetlere katlanmadan yeni şubeler açabilmektedir. İşletme, daha geniş bir dağıtım ağı oluşturmak isterse, franchising bir alternatif olacaktır. Kendi mağazalarını kurmak yerine, bir franchising ağı oluşturabilir. Franchisor böylece çok hızlı bir şekilde dağıtım ağı oluşturacaktır. Bunun için ne borçlanır, ne de finans sağlar.

ac) Franchisee'nin kendi işini bırakıp bir başka işe atlama olasılığı azaldığı için, franchisor istikrarlı bir dağıtım ağına sahip olur. Dağıtım sisteminin rahat ve tam denetimi sağlanır. Ayrıca, sık sık eğitim vb... masraflardan kurtulur.

ad) Franchisor, mal veya hizmetlerinin daha fazla satılması sonucu, iş hacminde genişleme ve finansal kuruluşlardan kredi bulma imkanında artış sağlar.

ae) Franchisee'ler, kendi işlerinin patronu oldukları ve bunun yanısıra parasal bir yatırım yaptıkları için, ücretli bir yöneticiye göre daha fazla güdülenmiş olur. Bu olgu, satışlar ve karlılık oranını arttırıcı bir etki yapar. Bu etkiye "franchising etkisi" denir.

af) Franchisor, büyüme ve iş hacminin artması sonucu bir iktisadilik sağlar. Yaygın bir ağ adına davranıldığı için toptan alım yapılabilir, büyük iskontolar ve iyi ödeme koşulları sağlanabilir.

ag) Franchisor, yeni ürün ve teknolojileri arama imkanına sahip olur.

ah) Pazar hakkında sürekli bilgi sağlanır. Franchisee, yerel piyasaları merkezden tayin edilen bir yöneticiden daha iyi bilir. Bu durum franchisor'un performansını arttırır.

a) Franchisor, bu işbirliği sonucu pazarlama tekniklerinin kullanımında dinamiklik ve uluslararası pazarlama sisteminin işleyişinde kolaylık sağlar.

aj) Satış noktaları çok dağınık ve satış hacmi mütevazı olan mal ve hizmet pazarlamalarında (fast food gibi...), franchising sistemi franchisor'a büyük bir avantaj sağlar.

Franchising türündeki işbirliğinin, işleyişi sırasında ortaya çıkabilecek bazı sorunlar, franchisor üzerinde olumsuz finansal etkilere yol açar. Franchisor ile franchise'nin parasal konularda çıkarları uyuşmayabilir. Franchisee'in sisteme giriş aidatlarını ödememesi ya da karını doğru olarak bildirmemesi, franchisor'ın, sağladığı mal, hizmet ve benzeri imkanların tam karşılığını almasını güçleştirecektir. Franchisee işbirliği sayesinde güçlendikten sonra, gerek sözleşmeye gerekse franchisor'un ticari politikalarına aykırı davranabilir ya da zamanla kendi sistemini kurmaya yönelerek franchisor'la rekabete de girişebilir⁴³⁸. Böyle bir durum, bir anlamda, franchisor'ın franchise'i kendi desteğiyle güçlendirmesi ve kendine rakip olarak hazırlaması olarak değerlendirilebilir.

b. Franchisee Açısından Finansal Boyutları ve Etkileri:

Franchising sistemi, franchisor'a olduğu gibi, franchisee'e de pekçok avantaj sağlayacak, bununla birlikte birtakım olumsuz etkiler de ortaya çıkarabilecektir. Franchising sisteminin franchisee'ye sağladığı finansal avantajlar şöyle sıralanabilir⁴³⁹:

⁴³⁸ S. APAK, **A.g.e.**, s.94.; İ. PARASIZ ve K. YILDIRIM, **A.g.e.**, s.372.

⁴³⁹ Ayfer KARATAŞ, "Franchising İçin Teklif Yağmuru", **Ekonomist Dergisi**, Yıl 3, Sayı 34 (22 Ağustos 1993), s.10.; İ. PARASIZ ve K. YILDIRIM, **A.g.e.**, s.371.; D. Y. AYHAN, **A.g.e.**, s.92-93.; Y. KOMÇEZ, **A.g.e.**, s.33.; ____, "Gümrük Birliğine Franchisingle Girin", **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 1, Sayı 30 (31 Ekim - 6 Kasım 1993), s.36.

ba) Franchising'de, güçlü işletmeler dünyaca tanınmış isim, marka ve know-how'larını satarak zincirler oluştururken, sadece sermayesini ortaya koyan girişimci (Franchisee) hazır bir marka ve hazır bir sistemi satın alarak işinin sahibi olmakta ve güçlü bir isme sığınarak kolayca piyasaya girme, satış yapma ve kar elde etme olanağı bulunmaktadır. Franchisee'lerin başarısızlık riskinin yok denecek kadar az olması franchising tekniğinin en önemli avantajlarından biridir.

bb) Franchising'i alan işletme, diğer işletmelere göre daha düşük faizli kredi bulma şansına sahiptir. Ayrıca franchisor, franchisee'ye para bulma konusunda yardımcı olabilir. Hatta franchisor, franchisee'lere bir büyük bankanın özel kredi olanaklarından yararlanma şansı verir. Böylece yenice iş hayatına atılan bir işletme, finansman konusunda karşılaşacağı güçlüklerden kurtularak, kuruluş aşamasında ucuz kredi ve mali destek elde ettiği gibi, üretim ve/veya satış faaliyetlerinin yürütülmesinde de kredi, indirim ve uzun dönemli ödeme imkanlarından yararlanabilir.

bc) Franchisee'nin iş hacminin genişlemesi sonucu, mali itibarı da artar.

bd) Franchisee, benzer bir işletmenin rekabetiyle karşılaşmaz. Franchisee'ye franchising zinciri içindeki bir başka alıcının (bölgesel haklar) bölgesine girmesini önler. Hatta, diğer franchisee'lerle işbirliğine de gidilebilir.

be) Franchising, yüksek faiz oranlarının getirdiği riskin etkisiyle, daha çok özsermayesini kullanmak isteyen girişimcilerin tercihlerine karşılık verebilen bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır.

bf) Franchisee, pazarı rahat tanıma, daha önce denenmiş ve başarılı olmuş pazarlama tekniklerini kullanma, sürekli müşteri bulma ve iş yapma imkanını elde eder.

bg) Kuruluş masrafları, franchisee için, bağımsız iş kurmaya göre daha azdır. Kendi işini kurmak isteyenler risksiz bir avantaj sağlar. Alıcının genellikle çalışacağı sektörde bir ön tecrübeye sahip olmasına gerek kalmaz. Çünkü, eğitim ve yönetim yardımını franchisor'dan elde eder. Franchisor ile ortak hareket etme, franchisee'ye küçük işletmelerin karşılaşılabilecekleri risk ve işletmecilik sorunlarından kurtulma imkanı verir.

bh) Franchising, franchisee'nin işletme masraflarını azaltır. Çünkü, toptan malzeme sağlama olanakları, reklam ve promosyon harcamalarında azalma, eleman yetiştirme maliyetinin azaltılması gibi katkılar yapar. Franchisee, franchisor'ın bölgesel, yurtiçi ve uluslararası reklamlarından, araştırma - geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanır. Franchisee, ayrıca bu tür harcamalara girmez. Bunun yanı sıra franchisor, franchisee'e kuruluş yeri seçimi, ekipman temini, stok sağlama gibi konularda yardımcı olur. Sağlanan finansal destekle franchisee, teknik işlemlere (satış, üretim, dağıtım gibi...) ağırlık verebilir ve böylece başarı şansını artırır.

bi) Franchisee, franchisor'dan alınan isim hakkını yurt içinde başkalarına satarak, belli bir finansman sağlayabilir.

Franchising sisteminin, bazı durumlarda, franchisee açısından sakıncalı tarafları bulunabilmektedir. Franchisor'ın ününün yaygın olması, sisteme giriş aidatını yükseltecektir. Franchisor, verdiği mal, hizmet ve diğer imkanların fiyatlarını yüksek tutabilir, ödeme ve kredi kolaylıkları sağlamayabilir ya da bilgi ve desteği tam ve doğru olarak vermeyebilir. Franchisor'ın franchisee üzerinde her zaman için kontrolü bulunur ve bazı durumlarda, franchisor ile ilgili olumsuzluklar franchisee'e de yansiyabilir. Franchisee'in franchisor'la yapmış olduğu anlaşmayı, feshetme ya da

işletmesini bir başkasına devretme hakkı oldukça kısıtlandığı için, franchisee, girdiği işte umduğunu bulamazsa zarara uğrayacaktır⁴⁴⁰. Franchising sisteminde, franchisee açısından belki de en büyük olumsuz durum, franchisor'a yapılan ödemelerin, genellikle ciro üzerinden bir yüzde olarak yapılmasıdır. Uygulamada genellikle, franchisor cirosunun %6'sı civarında bir tutarı franchisor'a ödemektedir. İlk bakışta düşük gibi görünen bu oranın, ciro üzerinden hesap edildiği dikkate alındığı takdirde, franchisee'in net karına göre önemli bir tutara ulaştığı görülmektedir.

Franchising sistemi, sayılan finansal avantajlarının yanısıra, franchisor (verici işletme) ve franchisee (alıcı işletme)'e genel işletmecilik konuları ile personel yönetiminde de çeşitli yarar ve olanaklar sağlayacaktır.

IV. İŞBİRLİĞİ FAALİYETLERİNİN PLANLANMASI

A. FİNANSAL AMAÇLI İŞBİRLİKLERİNE YÖNELİK KRİTER GELİŞTİRİLMESİ

İşbirlikleri işletmelerin amaçlarına yönelik olduklarında bir anlam kazanır. Bu açıdan, işletmelerin amaçları doğrultusunda basit ve öz birtakım kriterler geliştirilebilir.

İşbirliğinin amacı finansal ise, işbirliği yapılacak işletme veya işletmelerin seçiminde finansal açıdan ağırlık taşıyan kriterlerin belirlenmesi, amacın gerçekleştirilebilmesi açısından büyük önem taşıyacaktır. Amaçlar ne kadar tam ve iyi açıklanırsa, uygun bir işbirliği için geliştirilen kriterler de o kadar kesin olacaktır.

⁴⁴⁰ İ. PARASIZ ve K. YILDIRIM, *A.g.e.*, s.321.; S. APAK, *A.g.e.*, s.94.

Finansal amaçlı bir işbirliği için geliştirilebilecek kriterler şu başlıklar altında incelenebilir:

1. Finansal Durumun Düzeltilmesi, Borçlanma Kapasitesinin Arttırılması

İşbirliği, öncelikle işletmenin finansal durumunu düzeltmek, iyileştirmek amacıyla yapılacaksa, katı mali kriterlere başvurulacaktır. Ancak, zararı dokunmadığı ispat edilmiş bir mali kriterin bulunması oldukça zordur. Eğer, işbirliği ile elde edilmek istenen getiri çok yüksek veya çok katı bir şekilde belirlenmişse, bu işbirliği gerçekçi olmayacaktır. Diğer yandan, kriter ihtiyaç duyulan getiriye göre düzenlenerek hedef uygun bir anlayışa dönüştürülebilir⁴⁴¹.

Bazı işbirlikleri işletmelerin borçlanma kapasitelerini genişletmek amacıyla yapılır. İşletmenin borçlanma kapasitesi düşükse, borçlanma kapasitesi yüksek bir işletmeyle işbirliğine gitmeyi düşünecektir. Böyle bir durumda, yüklü bir borç kapasitesine sahip olan veya yüksek tutarda sermaye gereksinimi olan işletmeler dikkate alınmaz⁴⁴².

2. Hisse Başına Karlarda Artış ve Gelirlerde İstikrarn Sağlanması

Bir işbirliği stratejisinde, eğer hisse başına kazançlardaki artış ön planda tutuluyorsa, zarar durumunda olan işletmelerin düşünülmesi söz konusu değildir, bu işletmeler dikkate alınmaz. Bununla birlikte, işletmenin kendi mali durumu yeterince

⁴⁴¹ M. SABINE, A.g.e., s.195.

⁴⁴² A. I. OK, "Şirket Birleşme - satın...", A.g.e., s.20.

sağlamsa, işbirliği yapılan işletmenin makul bir karlılık durumuna erişmesi için belirli bir süre beklenebilir. Bu süre tanınmazsa, işletme işbirliği için şimdiki cazip imkanları gelecekte elde etme ihtimalini kaybedebilir⁴⁴³.

Bazı endüstri dalları mevsimsel ya da dönemsel şartlardan çok etkilenir. Bu alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, gelirlerde istikrarı sağlayacak özelliklere sahip işletmelerle işbirliğine gitmeyi isteyecektir. Dolayısıyla, aynı mevsimsel ya da dönemsel dalgalanmalara sahip işletmeler değerlendirme dışı bırakılır⁴⁴⁴.

3. İşbirliğinin Finansmanı

İşletme stratejisi, işbirliğini yüksek değerlenmiş hisse senetleri veya diğer menkul kıymetlerle finanse etmekse ve işbirliği düşünülen işletme de bunu kabul ederse, normal kriterlerin dışında olsa bile bu işbirliği cazip hale gelir. Eğer, işbirliği düşünülen işletme nakde sıkışmış ise (işbirliği düşünülen işletmenini ihtiyacının karşılandığı durumlar hariç), bu gibi kağıtlar muhtemelen kullanışsız olur.

Bir işletmeyi satın alma söz konusu olduğunda, gerekli planlama faaliyetlerine gereğince önem verilmezse işbirliği finanse edilemez. Herbir işbirliği teklifini proje bazında finanse etmeye ve işletmenin finans kaynaklarının minimum şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik bir kriter geliştirilebilir. Ani piyasa değişimlerinin veya çevrimlerinin etkisinde bulunan işletmeler, finansörler tarafından işbirliği anlaşmalarında olumlu olarak değerlendirilmez. Satın almayı düşünen işletme, olası

⁴⁴³ M. SABINE, *A.g.e.*, s.195.

⁴⁴⁴ "Alfred RAPPAPORT, "Strategic Analysis For More Profitable Acquisitions", içinde: Dwight B. CRANE (Der), *Financial Management*, (John Wiley and Sons, Inc., New York: 1983), s.347." (N. AYDIN, *A.g.e.*, s.43'teki alıntı).

işbirliğini kendi nakit akışı dışında fonlamak zorundadır. İşbirliğini finansal ya da fırsatçı nedenlerden kaynaklandığı durumlarda “eldeki fırsatı kaçırmama isteği” kriteri ön plana çıkacaktır⁴⁴⁵.

4. İşletmenin Zayıf Yönlerini Güçlendirme Potansiyeli ve Donatımın İyileştirilmesi

İşletmelerin varlıklar ya da uzmanlıklar açısından zayıf yönlerinin tesbiti, bu zayıf yönlerini güçlendirecek adayların bulunmasında kolaylıklar sağlayacaktır. Ürün hattına yeni ürünler katma, arzulanan pazarlara ulaşma, teknik bilgi, pazarlama gücü, arz kaynakları ve benzer yönler açısından işletmenin zayıf yönleri olabilir. Bu yönlerin tesbiti, seçilecek aday için kriterlerin belirlenmesinde büyük faydalar sağlayacaktır⁴⁴⁶.

Bazı işbirlikleri, genişletilmiş grubun donatımını iyileştirebilir. İşletme zaten yüksek derecede donatılmışsa veya büyük sermaye taahhüdüyle karşı karşıyaysa, bu durum gözönüne alınmayabilir⁴⁴⁷.

5. İşletmenin Güçlü Yönlerini Kullanabilme Potansiyeli

İşbirliğine gitmek isteyen işletmenin, güçlü olduğu alanları belirlemesi ve bu gücü en iyi şekilde kullanabileceği adayların seçimi için çalışması gerekmektedir. Eğer,

⁴⁴⁵ M. SABINE, A.g.e., s.195-197.

⁴⁴⁶ George HAMILTON, “Start Your Acquisition Program Ten Minutes from Now”, **Business Horizons**, Cilt 28, Sayı 5 (Eylül-Ekim 1986), s.12-13.” (N AYDIN, A.g.e., s.43'teki alıntı).

⁴⁴⁷ M. SABINE, A.g.e., s.195.

işletme likidite açısından kuvvetli ise ve atıl kapasitesi mevcutsa, bu açılardan zayıf olan adayların seçimine gitmesi rasyonel olacaktır⁴⁴⁸.

6. Endüstri / Faaliyet Türü

Piyasa payını arttırmayı hedef alan işbirliklerinde işletmeler, faaliyet gösterdikleri veya yakından ilgili oldukları iş alanlarında işbirliğine gitmelidir. Eğer, hedef genel anlamda büyüme ise, farklı alanlardaki işletmelerle bir işbirliği düşünülebilir. Farklı bir alanda faaliyet gösteren bir işletme satın alınacaksa, işletme “kendi ayaklarının üzerinde durabilme” kabiliyetine sahip olmalı, zarar eden veya yönetim problemleri bulunan bir işletme diğer cazip yönleri ne olursa olsun düşünülmemelidir.

İşbirliğinde sinerjiden doğacak kazançlar elde edilmek isteniyorsa, uygun iş üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Örneğin; güçlü bir üretici, geniş bir pazarlama ve dağıtım ağı olan bir organizasyonu tercih edebilir. Anahtar parça arzını veya ek bir satış tolunu garanti etmeye çalışan bir işletme özellikle bu alanlarda yoğunlaşacaktır. Çeşitlendirme söz konusu olduğunda, işbirliği grubun risk profilini azaltsa da, işbirliği düşünülen işletmenin analizi zor olacaktır.

Endüstri ve faaliyet türü ile ilgili kriter, olumlu veya olumsuz şekilde belirlenebilir. Bir işletme, yüksek teknoloji veya denizaşırı piyasa üzerinde işbirliği düşünebileceği gibi buna yanaşmayabilirdi. Önemli olan bu kriterin dogmatik bir kural

⁴⁴⁸ “John MAY, “How to Find the Right Company”, içinde (Der.): **Corporate Growth Throught Merger and Acquisition**, (American Management Assocation, New York: 1963), s.54.” (N. AYDIN, A.g.e., s.43'teki alıntı).

olarak benimsenmemesidir. İşbirliği kararı, iş şartlarının değişmesi ve işletmenin gelişimiyle birlikte gözden geçirilmeli ve buna dayanmalıdır⁴⁴⁹.

7. Büyüklük

İşbirliğinin amacı büyüklüğün artırılması ise, işbirliğine gidilecek işletmenin / işletmelerin büyüklüğü ilgili kriter olacaktır⁴⁵⁰.

Olası bir işbirliğinin rasyonel bir limiti vardır. Örneğin; bütün hisse senetlerinin alınması isteniyorsa, ortalama bir işletmenin çok büyük bir işletmeyi ele geçirmesi çok düşük bir ihtimaldir ve yüksek maliyetlidir. Büyüklük ölçeğinin alt limitinin belirlenmesi de faydalıdır. İşbirliği, gösterilen gayreti haklı çıkarması açısından uygun büyüklükte olmalıdır.

Büyüklük değişik şekillerde tanımlanabilir. Bir işletme, büyük tutarda aktiflere sahip olmaksızın yüksek bir gelire (ciroya) sahip olabilir. Aynı şekilde, diğer bir işletme de bilanço değeri yüksek fakat finansal zorluklar içinde veya ağır bir donatıma sahip olabilir ki, bu durumda işletmenin satın alınması yüksek maliyetli olacaktır⁴⁵¹.

İşletmeler, işbirliğine ilişkin çeşitli minimum ve maksimum büyüklük kriterlerini göz önünde bulundurmaya isteyebilir. Büyüklüğe ilişkin bu kriterler şöyle sıralanabilir⁴⁵²;

⁴⁴⁹ M. SABINE, A.g.e., s.194.

⁴⁵⁰ R. M. ALLAN, A.g.e., s.103.

⁴⁵¹ M. SABINE, A.g.e., s.196.

⁴⁵² M. SABINE, A.g.e., s.196.

a) Fiyat

İşletmelerin çoğu ne kadar ödemeye hazırdır ya da ne kadar ödeyebilir? Bu figür, işletmenin işbirliğinin finansmanında ödeme aracı olarak senet kullanıp kullanmama olasılığına bağlı olarak değişiklik gösterir.

b) Sermaye Tedavülü veya Katma Değer

Bunlar bir işletmenin nasıl değerlendirildiğini gösteren çok kullanışlı göstergeler olabilir. Bazı işletmelerin yüksek sermaye tedavülü ile düşük katma değere sahip oldukları durumlara dikkat edilmelidir. Bazıları da, düşük sermaye tedavülüne fakat önemli oranlarda temsil edilen katma değere sahiptir.

c) Pazar Payı

Pazarın büyük kısmını kontrol etmenin, işletmenin varlığını sürdürüp sürdüremeyeceğinin ve uzun dönemde işletme değerinin artırılıp artırılamayacağını en iyi göstergesi olduğunu savunan bir düşünce vardır. Bir işletme büyükte olsa, şiddetli rekabetin olduğu durumlarda, pazara yeni giriyorsa başarısız olabilir. Pazar payı için geliştirilebilecek uygun minimum kriter endüstrinin yapısına bağlıdır.

d) Karlılık

Çoğu işletme, işbirliği yapılması düşünülen hedef işletmenin ortaya çıkarabileceği bir minimum karlılık oranı belirler. İşbirliği, işletmeye yabancı olmayan yani bilinen bir iş kolunda ise, minimum karlılık için belirlenen oran düşürülebilir. Eğer, işbirliği işletmeye yabancı olan riski yüksek alanlarda veya dünyanın riski yüksek bölgelerinde ise, bu oran yükseltilebilir. Bununla birlikte, hedef getirilerin elde edilmeye çalışıldığı yıllar itibarıyla da bir ayırıma gidilebilir.

e) Varlıklar, Borçlar ve Sermaye İhtiyacı

Satın alma yoluyla gerçekleştirilen bir işbirliğinde, işbirliğinin ilk etkisi bilanço toplamındaki artış olarak görülebilir. Anahtar oranlar etki altına girebilir. Bu türde bir işbirliği, yalnızca ilk etkisine (ödenen fiyatta dahil) bağlı olarak değerlendirilmemeli, gerekli ek sermaye ihtiyacı dikkate alındığında da haklı olmalı ve buna göre değerlendirilmelidir. Sermaye yapısındaki zayıflık veya ağır sermaye taahhüdü, işletmenin başlangıçta, daha ele geçirme aşamasında zarar görmesine ve işbirliğinin başarısız olmasına neden olabilir.

f) Çalışanların Sayısı, Faaliyet Gösterilen Pazarların Çeşitliliği ve İşletmenin Bu Pazarlardaki Yayılmışlık Düzeyi

Büyüklüğü belirlemenin ileri aşaması, istihdam edilen işçi sayısı, hizmet sunulan pazar sayısı veya üretilen ürünlere bağlı olarak açıklanabilir. Bunlar bir

işletmenin karmaşıklığına delil olarak gösterilebilir. İşbirliği ne kadar karmaşık olursa, muhtemelen bazı sorunlarda ortaya çıkacaktır.

8. Mülkiyetin Kontrolü

İşletmeler, etkin denetimi sürdürmek veya vergiden kaynaklanan nedenlerden dolayı ya da yasal nedenlerle, ortakların ellerinde bulundurabilecekleri hisse senetlerinin miktarına ilişkin sınırlamalar getirebilir. Örneğin; bir hissedarın %5'den daha fazla hisse senedine sahip olmasına engel olmaya yönelik bir düşünce, kriter olarak kabul edilebilir⁴⁵³.

9. Yönetim ve İşgücü Davranışı

Öncelikle ticari amaçların güdüldüğü işbirliklerinde, işbirliğine yöneticilerin ve işgücünün çeşitli tepkileri olabilir. Makul derecede bir işbirliği sağlanamazsa, beklenen faydaların büyük çoğunluğu pratikte sağlanamaz. İşletmeler, yöneticilerin katılımını sağlamadan işbirliğinden ticari bir fayda düşünmeme ya da işbirliğine gitmeme kararı alabilir. İşgücü davranışı ise, işbirliği kendilerini direkt ilgilendirmediği için, belki daha az karşı çıkma şeklinde olabilir. Bununla birlikte, bir satın alma durumunda, satın alan işletme önceden sendikalaşmış işgücüyle ilgilenmemişse, organize olmuş bir işgücünün olduğu bir işletmeyi almakta isteksiz olabilir. Satın alan işletme, sendikalaşmanın kendi organizasyonunda yayılmasından endişe edebilir⁴⁵⁴.

⁴⁵³ R. M. ALLAN, A.g.e., s.104.

⁴⁵⁴ M. SABINE, A.g.e., s.194.

10. Özel Durumlar

Olası işbirliklerine ilişkin, daha çok finansal ve ticari ağırlıklı olarak belirlenen kriterlere bazı özel faktörlerde eklenebilir. Bu, kriter kurma işlemi kolaylaştıracaktır. Örneğin; bir işletmeyle, onun yönetimi, borsa sıralaması, vergi kayıpları veya elinde bulundurduğu lisans için işbirliğine gidiliyorsa, kriterler kendiliğinden oluşur. Eğer, işbirliği ele geçirilme tehdidine karşı yapılıyorsa, sadece onun açısından değerlendirilebilir⁴⁵⁵.

B. İŞBİRLİĞİ YAPILACAK İŞLETMELERİN ARAŞTIRILMASI, SEÇİMİ VE BİLGİ TOPLAMA

1. Araştırma ve Seçim

Uygun bir işbirliği için aday işletmelerin belirlenmesinde faydalanılabilecek kaynaklar işletme içi ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere iki kategoride ele alınabilir⁴⁵⁶;

a) İşletme İçi (İçsel) Kaynaklar

İşletmelerin üst düzey yöneticileri ve hatta işletme personeli, o iş alanı hakkında, işletme dışındaki bu konu ile ilgili profesyonellerden daha fazla bilgiye sahip oldukları için olası bir işbirliği durumunda, hedef işletmenin seçimine ilişkin daha iyi fikir üretebilirler. Bunun yanısıra, işletmeler olası işbirliklerine ilişkin, işletme

⁴⁵⁵ M. SABINE, A.g.e., s.195.

⁴⁵⁶ M. SABINE, A.g.e., s.198-199.

bünyesinde tamamen işbirliği faaliyetleriyle uğraşan özel bir işbirliği ünitesi de oluşturabilir.

b) İşletme Dışı (Dışsal) Kaynaklar

İşbirliğine istekli bir işletme, bu isteğini reklamlar ve ilanlar yoluyla duyurmaya çalışabilir. Bunun yanısıra, işletme dışındaki muhasebeciler, mali danışmanlar, tecrübeli işadamları, belli endüstriler hakkında bilgi sahibi olan hukukçular, işletmeleri karşılaştıran işbirliği simsarları, yatırım bankaları ve ticari bankalar gibi çeşitli araçlar hedef işletmenin belirlenmesinde işbirliğine istekli işletmeye yardımcı olabilir. Özel bir durum olmakla birlikte, finansal güçlük ve tasfiye halindeki işletmelere ilişkin piyasadaki duyumlar da, işbirliğine istekli işletme açısından dışsal kaynak niteliğinde olmaktadır.

Adayların bulunması konusunda yukarıda belirtilen kaynaklardan yararlanma, her işletmenin özel durumuna bağlı olarak, çeşitli şekillerde olabilir.

Finansal amaçlı bir işbirliğine yönelik olarak geliştirilen kriterler dahilinde, işbirliğine gidilmesi en uygun olan aday / adayların seçimi yapılır. Gerçekte, geliştirilen kriterlere tam olarak uyan adayın / adayların bulunması her ne kadar zorsa da, istenilen kriterlerin çok üzerinde ya da altında olan adayların elimine edilmesi sağlanmış olacaktır⁴⁵⁷.

⁴⁵⁷ N. AYDIN, A.g.e., s.44.

2. Bilgi Toplama

Aday işletme veya işletmeler belirlendikten sonra, işletmenin / işletmelerin daha detaylı bir finansal analizini gerçekleştirmek için bilgi toplanmasına başlanacaktır.

İşbirliğine gidilmesi düşünülen işletmeye ilişkin bilgiler pekçok kaynaktan toplanabilir. Bunlar⁴⁵⁸;

a) Halka Açık Bilgiler

İşletmeler faaliyette buldukları ülkelerdeki kanunlar uyarınca, bazı bilgileri ayrıntılı olarak halka açıklamakla yükümlüdür. Genellikle bu bilgiler, kayıtlı ve çıkarılmış semaye tutarlarına, ortakların listesine ve işletme yöneticilerine ilişkin bilgilerdir. İşletme halkın ilgisini çeken bir işletmeyse, basından, kredi analizi yapan işletmelerden ve benzeri organizasyonlardan da bazı bilgiler elde edilebilecektir. Bununla birlikte, hisse senetleri borsaya kote edilmiş işletmeler, faaliyetlerine ilişkin hesaplarını yıllık, altı aylık ve üç aylık periyodlarla yayınlamak zorundadır. Ayrıca, vergilendirmeye ilişkin bazı kayıtlar da halka açıklanabilmektedir.

b) Aday (Hedef) İşletmenin Kendisinden Alınan Bilgiler

İşbirliğine istekli bir işletme, bu talebini hedef işletmeye bildirdiğinde, bu işletme kendisine ait daha önce halka açıklamadığı bilgileri iyi niyetle ve doğru olarak bu işletmeye verebilir. Hedef işletmenin finansal analizinin daha duyarlı yapılmasının

⁴⁵⁸ M. SABINE, A.g.e., s.203-205.

zorunlu olduğu durumlarda, işbirliğine istekli işletme, hedef işletmenin sır niteliğindeki bilgilerini öğrenmek isteyebilir. Böyle bir durumda, hedef işletme, sır niteliğindeki bilgilerini işbirliği gerçekleşsin ya da gerçekleşmesin geri iade edilmesi, açığa vurulmaması ve kötü amaçlarla kullanılmaması kaydıyla işbirliğine istekli işletmeye verebilir.

V. İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARISI İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

Globalleşme sürecinde, işbirliği arayışında olan işletmeler için başarılı ilişkiler kurmak çok önemli bir avantajdır.

Jordan LEWIS, “Partnership For Pofit” (Kar İçin Ortaklık) adlı eserinde, işbirliklerinin başarılı olabilmesi için şu koşulların gerekli olduğunu vurgulamaktadır⁴⁵⁹;

- Karşılıklı Yarar; İşbirliğinin ilk koşulu, tarafların birbirine ihtiyaç duymasıdır. Bu tür bir ihtiyaç yoksa, işbirliğinin hiçbir yararı olmayacaktır. Taraflar işbirliğinden kazanç sağlayabilmelidir.
- Ortak Hedefler; İşbirliğine giden işletmeler, çoğu kez birbirlerinden ne alıp satacaklarını belirlemekle yetinir. Oysa, taraflar işbirliğine gitmeden önce, beraberce maksimize edecekleri hedefleri net bir şekilde belirlemek zorundadır.
- Riski Paylaşmak; Riskler bir tarafa yüklenirse işbirliği uzun ömürlü olamaz. İşbirliklerinde tüm taraflar, belirli ölçüde risk yüklenmeyi daha işin başında kabul etmelidir.

⁴⁵⁹ _____, “Stratejik...”, A.g.e., s.18.

- **Güven Ortamı;** İşbirliğine giden işletmelerin yöneticileri birbirlerine güven duymazsa, işbirliği uzun ömürlü olmaz. Çünkü, işbirliğine giden işletmeler arasında ortaya çıkabilecek her problemin bir sözleşme maddesi haline getirilip yazıya dökülmesi imkansızdır. Karşılıklı güven yoksa, en ayrıntılı sözleşme maddeleri dahi işbirliğini kurtaramaz. İşletmeler daha işin başında bir uyuşmazlık prosedürü geliştirirlerse, sorunlar ortaklığı bozmadan çözülebilir.
- **Ayrılma Stratejisi;** Stratejik işbirliğinden ayrılmanın nasıl olacağı daha işbirliği kurulmadan belirlenmelidir.

Rosabeth M. KANTER ise, işbirliklerinin başarısı için gerekli koşulları "8 I" formülü ile savunmaktadır. Bunlar⁴⁶⁰;

- **Bireysel Üstünlük (Individual excellence);** Taraflar işbirliğine, zayıf yönlerini maskeleyerek yerine, güçlü yönlerini birleştirmek için girmelidir.
- **Önem (Importance);** İlişkinin işletmelerin stratejik amaçlarında önemli rolü olmalıdır ki, işlemesi için gayret gösterilsin.
- **Karşılıklı Bağımlılık (Interdependence);** Taraflar birbirlerine ihtiyaç duymalıdır. Birbirlerini tamamlayan varlık ve becerileri olabilir.
- **Yatırım (Investment);** İşletmeler karşılıklı yatırım yapmalı, finansal ve diğer kaynaklarını işbirliğinin gelişmesi için kullanılmalıdır. Bu, ilişkiye verdikleri önemin bir göstergesi olacaktır.

⁴⁶⁰ Gülşen DEMİREL, "Hiyerarşi Değişimin Düşmanı", **Capital Dergisi**, Yıl 2, Sayı 4 (Nisan 1994), s.86.

- **Bilgi (Information);** Hedeflerden teknik bilgilere ya da sorunlara kadar her türlü bilginin taraflar arasında değiş tokuş edilmesi, açık bir iletişim, ilişkinin sürmesinin ön şartıdır.
- **Entegrasyon (Integration);** Taraflar arasında ortak bir çalışma tarzının oluşması, bağlantının güçlenmesine yardımcı olur.
- **Kurumsallaşma (Institutionalization);** İlişkinin resmi bir boyut kazanması, sorumlulukların ve karar alma sürecinin açıkça belirlenmesi, ortaklığın onu kuran yöneticilerin ötesinde bir boyut kazanmasını neden olur.
- **Bütünlük (Integrity);** Taraflar birbirlerine saygılı ve karşılıklı güveni yansıtan bir biçimde davranmalı, aldıkları bilgileri suistimal etmemeli ve karşı tarafın ayağını kaydırmaya çalışmamalıdır.

Bu sayılanlara ilave olarak, başarılı bir işbirliğinde, ayrıca işbirliği sonucu bir verimlilik artışının sağlanması gerekmektedir. Verimlilik artışı, birden fazla tanımlanabilir; Üretim verimliliğinde, (i) Ölçek ekonomisi, yani üretim artıkça maliyetlerin düşmesi, (ii) Kapsam ekonomisi, yani birden fazla ürünü birlikte üretmenin maliyetleri düşürmesi veya (iii) Transfer maliyeti ekonomisi, yani yarı mamülü satın almaktansa bizzat üretmenin maliyetleri düşürmesi söz konusu olabilir. Dinamik etkinlikte ise, kalite ve ürün geliştirme faaliyetlerinin uzun dönemde tüketiciye fayda sağlaması beklenir. Bu tür faydalar gözönüne alınırken uygulanacak kural şu olmalıdır; Beklenen maliyet düşüşleri net olmalıdır, yani finansman vb...

giderler düşüldükten sonra dahi toplam maliyetlerde düşüş beklenmelidir. İkincisi, beklenen faydalar işbirliğinin gerçekleşmemesi halinde ulaşılmaz olmalıdır⁴⁶¹.

Kurallara uygun bir işbirliği, işbirliğinin her tarafına büyük yararlar sağlayacaktır. Güçlerini birleştiren işletmeler, rekabet güçlerinin en yüksek olduğu alanlarda daha kolay bir şekilde yoğunlaşabilecek, işletmelerdeki farklı yönetim teknikleri ve kültürlerin çatışması, işbirliğinin taraflarına yeni ufuklar açabilecektir. Aynı zamanda, maliyetlerin düşürülmesi ve orta araştırma - geliştirme çabalarının yapılması da imkan dahilinde olabilecektir⁴⁶².

Ancak, işbirliklerinde yönetimin yeniden bütünleşmesi için gözler, geçmişe değil geleceğe, içsel sorunlar yerine üretime ve rakiplere yönelmelidir. Bütün bu sayılanlar yapılmadığı takdirde, sinerji etkisinin olumsuz olması yani 1+1'in yine 1'e, hatta 0'a eşit olması kaçınılmazdır⁴⁶³. Örneğin; teorik olarak bakıldığında Mitsubishi ile Mercedes Benz'in işbirliğinin çok iyi sonuçlar ortaya çıkarması gerekirdi. Bir tarafta köklü bir Alman işletmesi, diğer tarafta hızla büyüyen bir Japon devi... Ancak, gerçek hayatta beklenen başarı, gerekli koşullar yeterince yerine getirilemediği için sağlanamamıştır⁴⁶⁴.

⁴⁶¹ Gülnur M. ŞENGÜL, "Antitröst Uygulamaları ve Türkiye İçin Öneriler", *Türkiye İktisat Dergisi*, Yıl 5, Sayı 14 (Mayıs 1993), s.19.

⁴⁶² _____, "Stratejik...", *A.g.e.*, s.18.

⁴⁶³ _____, "Şirket Evlendirirken Evlatlarına Kıymayın", *Ekonomist Dergisi*, (6 Ocak 1991), s.19.

⁴⁶⁴ _____, "Stratejik...", *A.g.e.*, s.18.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

I. TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN İŞBİRLİĞİ YÖNELİMLERİ

Globalleşme sürecine uyumun kaçınılmazlığı, dünyadaki diğer işletmeler gibi, Türkiye işletmelerini de zorunlu işbirliklerine yöneltmiştir. Global rekabette ayakta kalabilmek için, finansman olanakları sağlamak, büyümek, mevcut pazarını genişletmek ve teknolojik bazdaki açıklarını kapatmak isteyen ülkemiz işletmeleri, yoğun bir şekilde ulusal ve uluslararası boyutlu işbirliği arayışlarına girmiştir. Bununla birlikte, ülkemiz işletmelerinin işbirliği stratejilerinde gözlenen eğilim, yerli işletmelerle işbirliğinden ziyade, dışa açılmayı sağlamak amacıyla yabancı işletmelerle işbirliklerinin gerçekleştirilmeye çalışıldığıdır.

A. ULUSAL İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİ

Türkiye'de işbirliği yönelimlerinin gerek sayısal gerekse nitelik olarak, henüz gelişmiş ülkelerdeki işbirlikleri düzeyinde olmadığı açık bir gerçektir. Makro ekonomik dengelerin her an bir takım resmi kararlarla değişebildiği ülkemizde, işletmelerin büyüme ve işbirliği yönelimleri uzun yıllar "risk hedging" yani risk sınırlama stratejisi çerçevesinde düşünülmüştür. Dikey işbirliği ve verimlilik kadar kaliteye de yönelik bir işbirliğinden çok, yatay bir "alan istilacılığı" söz konusu olmuştur. Gelişmekte olan ülkelere has bu "yayılmacılık", ihtisaslaşmanın önündeki en

önemli engellerden biri olarak görülmektedir⁴⁶⁵. Bununla birlikte, son yıllarda uygulanmakta olan ekonomik politikalar ve getirilen vergi avantajları, ülkemiz işletmelerinin işbirliği yönelimlerinde hızlı bir artış dönemini başlatmıştır. Birçok işletme, özellikle vergi avantajlarından yararlanmak amacıyla birleşme ve holdingleşme yoluyla işbirliklerine yönelmiştir⁴⁶⁶.

Ülkemiz gibi sermaye kaynağı kıt olan ülkelerde, işletmelerin en önemli sorunlarından biri, finansman sorunu olarak ortaya çıkmakta, dolayısıyla işbirliklerinin finansal yönü daha ağır basmaktadır. Bu yönüyle, ülkemizde işbirlikleri, kaynakların kullanımında etkinliği ve rasyonelliği arttırmada olduğu kadar, özellikle, yüksek faiz uygulamalarının kredilere getirdiği maliyetler karşısında finansman temininde ve finansal güçlük içindeki işletmelerin tekrar ekonomiye kazandırılmasında uygulanan bir strateji olmakta ve daha çok güçlü işletmelerin güçsüzleri yutması şeklinde gerçekleşmektedir⁴⁶⁷. Örneğin; Beşikçioğlu Grubu patates fabrikası kurmak için, Dünya Bankası'nın yan kuruluşu olan IFC'den aldığı 9 Milyon \$ kredi borcunu ödeyemeyince, finansman krizini aşmak için Eliyeşil Grubuyla ortaklık kurmuştur. Bu ortaklık, söz konusu işletmenin %55 oranında sermaye artışına gitmesi ve Eliyeşil Grubunun bu hisseleri almasıyla gerçekleşmiştir. Bu şekilde, hisse senetlerinin satışından elde edilen fonlarla, işletme ihtiyacı olan işletme sermayesine kavuşmuş ve finansal güçlükten kurtulmuştur⁴⁶⁸. Türkiye işletmelerinin gerçekleştirdikleri

⁴⁶⁵ D. ŞAR, A.g.e., s.59.

⁴⁶⁶ N. AYDIN, A.g.e., s.85.

⁴⁶⁷ _____, "Küçük İşletmeler Büyümede Çok Çeşitli Sorunlarla Karşı Karşıya", **Barometre Gazetesi**, Yıl 36, Sayı 1795 (İTO Yayını, 16. 1. 1994), s.7. N. AYDIN, A.g.e., s.111.; A. AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., A.g.e., s.187-195.

⁴⁶⁸ _____, "Beşikçioğlu, Patates Fabrikasına Eliyeşil'leri Ortak Aldı", **Sabah Gazetesi**, (14 Eylül 1993), s.9.

işbirliklerindeki en önemli beklentilerinden bir diğeri de teknoloji yenilemesidir. Bu amaçla, gerekli teknolojinin sağlanmasında ve üretilmesinde, ortak Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmaya ve bu süreçteki finansman ihtiyacının giderilmesine yönelik işbirlikleri gerçekleştirilmektedir. Bunların yanısıra, işletmelerin tedarik ve pazarlama olanaklarının iyileştirilmesi amacıyla da işbirliği stratejilerinin uygulandığı görülmektedir⁴⁶⁹.

Son yıllarda Türkiye’de, özellikle holdingleşme akımı kendini kuvvetle hissettirmekte ve ekonomide oynadıkları rol gittikçe önem kazanmaktadır. Eski anonim işletmeler, bazı ailelerin kontrolündeki işletmeler ya da yeni kurulan anonim işletmeler biraraya gelerek holding haline dönüşmektedir. Türkiye’de holdinglerin yakın zamana kadar ki gelişimi, aile holdingleri niteliğindedir. Bunun nedeni ise aile işletmelerinin birleşmesidir. Birleşen aile işletmeleri aile holding şeklinde faaliyetlerine devam etmiş, ancak yaşanan yoğun rekabet ortamında gerekli büyüklüğe ulaşmada finansman gereksinmelerinin temininde çekilen sıkıntılar son yıllarda halka açılma olayını zorunlu bir hale getirmiştir. Bununla birlikte, halka açılmanın birtakım yasal tedbirlerle teşvik edilmesinin de büyük payı vardır. Genel olarak, Türkiye’de kurulmuş bulunan holdingler için günümüzde ortam çok uygundur. Türkiye’deki yasal mevzuatın yetersiz, boşlukların çok, sınırlayıcı hükümlerin yok denecek kadar az olması nedeniyle, holdingleşmenin hızlandığı ve manevra kabiliyetlerinin bu hukuki yapıdan dolayı çok geniş olduğu söylenebilir⁴⁷⁰. Örneğin; holdinge bağlı işletmeler arasında kaynak aktarımı yapılabilmesi, zarar eden işletmelerin zararlarının kar eden

⁴⁶⁹ A. AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., A.g.e., s.187-195.

⁴⁷⁰ A. ALAK ve A. BÜYÜKKAYA, A.g.e., s.20-50.; Ş. ÖZ-ALP, A.g.e., s.30.

işletmelerin karlarıyla karşılanabilmesi, holdinge bağlı işletmelerin ürünlerinin yine holdinge bağlı bir pazarlama işletmesi tarafından yüksek bedellerle pazarlanması, holding bünyesinde yer alan bir banka aracılığı ile düşük maliyetli kaynak sağlanabilmesi gibi...

Türkiye işletmelerinin kendi aralarındaki işbirliği stratejilerinin bir başka boyutu da, bu işbirliklerinin uluslararası faaliyetlere yönelik olarak gerçekleştirilmesidir. Globalleşme süreci ile birlikte, Türkiye işletmelerinin dış açılması gündeme gelmiş ve iç rekabetten ziyade dış rekabet önem kazanmıştır. Türkiye işletmeleri de özellikle son yıllarda, uluslararası faaliyetlerde başarılı olabilmek için kendi aralarında işbirlikleri gerçekleştirmeye başlamıştır. Sovyetler Birliği'nin çöküşü ile Türk Parasını Koruma Mevzuatı'nın yumuşatılmasının aynı zamana rastlaması, ilginç bir fırsat yaratmış ve Türkiye işletmeleri, kendi aralarında işbirliği yaparak komşu ülkelerde oluşan girişim boşluğunu değerlendirmeye başlamıştır. Bu fırsatın yalnızca Orta Asya Cumhuriyetleri ile sınırlı olduğunu düşünmek son derece yanlıştır. Türkiye'deki teknoloji ve vasıflı işgücü birikim ve deneyimi, işbirliği yoluyla biraraya getirildiğinde, Orta Asya Cumhuriyetleri'nin yanısıra Doğu Avrupa Ülkeleri'nde ve hatta gelişmiş ülkelerde de ciddi ve başarılı yatırımlar yapmak için yeterli düzeydedir, ki globalleşme yolunda bazı Türkiye işletmelerinin yaptığı da budur⁴⁷¹.

Geçmiş yıllarda, uluslararası ihalelerde Türkiye işletmelerinin kendi aralarındaki rekabet dolayısıyla, ya ihaleyi alamadıkları ya da zararına ihale aldıkları

⁴⁷¹ Asaf Savaş AKAD, "Değişim ve Statüko", **Capital Dergisi**, Yıl 1 Sayı 3 (Mayıs 1993), s.37.

da çok görülmüştür. Örneğin; Türkiye inşaat işletmeleri iç rekabetin zararlarını Suudi Arabistan ve Libya'daki yüklenim işlerinde yeterince görmüş ve bu ihaleleri, ya kendilerinden daha küçük olan fakat aralarında işbirliği yaparak finansman açısından güçlenen yabancı işletmelere kaptırmış ya da kendi aralarında şiddetli rekabete girerek aldıkları ihalelerden zarar etmiştir. Bu nedenle, uluslararası faaliyetlerde büyük finansal güce sahip olunması gerektiğini, bazı acı örnekleri yaşayarak, anlayan Türkiye işletmeleri, ilk önce ulusal işbirliği stratejileri geliştirerek gerekli finansal gücü kendi aralarında sağlamakta ve daha sonra uluslararası faaliyetlere girişmektedir. Bu stratejinin yurt dışından kredi alabilmek için de uygulandığı görülmektedir. Günümüzde, dış kredi alabilmek, kredi talep eden yabancı işletmelerle rekabeti bu da belirli bir ekonomik gücü gerektirmektedir. Türkiye işletmelerinin de, yabancı işletmelere kredi almada alternatif olabilmek için, kendi aralarında birleşme ve ortak girişim kurma gibi çeşitli işbirliklerine yöneldikleri görülmektedir⁴⁷².

Türkiye işletmelerinin, ülke içindeki pazar paylarını yabancı işletmelere kaptırmamak ve dış pazarlara daha güçlü olarak açılmak için ulusal işbirliklerine gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Çünkü, Türkiye işletmeleri için, gerekli finansal ve teknolojik büyüklüğe ulaşmada izlenebilecek en basit ve en iyi yol işbirliği olmaktadır.

⁴⁷² R. ULUDAĞ, **A.g.e.**, s.255.

B. ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİ

Türkiye işletmelerinin işbirliği stratejilerinin geçmişten farklı özellikler taşıdığı gözlenmektedir. İşletmelerarası işbirlikleri önceleri ulusal işletmelerin güçsüz işletmeleri ele geçirmesi şeklinde gerçekleşirken, günümüzde bütünleşen pazarlara yeni ortaklar aracılığıyla ve daha güçlü olarak girebilmek amaçlanmakta ve uluslararası işbirlikleri hız kazanmaktadır⁴⁷³.

Globalleşme ülkeler arasındaki ekonomik sınırları ortadan kaldırırken, yoğun bir rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. Global rekabete ayak uydurabilmek için gerekli finansman gücüne sahip olmayan Türkiye işletmeleri de, çözüm yolunu yabancı işletmelerle işbirliğine gitmekte bulmaktadır. Ancak, bu işbirlikleri gelişmiş ülkelere farklılık göstererek, daha çok yabancı işletmelerin Türkiye işletmeleriyle birleşmeleri ya da ortak girişim kurmaları şeklinde gerçekleşmektedir⁴⁷⁴. Bu anlamda, Türkiye’de, yerli ve yabancı işletmeler arasında özellikle son yıllarda pek çok işbirliği gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’de özellikle 1980’li yıllarda hız kazanan ve Sabancı, Koç, Tekfen, Eczacıbaşı gibi büyük holdinglerin başı çektiği yabancı işletmelerle işbirliği stratejilerinde, üretimin hem iç pazara hem de yeni ihracat alanlarına yönelik olarak artırılmasının hedeflendiği ve yabancı işletmelerin büyük çoğunlukla AT üyesi ülke işletmelerinden geldiği görülmektedir. Gerçekleştirilen işbirliklerinde, yabancı

⁴⁷³ A. I. OK, Şirket Birleşme - Satın..., A.g.e., s.107.

⁴⁷⁴ A. I. OK, “Şirket Birleşmeleri...” A.g.e., s.19.

işletmelerin sermaye paylarının genellikle %50 dolayında olduğu ve etkinlik gösterilen sektörlerin kimya, lastik, tekstil, gıda, maden, mobilya, otomotiv, kağıt, bankacılık, turizm, ticaret, elektrik - elektronik gibi geniş bir yelpazeye dağıldığı görülmektedir. Türkiye işletmelerinin yabancı işletmelerle işbirliği stratejilerinde, Eczacıbaşı - James River ortaklığı olan İpek Kağıt örneğindeki gibi teknoloji yenilenmesi, Cankurtaran Holding - BATA ortak girişimi olan Canbata Giyim'deki gibi yeni satış olanakları yaratılması, Lassa - Bridgestone ortak girişimiyle kurulan Brisa'daki gibi işletmenin ürünlerinin her yıl 100 Milyon dolarlık bölümünün Bridgestone eliyle Avrupa, Afrika ve Ortadoğu'ya yönelik ihracatının öngörülmesi gibi amaçlar belirginlik kazansa da, çoğunlukla rekabet gücünü sağlamak üzere sermaye aktarımı, üretim arttırımı, ihracata yönelme ve arttırma, ürün çeşitlendirmesi, teknolojik yenilenme unsurları birarada bulunmaktadır⁴⁷⁵.

Yabancı işletmelerle Türkiye'de gerçekleştirilen işbirlikleri kadar önemli olan bir hususta, Türkiye işletmelerinin dış pazarlar yönelimli faaliyetlerini olanaklı kılacak işbirliklerinin gerçekleştirilmesidir. Ortadoğu ve Kuzey Afrika pazarları için Türkiye'yi köprü olarak kullanmak isteyen AT kökenli işletmeler ve Türkiye'nin gelecek yıllarda AT'ye gireceği beklentisiyle dolaylı olarak, AT pazarlarına girmek ya da pazar payını yükseltmek isteyen ABD ve Japonya kökenli işletmeler, gerek tek başlarına bu pazarda alabilecekleri işler gerekse Türkiye işletmeleriyle ortaklaşa yapacakları işler için, Türkiye işletmeleriyle işbirliğine yönelmiştir. Bu pazarlardan Türkiye işletmeleri de pay kapmak istediği için, yabancı işletmelerin bu planları Türkiye işletmeleri açısından da son derece uygun bir strateji olarak değerlendirilebilir. Nitekim, son

⁴⁷⁵ Y. ÇONGAR ve C. SEY, A.g.e., s.51-52.

yıllarda başta bankalar ve inşaat işletmeleri olmak üzere birçok Türkiye işletmesinin Avrupa, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve hatta Amerika'da yabancı işletmelerle işbirlikleri gerçekleştirerek yatırımlar yaptıkları ve bu yolla pazara girdikleri görülmektedir⁴⁷⁶.

Avrupa Tek Pazar projesinin işlerlik kazanmasıyla birlikte, sadece büyük işletmeler değil, onlardan çok küçük ve orta ölçekli yabancı işletmeler de Türkiye'de ortak girişim ve işletme birleşmeleri şeklinde işbirliklerine yönelmiştir. Türkiye açısından bunun içeriden ve dışarıdan kaynaklanan iki temel nedeni vardır. Birincisi; Türkiye piyasasında giderek artan rekabet ortamı, ikincisi ise; Avrupa ve diğer gelişmiş ülkelerin küçük ve orta ölçekli işletmelerinin de dev işletmeler tarafından yutulmamak için yeni pazarlara çıkmak için gösterdikleri çaba. Türkiye işletmelerinin dışa açılmasında herhangi bir büyüklük ölçüsü yoktur. Bu bağlamda, orta ölçekli işletmelerin dinamiğinden mutlaka yararlanılması gerekmektedir⁴⁷⁷.

Yabancı işletmelerle işbirliği yapılması konusunda son birkaç yıldır tartışılan ve Türkiye açısından önemli olabilecek bir konu gündeme gelmiştir. Bu, özelleştirme kapsamına alınan Türk Hava Yolları'nın, büyük havayolu işletmeleriyle rekabet edebilen bir konuma getirilmesi, sefer sayılarının artırılması, kara geçmesini sağlayacak önlemlerin alınması ve en önemlisi de özelleştirmeye hazırlanması amacıyla British Airways ya da Air France ile stratejik işbirliğinin düşünülmesidir. Bu işbirliği, bir ortaklık ya da hisse senedi satışı olarak değil, doğrudan doğruya teknoloji ve piyasa işbirliği şeklinde planlanmaktadır. Örneğin; rezervasyon sisteminin yenilenmesi, yer

⁴⁷⁶ Erdal ATUKEREN, "Türkiye'nin Avrupa Topluluğu İle Bütünleşmesinde Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü", **Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması-II**, (YASED Yay. No: 34, İstanbul: 1989), s.14.; K. TOKAT, **A.g.e.**, s.110.; R. ULUDAĞ, **A.g.e.**, s.115.

⁴⁷⁷ Yaprak ÖZER, "Yabancı Ortakla İşinizi Büyütün", **Ekonomist Dergisi**, Yıl 2, Sayı 29 (Temmuz 1992), s.11.

hizmetlerinde ya da kargo taşımacılığında birbirinden yararlanma gibi. Bununla birlikte, British Airways ile işbirliği yapılmasına daha sıcak bakılmaktadır. Çünkü, Air France bir kamu işletmesi, British Airways ise özelleştirilmiş bir işletmedir. THY'nin da özelleştirme kapsamında bulunması nedeniyle, gelecek yıllarda özelleştirilmesi gündeme geldiğinde, hiç olmazsa, bu tecrübeyi geçirmiş bir partnerle işbirliğinin yapılmış olması önemli avantajlar sağlayabilecektir. Bu işbirliğinin gerçekleşmesi halinde, bir süre sonra, British Airways'in THY'nin hisse senetlerinin %20 -%25 gibi bir kısmını satın alması ve böylece, uzun vadede bir birleşmenin gerçekleşmesi de söz konusudur⁴⁷⁸.

Uluslararası boyutlu işbirlikleri, Türkiye işletmelerinin globalleşme yönelimli faaliyetlerde bulunabilmesi açısından son derece önemli bir stratejik karardır. Önemli olan, bu işbirliklerinin global rekabet olanağı sağlamak üzere, Türkiye işletmelerinin finansman yapılarını güçlendirecek ve teknolojik gelişimi sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesidir.

II. TÜRKİYE VE YABANCI KÖKENLİ İŞLETMELERİN İŞBİRLİKLERİNDEN SAĞLADIKLARI KARŞILIKLI AVANTAJLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Globalleşme süreci ile birlikte yaşanan yoğun rekabet ortamında, rasyonelleşmeyi sağlaması, finansman gereksinimini azaltması, teknoloji transferini olanaklı kılması ve yeni pazar ve pazarlama kanalları oluşturması yönüyle, işbirlikleri, gerek Türkiye işletmeleri gerekse yabancı işletmeler açısından önemli faydalar

⁴⁷⁸ Yaprak ÖZER, "1994'e Uçuş", *Capital Dergisi*, Yıl 1, Sayı 7 (Eylül 1993), s.72.

arzemektedir. Türkiye işletmeleri rekabet şansı, geniş finansman olanakları, teknolojik gelişme, büyüme ve ölçek ekonomileri sağlayarak dışa açılırken, yabancı işletmeler de, 60 Milyonun üzerinde nüfusa sahip bir piyasaya Türkiye işletmeleri aracılığıyla girme olanağı elde ederek pazarlama olanaklarını ve pazar paylarını arttırmakta, zengin doğal kaynaklardan ve düşük üretim maliyetlerinden (ucuz işgücü ve hammadde maliyetleri gibi) faydalanmaktadır. Kısaca, Türkiye işletmeleri ile yabancı işletmeler arasında gerçekleştirilen işbirlikleri, karşılıklı çıkar ilişkilerini temsil etmektedir. Ancak, unutulmaması gereken önemli bir husus, yabancı işletmelerin Türkiye işletmeleriyle işbirliklerindeki temel amaçlarının, hemen her koşulda ticari çıkarlarını maksimize etmek, diğer bir deyişle en fazla kar sağlamak olduğudur. Bu bağlamda, Türkiye işletmeleri için, amaçların iyi belirlenmediği, dolayısıyla rasyonellikten uzak işbirliklerinin, her zaman için bünyesinde kendilerinin ve Türkiye'nin aleyhine sonuç doğuracak potansiyel pekçok olumsuz unsur barındırdığı gözden uzak tutulmamalıdır.

A. TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN SAĞLADIĞI AVANTAJLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

1980 sonrasında ve özellikle 1987 yılında Türkiye'nin Avrupa Topluluğu'na tam üyelik başvurusu yapmasıyla, Türkiye işletmeleriyle yabancı işletmeler arasında gerçekleştirilen işbirliklerinde önemli bir artış başlamıştır.

Yabancı işletmelerle işbirliğine gidilmesi, birlikte çalışma olanağı verdiğiinden, yabancı işletmelerin dış piyasalar konusundaki geniş deneyimlerinden, satış ve

pazarlama örgütlerinden yararlanma, teknolojik yenilenme, yönetim - organizasyon, Ar-Ge etkinlikleri ve özellikle birleşme stratejilerinde çoğunlukla sermaye arttırımına gidilmesi nedeniyle, önemli miktarda sermaye girişi gibi üretim sürecinde rekabet gücünü arttırıcı faktörlerin elde edilmesi Türkiye işletmelerine büyük kazançlar sağlamaktadır. Yabancı işletmelerle özellikle ihracata dönük olarak gerçekleştirilen işbirlikleri, Türkiye işletmelerine, üretim kapasitelerinde bir artışı beraberinde getirdiği için yeni teknoloji ve sermaye girişi sağlamakta, işbirliği öncesi etkin biçimde giremedikleri bazı dış pazarlarda önemli avantajlar sağlamakta ve pazarlama yeteneklerinin ve tekniklerinin öğrenilmesiyle birlikte, giderek uzmanlık konusu oluşturan bu alanlardaki dış bağlantıların kalıcılaştırılmasına olanak vermektedir⁴⁷⁹.

Türkiye işletmeleri, mevcut kaynaklarını optimal düzeyde değerlendiremediklerinde, yabancı işletmelerle işbirlikleri gerçekleştirerek, uluslararası finansman olanaklarından yararlanabildiği gibi, iç ve/veya dış borçlanmaya göre finansman ihtiyaçlarını doğrudan aktif sermaye olarak da elde edebilmektedir. Bu yönüyle, işbirliği yoluyla sermaye sağlanması, işletmeyi genişletme, yeni yatırımlara girme ve yeni teknoloji elde etme olanağı verdiğinden krediye iyi bir alternatif olmakta ve Türkiye işletmelerinin finansman sorunlarına çözüm getirmektedir. Yabancı işletme, Türkiye işletmesiyle işbirliğini derinlemesine ve özel hesaplamalardan sonra gerçekleştirdiği için, işbirliği bir anlamda garantili bir yatırım halini almakta ve verimliliği yüksek olmaktadır. İşbirliğinde zarar edilmesi söz konusu olsa bile, gerek Türkiye işletmesi gerekse yabancı işletme için, paylarına düşen zararlara katlanma dışında ek bir fon çıkışı olmayacaktır. Ancak, finansman ihtiyacı işbirliği yoluyla değil

⁴⁷⁹ H. SEYİDOĞLU, A.g.e., s.579.; Y. ÇONGAR ve C. SEY, A.g.e., s.52-53.

de borçlanılarak sağlandığında, zarar söz konusu ise, bu durum Türkiye işletmesinin zarara katlanması dışında aldığı borcun anapara ve/veya faiz ödemesini de gerektirecektir. Eğer yurt dışından borçlanılmışsa, bu durum ülke açısından da olumsuz olabilecektir⁴⁸⁰.

Rekabetten çekinen bazı çevreler, özellikle 1980 sonrası büyük artış gösteren yabancı sermayenin, uluslararası portföy yatırımlarındaki artıştan kanaklandığını ve bunun Türkiye'ye dolayısıyla Türkiye işletmelerine gelişmiş teknoloji getirmeyeceği ve sanayiye bir katkıda bulunmayacağı görüşünü savunmaktadır. Bir ülkedeki yabancı sermaye, özel doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve uluslararası portföy yatırımlarından oluşur. Görüldüğü gibi uluslararası portföy yatırımları da bir yabancı sermayedir ve tasarruf sahiplerinin bir faiz ya da kar payı elde etmek için uluslararası sermaye piyasalarından menkul kıymet satın almalarını ifade etmektedir. Kısaca mali fonların bir ülkeden diğerine transferi söz konusudur. Türkiye'de, yabancı işletmelerin portföy yatırımında bulunmaları, DPT'nin 1986 yılında yayınladığı Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı ile ilgili 1 numaralı tebliğe göre mümkün olmaktadır. Tebliğde, portföy yatırımı, yabancıların Türkiye'de mevcut bir işletmenin hisse senetlerini satın alarak ona yatırım yapması şeklinde tanımlanmış, iştirak oranı serbest bırakılmış ve yatırımcıların kar, temettü ve anapara transferinin kolaylıkla yapılabileceği yer almıştır. Dolayısı ile, portföy yatırımından maksat, her türlü hisse senedinin alımı ve satımı değil, belirli işletmelere ortak olunmasıdır. Uluslararası portföy yatırımlarının hiçbir

⁴⁸⁰ Deniz EKEMAN, Mehmet TOKER, Leon BOVETE, "Türkiye'de Uygulanan Liberal Yabancı Sermaye Politikasının Avrupa Ekonomik Topluluğu'na Başarılı Bir Giriş Açısından Oynayabileceği Rol ve Etkileri", **Avrupa Ekonomik Topluluğu ile Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması-II**, (YASED Yay. No: 34, İstanbul: 1989), s.25-26.; R. ULUDAĞ, **A.g.e.**, s.249.; R. KARLUK, **Türkiye'de Yabancı...**, **A.g.e.**, s.58.

yarar taşımadığı görüşünü benimsemek zordur. Çünkü, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri için, ulusal ve uluslararası bankalardan ve finans kurumlarından borçlanmaya alternatif oluşturmakta, aynı zamanda da ülkelerin ödemeler dengesi üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır⁴⁸¹. Bu bağlamda, yabancı işletmelerin Türkiye işletmelerinin hisse senetlerinin ya bir kısmını satın alarak onlara ortak olmaları ya da tamamını devralarak onlarla birleşmeleri, Türkiye işletmelerinin iç pazardan dış pazarlara yönelme konusundaki handikaplarını daha kolay aşmasını sağlamakta ve global ekonomiye entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda, yabancı işletmenin satın aldığı hisse senetlerinin oy oranı yüksek değilse, yönetim yine Türkiye işletmesinin elinde olmaktadır.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımları yoluyla gerçekleştirilen işbirliklerinde ise, yabancı işletmeler, Türkiye'de kurulu bir işletmeyi devralarak ya da yeni kurulan bir işletme için kuruluş sermayesi sağlayarak ya da kurulu bir işletmenin sermayesini arttırarak ona ortak olmakta ya da onunla birleşmektedir. Portföy yatırımları yoluyla gerçekleştirilen işbirliklerinden farklı olarak, yabancı işletmenin sermaye transferinin bir piyasa işlemi olmadan gerçekleşmesi söz konusudur. Yabancı işletmelerin doğrudan yatırım yoluyla gerçekleştirdikleri işbirliklerinde, Türkiye işletmeleri, döviz ya da yatırım malının (makina, donatım ve fiziki üretim araçları vb...) yanısıra lisans, patent, teknik bilgi (know - how) gibi gayri maddi sınai haklar ve riskin yabancı işletmeye yüklenmesi olanağı da sağlamaktadır⁴⁸². Ancak, yabancı işletmelerle gerçekleştirilen işbirliklerinde, uzun yıllar teknoloji transferine, daha da önemlisi

⁴⁸¹ R. ULUDAĞ, **A.g.e.**, s.58.; K. TOKAT, **A.g.e.**, s.110-111.; H. SEYİDOĞLU, **A.g.e.**, s.237.

⁴⁸² Rıdvan KARLUK, **Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları**, (İTO Ekonomik Yayınları Dizisi No: 13, İstanbul: 1893), s.14-15.; H. SEYİDOĞLU, **A.g.e.**, s.568.

teknoloji üretmeye gereken önemin verilmemesi, Türkiye işletmelerine gayri maddi sermaye aktarımının oldukça yetersiz düzeyde kalmasına yol açmıştır. Bununla birlikte, yalnızca otomotiv sanayiinde diğer sanayiilere oranla önemli ölçüde gayri maddi sermaye aktarımı sağlandığı söylenebilir⁴⁸³.

1980 öncesine kadar, dövizimizin yurt içinde kalmasına yönelik olarak yabancı sermayenin faaliyetlerine getirilen kısıtlamalar, tam tersi bir etki yaratmış ve “ikame sanayii” adı altında ithalatçı bir sanayii sistemi oluşmasına yol açmıştır. Bunun nedeni, yabancı sermayenin “montaj sanayii” olarak faaliyet göstermesi ve sürekli olarak aramal ithaline gitmiş olmasıdır. Türkiye’de montaj tipi üretime özellikle 1960’larda otomotiv endüstrisinde başlamıştır. Bu durum, uzun bir süre Türkiye işletmelerinin işbirliği yaptığı yabancı işletmelere bağımlı kalmasına ve bu nedenle teknoloji geliştirememesine neden olmuştur ve günümüzde bunun etkileri azalmasına rağmen, kimi sektörlerde varlığını halen hissettirmektedir. Bu olumsuz durum daha çok lisans anlaşmalarında söz konusu olmaktadır.

Lisans anlaşmalarında, teknoloji maliyetlerini arttırıcı ve ihracata ilişkin uzun dönemde bağlayıcılığı olan kısıtların yoğunlaşması, yabancı işletmelerin Türkiye piyasasına hakim olmalarına ve Türkiye işletmelerinin yalnızca iç piyasaya dönük üretim yapmalarına neden olmaktadır. Aynı zamanda, teknolojinin sürekli değişmesi, yeniden lisans anlaşmaları yapılmasını gerektirmekte, bu da sürekli maliyet artışlarına, dolayısıyla ürünlerin iç piyasada değerinin birkaç katı fiyata satılmasına neden olmaktadır. Örneğin; otomotiv endüstrisinin bazı dallarında yerli üretim payı son yıllarda yüzde yüze yaklaşmış, ancak üretilemeyen bazı yedek parçalar, halen ülke

⁴⁸³ R. KARLUK, Türkiye’de Yabancı..., A.g.e., s.166.

dışında lisans anlaşmalarıyla bağlı olunan işletmelerden ithal edilmektedir. Bununla birlikte, üretimi yapılan otomobiller Türkiye’de değerinin üzerinde bir fiyatla satılmaktadır. Yabancı işletmelerle, gereksinim duyulan teknolojinin transferinin yanısıra, bu teknolojilerin Türkiye’de de geliştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilecek işbirlikleri, maliyetlerin düşürülüp verimliliğin artırılmasına, dolayısıyla rekabet gücünün artırılmasına olanak verecektir⁴⁸⁴. Örneğin; Kobra tipi bir helikopter Türkiye’ye 11.2 Milyon \$’a malolmaktadır. Rusya’nın Airbus tipi uçak üretiminde uyguladığı gibi başlangıçta motor dışarıdan alınsa, daha sonra da gerekli teknoloji işbirliği yoluyla geliştirilerek gövde Türkiye’de ulusal tasarım ve teknoloji ile üretilse idi, yarı yarıya ucuzluk sağlanabilecekti⁴⁸⁵. Dolayısıyla, lisans anlaşmaları, yalnızca iç pazarda üretimde bulunacak işletmeler ve Türkiye’de henüz emekleme döneminde olan imalat sektörleri için kısa süreli bir strateji olarak düşünülebilir.

Türkiye işletmeleri için, yabancı işletmelerle gerçekleştirilen birleşmeler ise, kısa ve orta vadede en uygun strateji olarak değerlendirilebilir. Kısa ve orta vadede, finansman, teknoloji yenileme yani yeni teknoloji, yeni üretim, yeni pazar ve ihracat olanakları sağlayan bu strateji en uygun strateji olarak gözükmektedir. Ancak, birleşme stratejisi, uzun vadeli olarak yabancı ortağın Ar-Ge çalışmalarından yararlanma ve ortakla Ar-Ge çalışmalarına girme alt stratejileriyle desteklendiğinde başarılı olmaktadır.

Türkiye işletmeleriyle yabancı işletmeler arasında günümüzde en yoğun olarak gerçekleştirilen işbirliklerinden birisi de ortak girişim türündeki işbirliği olmaktadır.

⁴⁸⁴ A. KARTAL, *A.g.e.*, s.11.; H. SEYİDOĞLU, *A.g.e.*, s.576.; K. TOKAT, *A.g.e.*, s.108.

⁴⁸⁵ Sungu BAZOĞLU, “Türkiye’nin Buluş ve Yeni Teknoloji Politikası”, *KOBİ Dergisi*, Sayı 1 (1994), s.7.

Birleşmeyle hemen hemen aynı sonucu ortaya çıkaran bu stratejide, Türkiye işletmeleri, yabancı bir işletmenin ortaklığıyla büyük finansman gerektiren işleri gerçekleştirebilirken, ihracat, yeni teknoloji ve kapasite artışı gibi olanaklar da sağlamaktadır⁴⁸⁶. Ancak, bu stratejinin gerçekleştirilebilmesi için Türkiye işletmelerinin belirli bir finansal ve teknolojik büyüklüğe erişmiş olması gerekmektedir. Çünkü, ortak girişim stratejisinde işler, yerli ve yabancı işletmeler tarafından müştereken gerçekleştirilmekte ve işletmelerin ortak girişimdeki sahiplik oranları da genellikle %50 - %50 olmaktadır. Bu da, Türkiye işletmelerinin belirli bir büyüklüğe sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır.

Son yıllarda, Türkiye işletmeleri franchising almak suretiyle de yabancı işletmelerle yoğun işbirlikleri gerçekleştirmektedir. Türkiye işletmeleri bu şekilde, tanınmış bir malın ya da hizmetin üretim ve satış hakkını ve bunlarla ilgili her türlü desteği elde etmekte, ancak, yabancı işletmelerin birtakım kısıtlamaları söz konusu olabilmektedir. Bunun yanı sıra, yabancı işletmelere yapılan ödemelerin genellikle ciro üzerinden yapılması, Türkiye işletmelerini sıkıntıya sokabilmektedir.

Türkiye işletmelerinin daha güçlü olabilmek ve dışa açılabilmek için, Yabancı işletmeler ile gerçekleştirdikleri işbirlikleri, sayısal olarak daha çok hizmetler sektöründe görülmektedir. Örneğin; Ada Ajans ve Merkez Ajans'ın 1993 yılında birleşmesiyle kurulan Adam Tanıtım, daha sonra, 1993 cironu 2.7 Milyar \$ olan ve bu rakamla dünya reklam işletmeleri arasında 14. sırada yer alan çok uluslu The Lowe Group ile birleşmiştir. Bu birleşme ile Adam Tanıtım, uluslararası reklam verenlerle çalışma şansı yakalama ve yönetim anlayışı açısından çok önemli know - how'lar

⁴⁸⁶ A. AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., A.g.e., s.189-209.

kazanma gibi önemli kazançlar sağlamıştır⁴⁸⁷. Ancak, Türkiye işletmelerinin gerekli finansal güce ulaşarak global rekabette ayakta kalabilmesini sağlayacak bu işbirlikleri, hizmetler sektöründeki işletmeler kadar sermaye stokunu arttırması bakımından diğer sektörlerdeki çok sayıda işletme tarafından da benimsenmelidir.

Yabancı işletmelerle onların ülkelerinde faaliyette bulunmaya yönelik gerçekleştirilen işbirlikleri de, Türkiye işletmelerinin dışa açılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu işbirlikleri, özellikle Türkiye'nin AT'ye girmesi durumunda, Türkiye işletmelerinin yoğun rekabet karşısında silinip gitmesini önleyecektir. Günümüzde, sermaye ve teknoloji ihraç edebilme durumuna gelmiş pekçok Türkiye işletmesi Almanya, İngiltere, Amerika, İtalya, İspanya, Belçika ve özellikle Orta Asya Cumhuriyetleri, Doğu Avrupa Ülkeleri ve Kuzey Afrika Ülkeleri'nde bu yönlü işbirlikleri gerçekleştirmektedir. Örneğin; Vestel, Romanya'da yılda 100 Bin televizyon üretecek kapasitede kurulan bir işletmenin, sadece lisans anlaşması yoluyla teknoloji ve isim hakkı verme karşılığında %30'una sahip olmuştur. Aynı şekilde, Efes Pilsen yine Romanya'da teknoloji ve isim hakkı satarak, 150 Milyon litre/yıl kapasiteli bir işletmenin ortağı olmuştur⁴⁸⁸. Bu örneklerdeki gibi, günümüzde pekçok Türkiye işletmesi, global rekabette avantaj sağlamak amacıyla, yabancı işletmelerle onların ülkelerinde özellikle ortak girişim, konsorsiyum, birleşme ve lisans anlaşmaları yoluyla işbirlikleri gerçekleştirmektedir.

⁴⁸⁷ Volkan AKI, "Birleşmeyen Geride Kalır", **Capital Dergisi**, Yıl 2, Sayı 4 (Nisan 1994) s.107.

⁴⁸⁸ Nedim ÖZKAN, "İşadamlarımızın Üç Kıtada Yatırımları Var", **Sabah Gazetesi Ekonomi Eki**, (12 Ocak 1993), s.1.

B. YABANCI KÖKENLİ İŞLETMELERİN SAĞLADIĞI AVANTAJLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yabancı işletmelerin Türkiye işletmeleriyle işbirliklerindeki temel amaçları, teknoloji ve know - how transferi yoluyla ya da bu transferler olmaksızın, Türkiye piyasasına hakim olmak, dolayısıyla bu piyasadaki en fazla karı sağlamaktır. Batı pazarlarına yakın, Ortadoğu'nun eşliğinde bir potansiyel olan Türkiye, işgücü maliyetlerinin yüksek olmaması ve iç talebin yüksekliği gibi çekici yönler taşımaktadır⁴⁸⁹. Türkiye, AT ile olan yakın ilişkileri ve AT'ye tam üye olma girişimleriyle Avrupa Ülkeleri, İslam Ülkeleri ve Orta Asya Cumhuriyetleri arasında köprü ülke konumundadır. Bu bağlamda, Türkiye'deki bir işletmeyle işbirliği gerçekleştirmek suretiyle Türkiye'de faaliyette bulunacak yabancı işletmeler, hem Avrupa pazarına, hem İslam Ülkeleri pazarına hem de Orta Asya Cumhuriyetleri'nin oluşturduğu pazara kolaylıkla girebilecek, "müstakbel üye" Türkiye'nin AT'ye ortaklığıyla da gümrük duvarlarını ikinci bir kez aşabilecektir. Bunun yanısıra, 60 Milyonun üzerinde bir nüfusa sahip olan Türkiye zaten kendi haliyle büyük bir pazardır.

Avrupa Tek Pazarının Ocak 1993 tarihinde işlerlik kazanmasıyla birlikte ve hatta bu sürecin başlamasından daha da önce, AT'ye üye ülke işletmeleri Tek Pazar'ın gerektirdiği çok kesin standartlarda faaliyette bulunabilmek için sanayilerini, dolayısıyla teknolojilerini yenilemek durumunda kalmıştır. Bu durumda, kısıtlamalardan kaçmak için sermaye ve teknolojinin transfer edilebileceği uygun ülke

⁴⁸⁹ _____, "Dev Büyük Düşünüyor", *Capital Dergisi*, Yıl 2, Sayı 5 (Mayıs 1994), s.106.; K. TOKAT, *A.g.e.*, s.110.

ve işletmeler bulma arayışı söz konusu olmuştur. Şüphesiz salt demode bir teknolojinin her ülkeye aktarılması tek başına kabul edilmemektedir. Bu durum karşısında, pekçok AT'ye üye ülke işletmesi, diğer gelişmekte olan ülke işletmeleriyle olduğu gibi Türkiye işletmeleriyle de işbirliği yaparak, hem kısmen nakdi sermaye transfer etmekte hem de makina ve teçhizatını Türkiye'deki kendi ortaklığına satmaktadır. Böylece, yenilemek durumunda olduğu makina ve teçhizatı, işbirliği yoluyla Türkiye'de gerçekleştirdiği yabancı sermaye ortaklığına tahvil etmektedir. Bu uygulama geçmişten bugüne devam eden bir strateji olup, yüksek enflasyon nedeniyle kaynaklarını uzun vadeli yatırımlarla riske etmek istemeyen işletmeler için bir çıkış noktası haline gelmiştir⁴⁹⁰.

Yabancı işletmelerin Türkiye işletmeleriyle gerçekleştirdikleri işbirlikleri, doğrudan sermaye yatırımlarından ziyade portföy yatırımları biçiminde ağırlık kazanmıştır. Bu şekilde, yabancı işletmeler, Türkiye'de kurulu işletmelerin hisse senetlerinin ya bir kısmını satın alarak onlara ortak olmakta ya da tamamını devralarak onlarla birleşmekte, dolayısıyla Türkiye'nin pazarına ilişkin bilgileri, hükümetle ilişkileri ve uyum sürecini, doğrudan sermaye yatırımına kıyasla hızlandırma olanağına sahip olmaktadır. Türkiye'de, yabancı yatırımcıların Türkiye işletmeleriyle portföy yatırımları yoluyla kurdukları ortaklıkların, yoğun olarak %50 - %50 oranında gerçekleştiği görülmektedir⁴⁹¹. Uluslararası portföy yatırımları yoluyla gerçekleştirilen işbirlikleri, ABD ve Japonya gibi büyük likidite fazlalığına sahip ülkelerin işletmeleri için tercih edilen bir seçim halini almıştır ve bu yabancı işletmeler, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızları yüksek olduğunda, daha yüksek getiri

⁴⁹⁰ R. ULUDAĞ, A.g.e., s.249-250.

⁴⁹¹ Y. ÇONGAR ve C. SEY, A.g.e., s.52.

sağlayabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde hisse senedi yatırımlarıyla ortaklıklar kurmak riskli sayılabilir, ancak getiriler bu riski telafi edecek ölçüde yüksektir⁴⁹².

Yabancı işletmelerin Türkiye işletmelerine doğrudan yatırım yapması biçiminde gerçekleşen işbirliklerinde ise, yabancı işletmeler, yatırımın kontrol yetkisini elinde bulundurabildiği gibi Türkiye'nin iç mali kaynaklarından da yararlanabilmektedir. Gerek ilk gerekse ondan sonraki yatırımlar Türkiye'deki mali piyasadan sağlanan kredilerle finanse edilmiş olabilir. Nitekim, Türkiye işletmelerine doğrudan yatırım yapılması yoluyla gerçekleştirilen işbirliklerinde, yabancı işletmeler, genellikle iç banka kredilerinden ve garantisiz ticari borçlardan yararlanmaktadır. Ayrıca, yabancı işletmeler, kar, temettü, tasfiye ve tazminat bedellerinin ya da sermaye paylarının tamamı ya da bir kısmıyla yeni yatırımlarda da bulunabilmektedir. Buna karşılık, yatırımın kontrol yetkisini elinde bulundurduğu takdirde, yabancı işletme yatırım riskini de üstlenmiş olmaktadır⁴⁹³. Yabancı bir işletme, doğrudan yatırım yoluyla Türkiye'deki bir işletmeyle işbirliğine gittiğinde, üretimi yapılan mamulün diğer ülkelerde de lisans anlaşmalarıyla üretilmesi talebinin olasılığı artacaktır. Bu durumda, yapılacak lisans anlaşmalarından elde edilecek kazançlar bir ek kazanç niteliğinde olacaktır⁴⁹⁴.

1980 sonrası vergi, kambiyo, bankacılık vb... mevzuatlarda yapılan düzenlemelerle, yabancı işletmelerin Türkiye'deki faaliyetlerine ilişkin kısıtlamaların ve eksikliklerin bir kısmı giderilmiştir. Bu düzenlemeler, özellikle yabancı hissedarların gelirleri üzerindeki ek vergilerin kaldırılması, yatırım indiriminde, banka ve sigorta gibi

⁴⁹² K. TOKAT, **A.g.e.**, s.110.

⁴⁹³ R. KARLUK, Türkiye'de Yabancı..., **A.g.e.**, s.14-193.; H. SEYİDOĞLU, **A.g.e.**, s.568.

⁴⁹⁴ A. KARTAL, **A.g.e.**, s.15.

hizmet sektörlerinde sağlanan kolaylıklar, borsaya kote edilmiş Türkiye işletmelerine ait menkul kıymetlerin satın alınabilmesi, iştirak oranının serbest bırakılması vb... şeklinde olmuştur⁴⁹⁵. Yatırım maliyetlerini düşürmek, finansman ihtiyacını hafifletmek ve karlılığı arttırmak için yerli işletmelere tanınan haklar, muafiyetler ve kolaylıklardan, aynı alanlarda çalışan yabancı işletmeler de yararlanabilmekte ve yerli ve yabancı işletmeler arasında gerçekleştirilen işbirliklerinde, yabancı işletme açısından bu konulara ilişkin herhangi bir çelişkili durumun ortaya çıkması söz konusu olmamaktadır. Yabancı işletmeler, Türkiye işletmeleriyle gerçekleştirdikleri işbirliklerinde, paylarına düşen sermaye kazançlarının yanısıra, teknoloji transferine ekli olarak sağlanan know - how, teknik yardım vb... karşılığında temettü, üretim veya satıştan pay (royalty), ya da lisans bedeli olarak da bir gelir elde edebilmektedir. Yabancı işletmeler, bu gelir ve sermaye kazançlarını, hatta işbirliğinin sona ermesiyle birlikte sermayelerini de Türkiye'den kendi ülkelerine transfer edebildiği gibi, sermayeye de ilave edebilmekte ya da yeni yatırımlarda kullanabilmektedir. İşbirliğinde, yabancı işletme, ülkesindeki ana işletmesinden Türkiye'deki işletmeye know - how transferini gerçekleştirdiğinde, bunun karşılığında elde ettiği kazanç know - how'ı geliştirmek için yaptığı harcamaların kapitalizasyonunda bir unsur olacaktır. Bununla birlikte, karlara ilişkin vergiler, işçi ücretleri, hammadde bedelleri, sigorta giderleri, nakliye masrafları ve ticaret karı Türkiye'de kalmaktadır⁴⁹⁶.

Yerli ve yabancı işletmelerin gerçekleştirdikleri işbirliklerinde, yabancı işletmelerin Türkiye'den kendi ülkelerine gerçekleştirdikleri kar, kredi taksit ve faizleri

⁴⁹⁵ Erol İYİBOZKURT, "Yabancı Sermaye Akımlarında Gelişmeler ve Türkiye", *İşveren Dergisi*, Cilt 31, Sayı 9 (Haziran 1993), s.27.

⁴⁹⁶ H. UÇAR, *A.g.e.*, s.144-146.; R. ULUDAĞ, *A.g.e.*, s.89-91.; A. KARTAL, *A.g.e.*, s.12.

ile gayri maddi sınai hak ve lisans gelirlerinin transferinde her geçen yıl muntazam bir artış gözlenmektedir. Sektör bazında en fazla kar transferi otomotiv sanayiinde gerçekleşmektedir. Bu sanayii dalında, kredi taksit ve faizi ile gayri maddi sınai hak ve lisans karşılığı elde edilen gelirlerin transferleri de, diğer sanayii dallarına göre ilk sırada gelmektedir⁴⁹⁷. Getirilen yeni düzenlemeler sonucu, 1980 öncesiyle karşılaştırıldığında 1980 sonrasında yabancı sermayede büyük artışlar görülmektedir. 1993 yılı Nisan ayı sonundaki verilere göre Türkiye’de, yabancı işletmelerle Türkiye işletmeleri arasında tarım, madencilik, imalat ve hizmet sektörlerinde gerçekleştirilen işbirlikleri sonucunda, 2.388 yabancı sermayeli işletme faaliyette bulunmaktadır. Bu işletmelerin toplam sermayesi 26 Trilyon TL düzeyindedir ve yabancı işletme sermayesinin toplam sermaye içindeki payı %50.9’dur. Sayısal olarak, yabancı işletmeler en çok hizmet sektöründe işbirliğini tercih etmiştir. Bu sektördeki yabancı sermayeli işletme sayısı 1.597, sermaye toplamı ise 5.4 Trilyon TL’dir. Yabancı işletmelerin sermaye bakımından en çok yoğunlaştığı sektör ise, imalat sanayiidir. Bu sektörde faaliyet gösteren 688 işletmenin toplam sermayesi 10.5 Trilyon TL, yabancı sermaye tutarı ise 7.4 Trilyon TL’dir. Diğer yandan, tarım ve madencilik sektörlerinde faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerin gerek sayısı gerekse sermaye tutarı oldukça düşük bir düzeydedir, ancak bu sektörlerdeki sermaye içinde yabancı sermayenin göreceli olarak büyüklüğü dikkat çekicidir⁴⁹⁸.

Türkiye işletmeleri ile yabancı işletmeler arasında gerçekleştirilen işbirliklerinde, yabancı işletmelerin büyük çoğunluğu, Türkiye’deki satış

⁴⁹⁷ R. KARLUK, Türkiye’de Yabancı..., **A.g.e.**, s.169.

⁴⁹⁸ _____, “Türkiye’de Yabancı...”, **A.g.e.**, s.30.

hasılatlarından ve elde edilen karlardan memnundur. Aynı zamanda, gerçekleştirilen işbirliklerinde, üretim kapasitesi kullanım oranı genellikle %50'nin üzerindedir. Bu durum, Türkiye pazarının, yabancı işletmeler tarafından hızla gelişen ve karlı bir pazar olarak değerlendirildiğini göstermektedir⁴⁹⁹.

Türkiye'deki tüketim düzeyi Avrupa'nın çok altında olduğu için, yabancı işletmeler Türkiye'yi ileriye dönük cazip bir pazar olarak değerlendirmektedir. Türkiye'deki tüketim düzeyinin Avrupa düzeyine çıkmasıyla, işletmelerinin büyüme hızlarını arttıracaklarını arttıracaklarını düşünen yabancı işletmeler, bu amaçla Türkiye'de faaliyette bulunmak üzere yerli işletmelerle işbirlikleri gerçekleştirmektedir.

Yabancı işletmelerin tek başına doğrudan yatırım yoluyla faaliyette bulunmak yerine işbirliğini tercih etmelerinin nedeni, Türkiye gibi farklı ekonomik, politik, demografik, sosyal ve kültürel değerlere sahip olan bir ülkede yerli işletmelerin sağlayacağı avantajlar olmaktadır. Dünya pazarlarına hakim ve ileri teknolojiye sahip bir işletme, Türkiye pazarını çok iyi bilen, insanların tanıyan bir Türkiye işletmesiyle işbirliği gerçekleştirdiğinde, gerçekten büyük yararlar sağlamaktır. Ancak, yabancı işletmeler, Türkiye'de gerçekleştirdikleri işbirliklerinden başarısız sonuçlar da alabilmektedir. Bu başarısızlığın en önemli nedenleri, yanlış yönetim sistemi seçmeleri ya da teknoloji getirmemeleri ve Türkiye pazarına ucuz yolla girmeye çalışmaları şeklinde değerlendirilebilir⁵⁰⁰.

Yabancı işletmelerin Türkiye'de yerli işletmelerle işbirliği gerçekleştirmede karşılaştıkları en belirgin güçlükler ise, yüksek enflasyon nedeniyle işbirliğinin

⁴⁹⁹ R. KARLUK, Türkiye'de Yabancı..., A.g.e., s.189-191.

⁵⁰⁰ _____, "Sinerji Doğuran...", A.g.e., s.31-34.

fizibilitesinin güçlkle yapılması, politik istikrarsızlık, muhasebe tekniklerindeki uygulamalar ve özellikle devralma yoluyla birleşmelerde, sermaye piyasası yeterince gelişmediği için birleşmenin maliyetinin genellikle çok yüksek olması şeklinde ortaya çıkmaktadır⁵⁰¹.

III. TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİNE GİTME OLANAKLARI VE BU YÖNDEKİ GELİŞMELER

Dünya pazarlarının globalleşmesi sonucu sermayenin hareketliliği de hız kazanmıştır. Türkiye'nin de yabancı sermaye için oldukça cazip bir stratejik konumda olduğu vurgulanırken, Türkiye, kendisine yabancı sermaye akışını arttırabilmek için değişik teşvikler, yatırım indirimleri ve bürokrasiyi azaltıcı düzenlemeleri uygulamaya koymaktadır. Yeter ki, yerli işletmeler işbirliği girişimlerinde bulunsun ve yabancı işletmeler Türkiye'de yatırıma karar versin. Büyük işletmelerden sonra orta ölçekli işletmelerin de Türkiye'ye ilgisinin artması, Türkiye genelinde işbirliği şansını çoğaltmaktadır. Son yıllara kadar yalnız büyük işletmelerin tekelinde olan yabancı işletmelerle işbirlikleri, bugün orta ölçekli ve hatta küçük ölçekli işletmelere de açılmıştır. Kırkın üzerinde resmi, yarı resmi ve özel işletme, yabancı sermaye için işletmelere her türlü yadımı sağlamaya yönelik faaliyetler içerisindedir⁵⁰².

⁵⁰¹ _____, "Türkiye'de Üretilen Otomobiller Demode", **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 5 (Temmuz 1993), s.30.; M. Rauf ATEŞ, "Yakında Evlenecekler", **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 6 (Ağustos 1993), s.59.; N. ŞENER, **A.g.e.**, s.12.; _____, "Türkiye Bizim...", **A.g.e.**, s.32.

⁵⁰² _____, "Yabancılar Nasıl Şirket Kurabilir ?", **Ekonomik Forum Dergisi**, (Şubat 1994), s.35.; Gülşen DEMİREL, "Mösyö Kuyruğu", **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 5 (Temmuz 1993), s.77.; Y. ÖZER, "Yabancı Ortaklıkla...", **A.g.e.**, s.10.

Ticaret Büroları adı altında faaliyet gösteren resmi ve yarı resmi kurumlar, finansman sıkıntısı içinde bulunan, know - how ve franchising arayan, teknoloji transfer etmek isteyen ve yabancı ortak arayan Türkiye işletmelerine çok farklı imkanlar sunmaktadır. Bugüne kadar, Türkiye'den sayısız işletmelerarası işbirliklerine aracılık eden İtalya, Fransa, Amerika, İngiltere, Almanya, Japonya, Kanada gibi ülkelerin ticaret büroları bu konuda hizmet vermeye devam etmektedir. Aynı şekilde, yine benzer alanlarda büyük kentlerin Sanayi ve Ticaret Odaları yıllardır hizmet vermektedir⁵⁰³.

Türkiyede kurulan yatırım bankalarının tamamı, hedeflerinin arasına işletmelerarası işbirliklerini (yabancı işletmelerle Türkiye işletmelerinin) almış ve bu işle uğraşmaktadır. Citibank, Merchant Bank, Midland Bank Avrupa Türk Bankası, Tekstilbank, Yatırımbank ve Tekfenbank gibi bankalarda işbirlikleriyle ilgili bölümler bulunmaktadır. Türkiye'ye yine işbirliği yoluyla giren "audit" işletmeleri de bu konuya ilgi duymaktadır. Arthur Andersen ve Cooper & Lybrand gibi işletmeler işbirliklerine aracılık etmektedir. Ayrıca tekstil alanındaki işletmelere danışmanlık veren, bu arada işbirliği konusunda da tecrübesi olan Tekstil Danışmanlık A.Ş.'nin de çalışmaları bulunmaktadır⁵⁰⁴.

Türkiye işletmelerinin yabancı işletmelerle işbirliğine gitmede yararlanabileceği en iyi olanaklar, AT Komisyonu tarafından oluşturulan bir dizi program ve proje ile sunulmaktadır. Bu programların başlıcaları; AT İşletmelerarası İşbirliği Ağı,

⁵⁰³ Füsun GÜVENÇ ve Asım ASLAN, "Destek Arayana Seçenek Çok", **Ekonomist Dergisi**, Yıl 3, Sayı 17 (25 Nisan 1993), s.13.

⁵⁰⁴ M. R. ATEŞ, **A.g.e.**, s.60.

Girişimcileri Yaklaşırta Bürosu, Europartenariat, Med - Partenariat olarak sayılabilir.

Bu programlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

AT İşletmelerarası İşbirliği Ağı (Business Cooperation Network; BC-NET)'na AT ülkeleri, EFTA ülkeleri ile Türkiye'nin de içinde bulunduğu toplam 36 ülke üye bulunmaktadır. BC-NET; ticari, teknik ve finansal konularda uluslararası işbirliğine ihtiyaç duyan işletmelere (özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler) ortaklar bulma konusunda hızlilik ve gizlilik prensiplerine bağılı bir şekilde hizmet vermektedir. BC-NET sisteminin her ülkede bir ya da iki ulusal merkezi bulunmaktadır. Sistem, Türkiye ile Topluluk küçük ve orta ölçekli işletmeleri arasındaki işbirliğini geliştirmek üzere kullanılabilir. Türkiye'de sistemim uygulayıcıları; Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Başkanlığı (TOBB) "ulusal merkezler" olarak belirlenmiştir⁵⁰⁵.

Girişimcileri Yaklaşırma Bürosu (Bureau de Rapprochement des Enterprises; BRE)'na Türkiye ile birlikte AT üyesi olan ve olmayan 50'nin üzerinde ülke üye durumundadır ve bu ülkelerdeki merkezlerin oluşturduğu ağ vasıtasıyla merkezi olmayan bir sistem olarak çalışmaktadır. Gizlilik prensibi olmadan işletmelerin sınır ötesi işbirliğini özendirilmekte ve aracı olmaktadır. KOSGEB, TOBB ile birlikte BRE'nin Türkiye temsilciliğini yapmaktadır⁵⁰⁶.

⁵⁰⁵ _____, "AT ile Türkiye Arasında BC-NET Hizmetleri İçin İmzalanan Memorandum Bakanlar Kurulu'nce İmzalandı", **KOSGEB Dergisi**, Sayı 8 (1993), s.16.; Meral SAYIN, M. Akan FAZLIOĞLU, **KOS İşbirliği, Sınırötesi Kalkınma ve İşidaresi İşbirliği Merkezi Tanıtım Kitapçığı**, (KOSGEB Yayını, Ankara: Ocak 1993), s.1-5

⁵⁰⁶ _____, **Avrupa Toplulukları İşletmeler İşbirliği Ağı Tanıtım Broşürü**, (KOSGEB Yay.) s.26.; M. SAYIN ve M. A. FAZLIOĞLU, **A.g.e.**, s.7-10.

Europartenariat, AT Komisyonu tarafından gerçekleştirilen ve Topluluk üyesi ülke işletmeleri (ağırlıklı olarak da küçük ve orta ölçekli işletmeler) arasında çeşitli alanlarda işbirliği imkanları oluşturulmasını öngören bir programdır. 1992 yılına kadar yalnızca AT Ülkeleri'ne yönelik olan bu program, Aralık 1992'de İtalya'da düzenlenen "Europartenariat - Mezzogiorno" ile genişletilmiş ve Akdeniz Ülkeleri, EFTA ve Doğu Avrupa Ülkeleri de programa alınmıştır. 1993 yılında Fransa'da gerçekleştirilen "Europartenariat France Nord Est"e eski ovyet Cumhuriyetlerinin de dahil edilmesiyle programa katılan ülke sayısı 43'e ulaşmıştır. Türkiye'de programa ilişkin faaliyetler, İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) tarafından yürütülmektedir⁵⁰⁷.

Med - Partenariat, AT'nin Akdeniz Ülkeleri'ni kapsayan bir programdır. Kendi başına yabancı bir işletme ile ticari, teknik, finansal ya da araştırma - geliştirme konularında işbirliği olmayan işletmelere destek olmak ve onları buluşturmak amacıyla kurulmuştur. Türkiye'de organizasyonu İKV, TOBB, İTO, İSO ve KOSGEB birlikte yapmaktadır⁵⁰⁸.

Yukarıda kısaca özetlenen programlarda, işletmelerin uluslararası işbirliği yapabileceği alanlar, benzer şekilde; finansal işbirliği, ticari işbirliği, verimliliği artırıcı teknik işbirliği kapsamında değerlendirilmiş ve "işbirliği türleri" olarak gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma, şöyle değerlendirilebilir⁵⁰⁹:

⁵⁰⁷ _____, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin "Europartenariat" Programı", **KOSGEB Dergisi**, Sayı 8 (1993), s.27.; M. SAYIN ve M. A. FAZLIOĞLU, **A.g.e.**, s.11.

⁵⁰⁸ _____, "Med-Parteneriat Projesi İçin Çalışmalar Başlatıldı", **Dünya Gazetesi**, (2 Ekim 1993), s.2.; _____, "Küçük Girişimcinin Büyük Randevusu", **Ekonomist Dergisi**, Yıl 3, Sayı 40 (3 Ekim 1993), s.32.

⁵⁰⁹ _____, **BRE Başvuru Formu**.; _____, "Küçük ve Orta Boy İşletmelere Dış Pazarlara Açılma Şansı", **Bursa Ekonomi Dergisi**, Sayı 95 (Mayıs 1993), s.20.; _____, **Avrupa Toplulukları...**, **A.g.e.**, s.7.

Finansal İşbirlikleri; Ortak girişim, bir işletmenin tamamını ya da bir kısmını devralma / devretme yoluyla birleşme, yeni işletme kurulması yoluyla birleşme, konsosiyum, holding ya da yan kuruluş vb...

Ticari İşbirlikleri; İthalat, ihracat, dağıtım, pazarlama, bayilik anlaşmaları, franchising vb...

Verimliliği Arttırıcı Teknik İşbirlikleri; Kaşılıklı teknolojik işbirliği, yeni teknolojilerin üretimi ve transferi, patent, lisans, know - how transferi, verimliliği arttırmaya yönelik Ar-Ge faaliyetleri, üretim, yönetim ve ürün tasarım anlaşmaları vb...

İşbirliği alanları her ne kadar yukarıdaki gibi gruplandırılmışsa da, işletmelerin bu gruplamanın dışına taşan spesifik modeller geliştirebilme olanakları mevcuttur. Türkiye'de, işbirliği programlarına bağlı organizasyonlar, sadece Türkiye işletmelerinin sayılan alanlardaki işbirliği tekliflerini programların yürütüldüğü merkezlere iletmekle kalmayıp, üye ülkelerden Türkiye işletmeleriyle işbirliği yapmak isteyen işletmelerin tekliflerini de uygun yollarla işletmelerimize duyurmaktadır.

Yukarıda kısaca özetlenen programlar dışında, Türkiye işletmelerinin uluslararası işbirliği yönelimlerinde yararlanabilecekleri Uluslararası Profesyonel Yöneticiler Birliği (IESC), AT Uluslararası Yatırım Ortaklığı (ECIP) gibi pek çok program ve organizasyon bulunmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye işletmelerini uluslararası alanda pazarlayacak, işbirliklerini destekleyecek daha çok organizasyona ihtiyaç vardır. ABD ve Avrupa'da bu işle uğraşan uluslararası işletmeler bulunmakta ve bunların ciroları milyarlarca ulaşmaktadır. Örneğin; Goldman Sachs'ın 1990 yılında işletme birleşme - satın almalarına aracılıktan elde ettiği ciro 19.580 Milyar \$ düzeyindedir. Aynı işi yapan işletmelerden SC Warburg 19, Henry Schorder Wagg

14.6 ve Morgan Stanley de 10.6 Milyar \$ ciro elde etmiştir. Sadece Goldman Sachs'ın bir yılda gerçekleştirdiği birleşme sayısı ise 38'dir. Dolayısıyla, Türkiye'de de benzeri kurumların varlığının olması, Türkiye işletmelerinin dışa açılma ve globalleşme yönelimli faaliyetlerde bulunması açısından son derece önemlidir⁵¹⁰.

⁵¹⁰ M. R. ATEŞ, A.g.e., s.60.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FINANSAL AMAÇLI İŞBİRLİKLERİNE YÖNELİK

TÜRKİYE'DEN BİR UYGULAMA

I. UYGULAMANIN AMACI

İşletmelerarası işbirlikleri Türkiye’de son yıllarda hızla artmış, ancak olması gereken düzeye henüz ulaşamamıştır. Bununla birlikte, Türkiye işletmelerinin yerli işletmelerden ziyade yabancı işletmelerle işbirliklerine gittikleri görülmektedir. Böyle bir yönelimin amacı da, ülke içinden sağlanamayan finansman olanaklarının yurtdışından sağlanması ve gelişmiş teknoloji ihtiyacının bu teknolojiye sahip olan yabancı işletmeler aracılığıyla giderilmesi olmaktadır. Ülkemiz gibi sermaye kaynağı kıt olan ve yeni teknoloji üretme olanakları kapasitesi yetersiz olan ülkeler açısından işbirliklerinin amacı genellikle bu yönde olmaktadır.

Çalışmanın uygulama aşamasında, önceki bölümlerde kuramsal olarak tanıtılan işbirliği türlerinden bir tanesi ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu amaçla, çeşitli işletmelerle görüşmeler yapıldıktan sonra, Alüminyum Sanayii’nde faaliyet gösteren yerli ve yabancı iki işletme arasındaki Lisans Anlaşması uygulama örneği olarak alınmıştır. Uygulamanın temel amacı, neden işbirliğine gereksinin duyulduğunun ve işbirliğindeki beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğinin ortaya konulmasıdır.

Söz konusu lisans anlaşmasının incelenmesiyle ilgili olarak, lisansı alan Türkiye işletmesinin çeşitli pozisyonlardaki çalışanları görüşme yapılmıştır. Lisansı veren işletmenin yabancı işletme olması nedeniyle, bu işletmenin yetkili kişileriyle görüşme olanağı olmamış, dolayısıyla hakkında yeterli bilgi edinilememiştir.

II. İŞBİRLİĞİ YAPAN İŞLETMELERİN TANITIMI

Lisans anlaşmasının incelenmesi ve değerlendirilmesi yapılmadan önce, faaliyet gösterilen sektörün genel özellikleri ve işletmelerle ilgili bilgiler kısaca verilmiştir.

A. ALÜMİNYUM SANAYİİNDE GENEL DURUM

1825'te alüminyum elementinin bulunmasıyla birlikte, 1845'te ticari üretim usulünün ilk kez ortaya atılması ve 1886'da elektrolitik alüminyum üretimi için patent alınması, dünyada alüminyum sanayiinin doğuşu olarak nitelendirilmektedir. Alüminyum elementi, bulunmasının üzerinden henüz yüzelli yıl geçmesine rağmen ikinci en çok kullanılan metal (demir dışı metal) durumuna gelmiş ve teknolojik gelişmelere paralel olarak kullanımı artan, kullanıldığı alanlar her geçen gün çeşitlenen genç ve çağdaş bir metal olmuştur.

ABD'nin üçer aylık dönemler itibarıyla alüminyum üretimini ve ithalini kısıtlaması sonucunda, alüminyum fiyatları 1994 yılının ilk yarısında artmıştır ve 1994'ün ikinci yarısında da bu artışın süreceği tahmin edilmektedir. Bununla birlikte, AT'de aynı eğilimdedir ve BDT'den ithal edilecek alüminyum miktarına ülke bazında kota koymuştur. Ancak, AT sınırları içine giren alüminyum, tek pazar sınırları dahilinde ülkeler arasında serbestçe dolaşabilecektir. Dünyada alüminyum sanayiinde faaliyet gösteren işletme sayısı çok fazla değildir.

Türkiye'de alüminyum sanayiinin kuruluşu 1950'li yıllarda başlamış ve yirmi yıl içerisinde sanayii ürünlerini ihraç edebilecek düzeye ulaşmıştır. 1950'li yıllarda Etibank tarafından gerçekleştirilen üretimle başlayan alüminyum sanayii, Seydişehir

Alüminyum Tesisleri'nin 1974 yılında üretime başlamasıyla büyük bir aşama kaydetmiştir.

Türkiye'de alüminyum sanayiinde faaliyet gösteren işletme sayısı fazla değildir. Bağlı işletmeleriyle birlikte Feniş Holding A.Ş., sektörde lider durumdadır ve Türkiye'de bu sanayii dalında faaliyet gösteren en önemli işletme olarak değerlendirilmektedir.

B. İŞBİRLİĞİ YAPAN İŞLETMELERLE İLGİLİ BİLGİLER

Lisansı veren W. HARTMANN & Co (GmbH & Co.), Almanya'da yerleşik bir işletmedir. İşletme, HARTMANN Alüminyum Profil sistemlerinin, armatürlerinin ve aksesuarlarının patent haklarının sahibidir. Bundan başka, lisans konusunu oluşturan malların üretiminde edinmiş olduğu tecrübelerle (know - how) ilgili tüm haklara da sahip bulunmaktadır. W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.), faaliyet alanı itibarıyla dünyanın önde gelen işletmeleri arasındadır.

Lisansı alan Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., alüminyum sektöründe Türkiye'de lider konumda olan FENİŞ Holding A.Ş.'in bir bağlı işletmesidir. Alüminyum sektöründe, bina dış cephe kaplamalarındaki gelişmenin yeni bir teknoloji olarak ortaya çıkmaya başlamasıyla, FENİŞ Holding A.Ş. tarafından 1981 yılında A.Ş. olarak kurulmuştur ve alüminyum profillerin biçimlendirilmesi ve birleştirilmesi alanında faaliyet göstermektedir. Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin sermayesi 2 Milyar TL olup, tamamı FENİŞ Holding A.Ş.'ne aittir. İşletmenin merkezi İstanbul'da, fabrika

binası ise Çayırova - Gebze'de bulunmaktadır. İşletmenin yıllık üretim kapasitesi 26.000 - 27.000 metrekare/yıl düzeyindedir.

Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.) ve ALCAN gibi uluslararası işletmelerle yaptığı lisans anlaşmaları ile en yeni teknoloji ve yöntemlerin Türkiye'ye transferini gerçekleştirmektedir. İşletme bu yönüyle, iç pazardaki mimari planlarda geniş kapsamlı olarak kullanılan alüminyumun üretim düzeyinin artmasına da destek olmaktadır. Bununla birlikte, 1994 yılının ilk aylarında yaşanan ekonomik kriz nedeniyle Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin satışları, dolayısıyla üretim kapasitesi düşmüş, bunun yanısıra 120 olan çalışan sayısı 50'ye indirilmiştir.

III. İŞBİRLİĞİNİN İNCELENMESİ

Uygulama örneği olarak alınan lisans anlaşmasında, Almanya işletmesi olan W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.) "lisansı veren", Türkiye işletmesi Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş. ise "lisansı alan" işletmedir.

Lisans anlaşması, taraflar arasında 9. 1. 1990 tarihinde imzalanmış ve T.C. Başbakanlık DPT Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Dairesi Başkanlığı tarafından 30. 1. 1990 tarihinde tescil edilmiştir. Lisans anlaşmasının süresi 31. 12. 1993 tarihine kadardır. Bu nedenle, lisans anlaşmasının sona ermesiyle, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin HARTMANN Alüminyum Profilleri adını kullanma hakkı ortadan kalkacak ve o güne kadar almış olduğu tüm planları, belgeleri, tasarrufu altında bulundurduğu aletleri vb... hiçbir güçlük çıkarmadan ve o gün içinde buldukları durumda lisansı

veren W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'ya geri verecektir. Söz konusu anlaşma, taraflardan birince feshi talep edilmediği takdirde, her yıl için en az 80.000 DM tutarında ek bir lisans ücreti ödenmesi şartı ile, kendiliğinden bir yıl uzayabilecektir. Bu süre toplam 3 yılı aşamayacak, ancak, 3. yıl sonunda tekrar düzenlenmek suretiyle tekrar yeni bir anlaşma yapılabilecektir.

Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş. ile W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.) arasındaki lisans anlaşmasının konusu, alüminyum profil imalatının yöntemi değil, profilin şekli, profillerin birbiri ile ilişkisindeki mimari çözümler ve bunlarda kullanılan aksesuarların tümünün birden elde edilmesi olayıdır. Lisansı veren W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.), lisansı alan Feniş Sistem ve Alüminyum A.Ş.'ne lisans konusu ile ilgili bilgileri iletmek, bugüne kadar ki tecrübelerini ve kullanmakta olduğu yöntemleri öğretmek ve lisans konusunda, anlaşma süresince yapacağı değişiklikleri ve elde edeceği gelişmeleri, lisans ücretinde herhangi bir artırma yapmadan ulaştırmak ve hizmetine sunmak ve belirli bir ücret karşılığında teknik destek ve satış konularında eleman sağlamak durumundadır.

Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş. aldığı lisans karşılığında, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'ya sürekli lisans ücreti ödemek durumundadır ve HARTMANN Alüminyum Profil sistemlerinde, lisans veren işletmenin izniyle yapacağı değişiklikler, bu ücretlerin ödenmesi ile yükümlülüğünü değiştirmeyecektir. Lisans ücreti Kg. başına 0.30 DM olarak belirlenmiş ve her yıl iki taksit halinde ödenmesi kararlaştırılmıştır. Bununla birlikte, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., lisansı veren W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'ya 1990, 1991, 1992 ve 1993 yıllarında, asgari lisans garantisi olarak sırasıyla 40.000, 60.000, 75.000 ve 80.000 DM'den az olmamak üzere lisans

ücreti ödemeyi ve sürekli lisans ücretleri dışında, belge ve bilgilerin verilmesi için, geri alınmamak üzere bir defalık olarak 200.000 DM ödemeyi garanti etmiştir.

Lisans anlaşması, Türkiye bölgesi ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla, lisansı alan Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., bu lisans kapsamına giren mamulleri, lisansı veren W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'nun yazılı iznini almadıkça Türkiye dışında imal edemeyecek, kullanamayacak, satamayacak ve bu yönde herhangi bir teklifte bulunamayacaktır. Aynı zamanda, bu yükümlülükleri kendisinden mal alan alıcılara da yükleyecektir. Bununla birlikte, İran, Irak, Suriye, Libya, Pakistan, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Sovetler Birliği'nin dağılmasıyla kurulan ülkelerde inşaat yapma amacıyla olan Türkiye inşaat işletmelerine verilecek tekliflere ve yapılacak sevkiyata, yurtiçi statüsünde olmak üzere izin verilmiştir. Lisans anlaşmasında, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'ya rekabet teşkil edecek şekilde üretimde ve satışta bulunmaması ve bu sonucu doğuracak şekilde bir başka işletmeyle işbirliğine gitmemesi de kapsama alınmıştır.

Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş. ile W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.) arasındaki lisans anlaşması, tekel lisans türündedir ve esas itibarıyla bu lisansın Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş. tarafından da bir başka işletmeye devri mümkün değildir. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.), lisans hakkının kullanılmasında doğabilecek risklerle ilgili olarak üzerine hiçbir sorumluluk almamaktadır.

Bu üretimde kullanılan profillerin benzerleri, pekçok işletme tarafından imal edilmektedir. Ancak, lisansı alan Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., anlaşma gereği, HARTMANN Alüminyum Profil sistemine uygun olarak üretilecek profil ihtiyacını Türkiye dışından sağlayamayacak, sadece Türkiye'deki üreticilerden sağlayabilecektir.

Bunun yanısıra, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., HARTMANN sistemine uygun armatür ve parçaları Türkiye de kendisi de üretebilecektir.

Lisans anlaşmasının süresinin sona ermesi dışında, anlaşmayı yapan taraflardan her birinin, bu anlaşmayı imzalayan taraflardan biri için mahkemece tasfiye talebinde bulunmuş olması, serveti üzerinde bir iflas davası açılmış olması, mal yokluğu nedeniyle iflas işleminin reddilmiş olması, karşı tarafın anlaşma şartlarına aykırı davranışlar içinde olması, yükümlülüklerini yerine getirmemesi ya da taraflardan birinin borçlarını ödeyemeyecek duruma gelmesi, kasten ödememesi veya geciktirmesi gibi nedenlerle anlaşmayı "haklı sebep"e dayanarak derhal fesetme hakkı bulunmaktadır.

IV. İŞBİRLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Lisansı veren W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.), Systherm 30, 52 ve 62 serisinden HARTMANN Alüminyum Profil Sistemleri'ne uygun olarak üretilecek pencereler, kapılar ve diğer yapı malzemeleri ile Systherm Fassade 52 serisinden HARTMANN Alüminyum Profil Sistemleri'ne uygun olarak üretilecek cephe elemanlarının temini, yapımı, kullanımı ve satışı konularında lisansı alan Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'ne izin vermiştir.

Lisansı alan Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., söz konusu lisans anlaşması yoluyla, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'nun uzun yıllar uzun yıllar biriktirdiği mimari tasarımın, imalat mühendisliğinin, uygulama deneyleri ve uygulama sonrası edindiği tecrübeler sonucunda geliştirdiği ve başarı ile kullanmakta olduğu

yalıtlı alüminyum doğrama sistemlerinin kalıp resimlerinin, uygulama detaylarının, aksesuarlarının imalat yöntemlerinin, apartlarının, öğretim çalışmalarında ve müşteri temaslarında kullandığı döküm ve numunelerinin hepsinin bir anda kendisine aktarımını sağlamıştır. Bununla birlikte, anlaşma uyarınca, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'nun lisans konusu üzerindeki yenileştirme ve geliştirme çalışmalarından ücretsiz olarak yararlanılması ve günlük 400 DM karşılığında teknik eleman desteği sağlanması da söz konusu olmuştur.

Böyle bir teknik oluşumu Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin kendi olanaklarıyla yaratması, çok kalabalık bir Ar-Ge ekibi ile yıllar sürecektir deneme - yanılma safhasından geçtikten sonra ancak başarabileceği zorlu bir çabayı ve büyük maliyetleri gerektirmektedir. Dolayısıyla, lisans anlaşmasıyla söz konusu teknoloji daha ucuza elde edilmiştir. Bu durum, Türkiye işletmelerinin yıllardır neden teknoloji üretemediklerinin tipik bir göstergesidir. Finansman yapısı zayıf olan işletmelerimiz, teknoloji üretmeye yönelik Ar-Ge faaliyetlerine uzun yıllar yüksek maliyetler nedeniyle gereken önemi vermemiştir. Bu da, işletmelerimizin teknolojik birikime sahip yabancı işletmelere bağımlı kalması sonucunu doğurmuştur.

W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.) gibi finansman yapısı güçlü işletmeler, yüksek maliyetler söz konusu olsa bile Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek teknoloji üretebilmektedir. Çünkü, bu işletmeler Ar-Ge faaliyetlerinde katlandıkları maliyetleri, söz konusu teknolojiye ihtiyaç duyan işletmelere verdikleri lisans karşılığında fazlasıyla karşılayabilmektedir. Örneğin; W. HARTMAN & Co. (GmbH & Co.)'nun 1988 yılında HARTMANN Alüminyum Profil Sistemleri'nin geliştirilmesine ilişkin yaptığı Ar-Ge harcamalarının tutarı 1.835.113 DM'dir. Ancak,

bu işletme yıllardır çeşitli işletmelere teknoloji satmakta ve bunun karşılığında elde ettiği kazancı yeni Ar-Ge faaliyetlerinin finansmanında kullanmaktadır.

Teknoloji üretememe, yabancı işletmelere bağımlılığın yanısıra bir başka olumsuz durumu da ortaya çıkarmaktadır. Günümüze kadar, Türkiye işletmeleri yeterli teknolojik birikime sahip olmadığı için, yurt dışından bu aşamaları geçmiş işletmeler, Türkiye'deki ihalelere girerek iş alabilmekte ve sonuçta döviz kaybına neden olmaktadır. Örneğin, Ankara Sheraton Oteli'nin dış kaplama ihalesi, Amerikan Kawneer işletmesi tarafından alınmıştır. Bununla birlikte, hızlı bir globalleşmenin yaşandığı günümüzde, Türkiye işletmelerinin yabancı işletmelerle aralarındaki teknoloji açıklarını kapatacak, ancak uzun yıllar gerektirecek Ar-Ge faaliyetlerine ayıracak zamanları kalmamıştır. Teknolojik birikimin ise derhal sağlanması gerekmektedir. Bu yönüyle, yabancı işletmeler karşısında teknolojik bakımından geride kalmamayı ve iç pazarı kaptırmamayı sağlayacak lisans anlaşmaları hakkı görülebilir. Ancak, Türkiye işletmelerinin, gerekli teknolojiyi yabancı işletmelerden sağlarken bir yandan da teknoloji üretme çabalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir. Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., bu lisans anlaşmasıyla, bir taraftan gelişmiş teknoloji sağlarken bir taraftan da teknoloji üretmesine temel oluşturacak bilgi ve becerileri edinmeyi ve özellikle turistik yatırımlar nedeniyle hızlı bir talep aşamasına giren piyasada yabancı işletmelere alternatif olmayı hedeflemektedir.

Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'nun Almanya'da tescil edilmiş olan uluslararası tescilli markasını lisans konusu bütün mallarda kullanmak yükümlülüğü, bir yükümlülükten öte lisansı alan işletme açısından avantaj olarak değerlendirilebilir. Çünkü, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.,

lisans konusunu oluşturan bütün mallar üzerinde "FENİŞ / HARTMANN SYSTEM" ibaresi bulunan bir etiketi kullanma olanağına sahip olmuş ve uluslararası düzeyde tanınmış bir işletmenin isminden yararlanmışır.

Lisans anlaşmasında, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin lisans kapsamına giren mamulleri, lisansı veren W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'nun yazılı izni olmadan yabancı ülkelere doğrudan ihraç edemeyeceği, bununla birlikte ihracatın yalnızca Türkiye inşaat işletmeleri aracılığı ile belirli ülkelere yapılabileceği maddesinin bulunması bir kısıtlama gibi görünmektedir. Ancak, üretilen mamul, özelliği açısından paketlenip rafa konularak satılacak bir met'a olmayıp bir projenin belli ölçülerine göre üretilen alüminyum doğramalar şeklinde olmaktadır ki, başka türlü zaten mümkün olmadığı için ihracatı da bir inşaat işletmesine yapılacak satış şeklinde olabilmektedir.

Bir profil sistemini meydana getiren unsurlar, inşaatın projelendirme aşamasında, doğrama imalatında, kullanılacak aksesuarların seçiminde, montajında, montaj sonrası bakımında kullanılacak bilgiler birikimidir ve özel eğitim gerektirmektedir. Bu nedenle, üretilen profiller profil şeklinde satılmamakta, ancak doğrama şeklinde satılabilmekte ve montajı da sistemi tanıyan üretici - işletme garantisi ile ve onun gözetiminde yapılabilmektedir. Bu açıdan, yurt dışından herhangi bir işletmenin direkt Hartmann profili talebinde bulunması da mümkün olmamaktadır.

Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., yalıtımsız Alcan - Benelux serisinde gerçekleştirdiği üzere, ENKA, STFA, Mir. gibi dünya çapında ünlü inşaat işletmelerimiz aracılığı ile, onların yurt dışında taahhüt ettiği inşaatlarda, Hartmann yalıtımlı serilerinin kullanılması yoluyla, dolaylı da olsa alüminyum doğrama ihracatı yapmaktadır ve sadece yalıtımsız doğramalarda bu ihracat 1989 yılında 170 ton olarak

gerçekleştirilmiştir. Yukarıda sözünü edilen Türkiye işletmelerinin faaliyet alanlarına Müslüman Ülkeler ve Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla kurulan ülkeler girmektedir ve bu yönüyle söz konusu lisans anlaşması görüldüğü ölçüde kısıtlayıcı değildir ve gerçekçidir.

Benzer şekilde, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin HARTMANN alüminyum profil sistemlerine uygun alüminyum profil ihtiyacını Türkiye dışından sağlayamayacağı, diğer bir deyişle yalnızca Türkiye'deki üreticilerden sağlayabileceği de bir kısıtlama gibi görünmektedir. Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş. tarafından, yine FENİŞ Holding A.Ş.'nin bir diğer bağlı işletmesi olan ve alüminyum profil üretimi de yapan Feniş Alüminyum Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ne, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'nun örnek profilleri iletilmiştir. Feniş Alüminyum San. ve Tic. A.Ş. tarafından söz konusu profillerin imalatında tamamen basit mekanik işlemlerin söz konusu olduğu ve üretiminde hiçbir teknolojik bir sorunun bulunmadığı Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'ne bildirilmiştir. Halihazırda, Feniş Alüminyum San. ve Tic. A.Ş. bu profillerin benzerlerini başarı ile imal etmekte ve ihracatını da yapmaktadır. Dolayısıyla, bir kısıtlamanın olduğundan söz edilemez. Çünkü, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., alüminyum profil ihtiyacını aynı holding bünyesinde bulunduğu Feniş Alüminyum Tic. ve San. A.Ş.'den en uygun şartlarda sağlamaktadır.

Lisans anlaşmasında, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin, esas itibarıyla lisansı veren W. HARTMANN Co. (GmbH & Co.)'ya rekabet teşkil edecek mamulleri teklif edemeyeceğine, üretemeyeceğine, satamayacağına ve aynı şekilde rekabet teşkil eden mamulleri üreten, teklif eden ya da satan işletmelerle işbirliğine gidemeyeceğine dair bir maddenin olması, kısıtlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Örneğin; Feniş Sistem ve

Aksesuar A.Ş.'ne, HARTMANN SYSTEM'inin yanısıra, bu sistem ile rekabet etmemek şartıyla, bir başka işletmeden aldığı lisans hakkına dayanarak üretiminde bulunduğu ALCAN SYSTEM 8500'ün satışı için izin verilmiştir. Ancak, anlaşma uyarınca, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin ALCAN SYSTEM'i yavaş yavaş devreden çıkaracağı yükümlülüğünün getirilmesi bir kısıtlama olarak değerlendirilebilir. Bu şekilde, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.), Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin yaptığı satışlar üzerinden alacağı payı arttırmış olmaktadır.

Lisansın devredilemez olmasına karşın, anlaşmanın, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'nun sistem üzerinde yaptığı yeniliklerle ilgili olarak Türkiye'de patent hakkı talebinde bulunmadığında, Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin masrafları karşılamak şartıyla kendi sözleşme bölgesi içinde patent hakkı talebinde bulunabileceği şeklinde düzenlenmiş olması büyük bir avantajdır. Benzer bir avantaj, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'nun Türkiye'de tescil ettirmediği bir patent hakkını Türkiye'deki bir işletmeye ya da işletmelere devretmek istediğinde de geçerlidir. Çünkü, böyle bir durumda lisansı veren işletme, patentin devrini öncelikle lisansı alan Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'ne teklif etmek durumundadır.

Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin sürekli lisans ücreti olarak yaptığı ödemeler, HARTMANN Alüminyum Profil sisteminin patent hakları kapsamına giren, HARTMANN Alüminyum Profil sisteminin imalat çizimlerine göre üretilmiş bulunan veya herhangi bir başka biçimde HARTMANN Alüminyum Profil sistemi "know - how"u ile üretilmiş bulunan tüm mamullerin, lisansı alan işletmece lisansı veren işletme dışındaki işletmelere olan satışını kapsamaktadır. Yıllık asgari lisans ücretlerinin, ödemeler; Yıllık Kg üretim x 0,30 DM, olarak belirlendiği ve bu değer tarafından

rahatlıkla aşıldığı için, ödenememesi diye bir sorun olmamıştır. Çünkü yalıtımlı profil talebi, piyasadaki plastik doğrama satışlarından da anlaşıldığı gibi, örneğin; ilk yıl 200 ton'un altına düşmemiştir. $200 \text{ ton} \times 0.30 \text{ DM} = 60.000 \text{ DM}$ olup, asgari lisans ücretinin ödenebilmesini garanti ederken, işletmenin satışları bu düzeyin üzerinde olduğu için asgari lisans ücretinin ödenmesine gerek kalmamaktadır. Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin, sistem profillerinin yıllık satışı 1500 ton dolayındadır. Bu durumda, anlaşma süresince her yıl satışların %20'sinin HARTMANN profillerine kaydığı durumlarda bile, asgari lisans ücretinin ödenebilmesi için gerekli olan üretim düzeyi (300 ton) sağlanmış olmaktadır. Asgari ödemeler, ancak işletmenin yılın 10 ayını gayri faal geçirmesi gibi bir durum için geçerlidir. Bununla birlikte, ödemelerin DM (Alman Markı) olarak yapılması, döviz fiyatlarının artış gösterdiği yıllarda lisansı alan işletme açısından olumsuz bir durum olarak görülebilir.

Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş., bir defaya mahsus olmak üzere yaptığı 200.000 DM'lık ödeme ile de, işe başlamak için gerekli profil resimleri, kalıp resimleri, aksesuar resim ve numuneleri, eğitim dökümanları gibi çok uzun süreli bir mimari tasarım ve mühendislik ürünlerinin bir anda kendi eline geçmesini sağlamıştır. Ayrıca, projelendirme aşamalarında W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.), teknik tasarım bürosunu Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin kullanımına açmış ve böylece herhangi bir uygulama sonrası problemde, lisansı veren işletmeye rücu imkanı da sağlamıştır.

Lisans anlaşmasının bitiminden sonra malları üretmemek tabiidir, bu HARTMANN isminin kullanılmaması keyfiyettir. Bununla birlikte, edinilmiş olan bilgi ve tecrübelerden yararlanarak benzer üretimler yapmamak Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin kuruluş amacında tarif edilen faaliyetine son vermek olacaktır.

Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş. bu sözleşmeden önce de vardı, muhakkak ki sonra da faaliyetlerine de devam edecektir. Ancak, anlaşmanın bitiminden sonra imal edilecek olan profillerde mutlaka değişiklikler olacak, HARTMANN adı kullanılmayacak ve herhangi bir problemde de W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)'ya rücu etme olanağı kalmayacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin temel amacı, büyümeyi ve sürekliliği sağlayarak işletmenin piyasa değerini maksimum yapmaktır. Bu da, diğer bütün üretim faktörleri gibi “kıt” bir hale gelen sermayenin en verimli şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır.

Globalleşme süreci ile birlikte, uluslararası sermaye hareketlerinin ileri boyutlara ulaşması, bu kıt kaynaktan yararlanılabilmesi için, işletmeleri uluslararası faaliyetlere, diğer bir deyişle dışa açılmaya yönlendirmektedir. Ancak, globalleşme bir yandan uluslararası finansman olanakları sunarken, bir yandan da yoğun bir rekabeti beraberinde getirmektedir.

Gerekli sermaye ve diğer üretim faktörlerine ulaşabilmek ve bunlardan en verimli bir şekilde yararlanabilmek üzere globalleşme yönelimli faaliyetlerde bulunmak, işletmelerin yoğun rekabette ayakta kalabilecek bir büyüklükte faaliyette bulunmalarını, dolayısıyla ölçek ekonomilerinden yararlanılmasını zorunlu kılmaktadır. Ölçek ekonomilerinden yararlanılabilmesi için de, işletmelerin güçlü bir finansman yapısına ve ileri teknolojiye sahip olmaları gerekmektedir. Kısıtlı finansman olanaklarından en iyi şekilde yararlanmada ve ileri teknolojik gelişimi sağlamada ise, borçlanma yoluyla finansmana karşı tek çıkar yol işbirliği olmaktadır.

İşbirliği, işletmelerin stratejik rekabet avantajlarının bulunduğu alanlarda finansal, teknolojik, pazarlama ve yönetim olanaklarını birleştirilmelerini ifade etmektedir. İşbirlikleri işletmelere finansman, teknoloji, pazarlama ve yönetim

olanakları sağlayarak büyüme ve sürekliliği sağlama, ölçek ekonomilerinden yararlanarak maliyet indirimi ve verimlilik artışı sağlama ve global rekabet karşısında hayatta kalma olanağı vermektedir. Bu bağlamda, günümüzde, globalleşme yönelimli işbirlikleri hız kazanmakta ve konu Türkiye işletmeleri gibi finansman yapısı zayıf ve sermaye sıkıntısı çeken işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Gümrük Birliği'nin gerçekleşmesi ve Türkiye'nin AT'ye üye olması durumunda, Türkiye işletmeleri kendilerini yoğun bir rekabet ortamında bulacaktır. Bu durumda, yabancı işletmelerin yaşama şansı oldukça fazladır. Çünkü, çoğunun uzantısı uluslararası dev işletmeler olup dünya pazarlarında belirli payları vardır. Ancak, sermaye birikimi ve gelişmiş teknoloji açmazındaki Türkiye işletmelerinin, birkaçının dışında yaşama şansı yok denecek kadar azdır. Demode bir teknoloji ve yetersiz sermaye birikimi ile sadece ucuz işgücüne dayalı sanayi kurmak ve bunu global rekabete sunmak mümkün değildir. Kaldı ki, Türkiye'nin karşılaştırmalı üstünlüğünü oluşturan işgücünün bugün bile günümüzün ileri teknolojilerinde yeri yoktur. Dolayısıyla, Türkiye işletmelerinin ucuz işgücüne dayalı rekabet denkliği yaratması söz konusu olamayacağına göre, sermaye birikimini ve teknolojik gelişmeyi sağlayacak stratejiler üretmeleri zorunludur. Türkiye işletmeleri için en uygun stratejilerden biri de işbirliğidir.

Türkiye işletmeleri, özellikle 1980 sonrasında uygulamaya konulan liberal ekonomik politikalar doğrultusunda dışa açılma sürecine girmiş ve ulusal ve uluslararası işbirliklerine yönelmiştir. Ancak, bu yönelim halen gelişme aşamasındadır. Bununla birlikte, Türkiye işletmeleri daha çok yabancı işletmelerle işbirliğine gitmeyi tercih etmektedir. Henüz yeterli düzeyde olmayan ulusal işbirliklerinin ise, genellikle

finansal güçlük içindeki işletmelerin kurtarılması ve finansal durumun düzeltilmesi amacıyla gerçekleştirildiği görülmektedir. Türkiye işletmelerinin daha çok yabancı işletmelerle işbirliğini tercih etmelerine karşın, bu strateji büyük ve bazı orta ölçekli işletmeler dışında kolaylıkla uygulanabilecek bir strateji değildir. Son yıllarda, küçük ve orta ölçekli işletmelerimizin uluslararası işbirliğine gitmesine ilişkin bir takım programlar uygulanmasına rağmen, bu tür çalışmaların öncelikle Türkiye işletmelerinin kendi aralarındaki işbirliklerine yönelik olarak yoğunlaştırılması gerekmektedir. Çünkü, yabancı işletmelerle gerçekleştirilen işbirlikleri daha çok yabancı işletmelerin Türkiye işletmeleriyle işbirliği yapması şeklinde gerçekleşmekte ve finansman ve teknoloji yönünden zayıf olan işletmelerimizin yabancı işletmelere bağımlı kalması sonucunu doğurmaktadır. Halbuki, yabancı işletmelerle gerçekleştirilen işbirliklerinin dışa açılmayı sağlamak üzere, üretimi optimal düzeye çıkaracak, Ar-Ge faaliyetlerine önem verilerek teknoloji üretecek ve finansman olanakları sağlayarak sermaye birikimini ve verimliliği arttıracak şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, öncelikle Türkiye işletmelerinin kendi aralarında işbirliğine giderek finansman, teknoloji, pazar vb... bakımından belirli bir düzeye ulaşmaları gerekmekte ve ancak bundan sonra yabancı işletmelerle globalleşme yönelimli işbirliği stratejileri üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. Ulusal işbirliklerine öncelik verilmesinin bir diğer gerekçesi de, ulusal pazarın yabancı işletmelere kaptırılmaması olmalıdır.

Türkiye işletmeleri, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, yabancı işletmelerle Türkiye'de gerçekleştirilecek işbirlikleri kadar önemli diğer bir konu da, yabancı işletmelerle onların ülkelerinde ve diğer ülkelerde faaliyette bulunmaya yönelik

işbirliklerinin gerçekleştirilmesi olmaktadır. Kuşkusuz, bu yönlü işbirlikleri, özellikle Türkiye'nin çevresindeki yeni pazar olanaklarından yararlanılmasının sonucunda Türkiye işletmelerinin globalleşmesini sağlayacaktır.

İşbirliklerinde Türkiye açısından üzerinde durulması gereken bir konu da, işbirlikleri sonucu ortaya çıkabilecek tekelleşmelerin, fiyatların yükselmesine yol açarak Türkiye ekonomisine zarar vermesinin önlenmesidir. Bu konuda gerekli yasal önlemlerin alınması zorunludur. Bu yasal önlemler, yalnız iç piyasadaki rekabet koşullarının iyileştirilmesine yönelik değil, Türkiye işletmelerinin yabancı işletmeler karşısındaki rekabet gücünü korumasına yönelik de olmalıdır.

YARALANILAN KAYNAKLAR

AKAT, Asaf Savaş : “Değişim ve Statüko”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 3, Mayıs 1993.

AKDEMİR, Ali : **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 555, Kütahya İİBF No: 8, Eskişehir: 1992.

AKDEMİR, Ali : “İşletmelerarası İşbirliği Stratejileri Neden Uygulanmalıdır?”, **Dünya Gazetesi**, 13 Ocak 1993.

AKDEMİR, Ali : “Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri”, **Esk. Anadolu Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2, T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 666, İİBF Yay. No:97, 1992.

AKDEMİR, Ali : “Üretim Teknolojisi Seçiminde Teknoloji Transferi Kararı ve Kümaş Örneği”, **A.Ü. Kütahya İİBF Yıllığı**, T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 534, Kütahya İİBF Yay. No: 6, 1991.

AKGÜÇ, Öztin : **Finansal Yönetim**, İst. Üniv. Muh. Ens. Yayın No: 56, Muh. Ens. Eğt. ve Arş. Vakfı Yayın No: 8, Gen. 5. Basım, İstanbul: 1989.

AKGÜÇ, Öztin : **Büyük Ekonomi Ansiklopedisi**, Sabah Yayınları.

AKI, Volkan : “Birleşmeyen Gerige Kalır”, **Capital Dergisi**, Yıl 2, Sayı 4, Nisan 1994.

ALAK, Alaattin ve Alaattin BÜYÜKKAYA : **Holdingleşme ve Türkiye'de Holdingleşme Hareketleri**, Umur Yayınları, İstanbul: 1975.

ALLAN, M. Robert : "Expansion by Mergers", içinde: William W. ALBERTS, Joel, E. SEGALL (Der.), **The Corporate Merger**, The University of Chicaco Press, Fourth Edition, 1974.

ALPARSLAN, Alaattin : **Çok Taraflı İşbirliği ve Bütünleşme Çabaları İçinde Serbest Bölgeler -Türkiye'nin Beklentileri-**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, 1988.

ALPAY, Güven : **Holding Yönetimine Gelince**, Beta Yayınları, İstanbul: 1988.

ALPUGAN, Oktay, H. DEMİR, M. OKTAV ve N. ÜNER : **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 3. Basım, İstanbul: 1993.

ALTAN, Mehmet : "Bilgi Toplumu ve Yeni Dünya Düzeni", **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 2, Sayı 22, 29 Mayıs - 4 Haziran 1994.

ALTUĞ, Osman ve Hanifi AYBOĞA : **Şirket Kuruluşları**, Yasa Yay. Bilim/Bilgi Dizisi: 7, İstanbul: 1992.

APAK, Sudi : **Uluslararası Bankacılık ve Finansal Sistemler**, Emlak Bankası Yayınları, İstanbul: 1993.

ASLAN, Celal : "Teknoloji Transferi ve İstihdama Etkisi", **İstihdam Yaratıcı Girişimler, Teknolojik Yenilikler ve Bölgesel Gelişme Uluslararası Semineri (Gaziantep 22-24 Ekim 1985)**, KÜSGET Yayını, Ankara: Temmuz 1986.

AŞIKOĞLU, Rıza : **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler**, DPÜ Yayınları No: 2, İİBF Yayınları No: 2, Kütahya: 1993.

AŞIKOĞLU, Rıza : “Uluslararası Yatırım Kararlarında Etkili Olan Faktörler”, **A.Ü. Kütahya İİBF Yıllığı**, T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 534, Kütahya İİBF Yay. No: 6, 1991.

ATASAYAR, Kubilay : “Yeni Ufuklara Doğru”, **İşveren Dergisi**, Cilt 31, Sayı 9, Haziran 1993.

ATEŞ, Rauf : “Yakında Evlenecekler”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 6, Ağustos 1993.

ATUKEN, Erdal : “Türkiye’nin Avrupa Topluluğu İle Bütünleşmesinde Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü”, **Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yanışması-II**, (YASED Yay. No: 34, İstanbul: 1989.

AYBAR, Bülent : “Global Ekonominin Değişen Dinamikleri ve Türk İşletmelerinin Global Pazarlarda Rekabet Şansı Üzerine”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, Kasım 1993.

AYDIN, Nurhan : **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, TOBB Yayını No: Genel 150, Ar-Ge 62, Ankara: 1990.

AYHAN, Y. Doğan : “İşletmelerarası Bir Birleşme Biçimi: Franchising (İmtiyaz) Sistemi ve Önemi”, **Hacettepe Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, Ankara: Nisan 1984.

BALLANCE, H. Robert, Javed A. ANSARI, Hans W. SINGER : **Uluslararası Ekonomi ve Sınai Kalkınma**, Çeviren: Canan BALKIR ve Arif ERSOY, Çağlayan Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1985.

BARKÇIN, Ş. Savaş : “Hangi Yeni Dünya Düzeni?”, **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, Yıl 2, Sayı 9, Mart 1993.

BAZOĞLU, Sungu : “Türkiye’nin Buluş ve Yeni Teknoloji Politikası”, **KOBİ Dergisi**, Sayı 1, 1994.

BREALEY, A. Richard, Stewart C. MYERS : **Principles of Corporate Finance**, McGraw-Hill, Inc., Third Edition, New York: 1991.

CANOĞLU, M. Ali : **Ortaklıklar Muhasebesi**, Marmara Üniv. Yay. No: 418, İİBF Yay. No: 367, Gen 4. Basım, İstanbul: 1985.

CEYLAN, Ali : **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Kitabevi Yayınları No. 14, Gen. 3. Basım, Bursa: 1993.

CİNEL, Kayaalp : “İhracat Ancak ÇOŞ’larla Artar”, **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 1, Sayı 29, 1993.

COX, David : **Succes in Financial Accounting**, John Murray (Publishers) Ltd., London: 1983.

ÇAKIR, Yılmaz : “Şirketler Duvarlarınızı Yıkıp Birleşiniz”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1, Mart 1993.

ÇİLLER, Tansu : “Kapanış Paneli”, **3. İzmir İktisat Kongresi 4-7 Haziran 1992**, T.C. Başbakanlık DPT Yayını, 1993.

ÇONGAR, Yasemin ve Cem SEY : “Tek Pazar’ın Eşiğinde Şirket Birleşmeleri: İspanya ve Türkiye”, **Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması II**, YASED Yay. No: 34, İstanbul: 1989.

DAYINLARLI, Kemal : **Joint Venture Sözleşmesi**, Dayınlarlı Hukuk Yayınları Ltd. Şti., Ankara: 1989.

DEAN, Joel, Winfield SMITH : “The Relationships between Profitability and Size”, içinde: W. W. ALBERTS, J. E. SEGALL (Der.), **A.g.e.**

DEMİREL, Gülşen : “Mösyö Kuyruğu”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 5, Temmuz 1993.

DEMİREL, Gülşen : “Hiyerarşi Değişimin Düşmanı”, **Capital Dergisi**, Yıl 2, Sayı 4, Nisan 1994.

DEMİREL, Gülşen : “Sifira Yolculuk”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 6, Ağustos 1993.

DİNÇER, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınevi, 2. Basım, İstanbul: 1992.

DRUCKER, F. Peter : **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviren: Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Genel Yay. No: 327, Sosyal Felsefi Dizi: 34, Ankara: 1993.

DRUCKER, F. Peter : **Yeni Gerçekler**, Çeviren: Birtane KARANAKÇI, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Genel Yay. No: 315, Tarih Dizisi: 25, 3. Baskı, Ankara: 1993.

“DUNNING, J. H. : **International Investment**, Penguin, Harmondsworth: 1972”

(R. H. BALLANCE, J. A. ANSARI, H. W. SINGER, **A.g.e.**, S.201'deki alıntı).

EKEMAN, Deniz, Mehmet TOKER, Leon BOVETE : “Türkiye’de Uygulanan Liberal Yabancı Sermaye Politikasının Avrupa Ekonomik Topluluğu’na Başarılı Bir Giriş Açısından Oynayabileceği Rol ve Etkileri”, **Avrupa Ekonomik Topluluğu ile Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yanışması-II**, YASED Yay. No: 34, İstanbul: 1989.

ELMACI, Orhan : “İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi”, **Esk. Anadolu Ün. İİBF Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2, T.C. Anadolu Ün. Yay. No: 666, İİBF Yay. No: 97, 1992.

ELMACI, Orhan : “Küreselleşme Süreci İçinde Türk Sanayiinin Rekabet Gücünü Arttırmanın Yolları”, **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Yıl 30, Sayı 7, Temmuz 1993.

ERDAL, Birkan : “Başabaş - Head to Head”, **Finans Dünyası Dergisi**, Sayı 51, Mart 1994.

ERDOĞAN, Muammer : **İşletme Finansmanı**, Dicle Ün. Diyarbakır MYO Yay. No: 2, Diyarbakır: 1990.

EREN, Erol : **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İst. Ün. İşletme Fakültesi Yay. No: 234, İşletme İktisadı Ens. Yay. No: 127, Cilt 1, Gen. 3. Basım, İstanbul: 1990.

EREN, E. : **Büyük Ekonomi Ansiklopedisi**, Sabah Yayınları.

ERGIN, Feridun : **Uluslararası Politika Stratejileri**, İst. Üniv. Yay. No: 3207, İkt. Fak. Yay. No: 499, İstanbul.

EROL, Can : “İşletmelerin Devir ve Birleşmelerinde KDV Uygulaması”, **Mali Ekonomik Sosyal Yaklaşım Dergisi**, Yıl 1, Sayı 12, Aralık 1993.

EŞ, Mecit : “Türkiye’de Büyük İşletmelerin 1980 Öncesinde İzledikleri Büyüme Stratejileri”, **A.Ü. Kütahya İİBF Yıllığı**, T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 534, Kütahya İİBF Yay. No: 6, 1991.

ERTÜRK, Emin : **Ekonomik Entegrasyon Teorisi ve Türkiye’nin İçinde Bulunduğu Entegrasyonlar**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa: 1993.

FAZLIOĞLU, M. Akan : “Avrupa Topluluğu Tek Pazar Döneminde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”, **KOSGEB Dergisi**, Sayı 8, KOSGEB Yayını, 1993.

GÖKDEMİR, Neslihan : “Avrupa’lı Sanayiciler Rekabet Gücünü Esas Faaliyet Alanına Dönmekte Gördüler”, **Dünya Gazetesi**, 21 Aralık 1992.

GÖNENLİ, Atilla : **İşletmelerde Finansal Yönetim**, İst. Üniv. İşletme Fakültesi Yay. No: 250, İşletme İktisadı Ens. Yay. No: 143, 7. Basım, İstanbul: 1991.

GRIFFITHS, Howard : **Financial Investments**, McGraw-Hill Book Company, London: 1990.

GUTHMANN, G. Harry, Helbert E. DOUGAL : **Corporate Financial Policy**, Prentice-Hall, Inc., Fourth Edition, Englewood Cliffs: 1962.

GÜVEMLİ, Oktay : **Yatırım Projelerinin Düzenlenmesi ve Değerlendirilmesi**, Bilim Teknik Yayınevi, 4. Basım, Eskişehir: 1990.

GÜVEMLİ, Oktay : “Avrupa Topluluğu’nun Üç Sayılı Yönergesi”, **Bilanço Dergisi**, 2 Ekim 1991.

GÜVENÇ, Füsun ve Asım ASLAN : “Destek Arayana Seçenek Çok”, **Ekonomist Dergisi**, Yıl 3, Sayı 17, 25 Nisan 1993.

HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem : “Holding ve Holdingin Kuruluşu”, **Vergici ve Muhasebeci İle Diyalog Dergisi**, SÜRYAY, 1993 / 6.

HACKMAN, R. Craig, Michael A. SILVA, **Gelecek 500**, Çeviren: Hüseyin KANBUR, İnkılap Kitabevi Yayını, İstanbul: 1990.

“HALLORAN, John, Howard P. LANSER : **Introduction t Financial Management**, Scott Foresman and Company, Illinois: 1985” (R. AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde...*, **A.g.e.**, s.50’deki alıntı).

“HAMILTON, George : “Start Your Acquisition Program Ten Minutes from Now”, **Business Horizons**, Cilt 28, Sayı 5, Eylül-Ekim 1986” (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.43’teki alıntı).

“HARRIGAN, K. Rudie : “Joint Ventures and Global Strategies”, **Columbia Journal of World Business**, Cilt 19, Sayı 2, Summer 1984” (İ. ÖZALP ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.112’deki alıntı).

İLKİN, Akın : **Büyük Ekonomi Ansiklopedesi**, Sabah Yayınları.

İNECİ, Barbaros : **Avrupa Ekonomik Topluluğu Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler**, İKV Yayın No: 56, İstanbul: 1988.

İYİBOZKURT, Erol : “Yabancı Sermaye Akımlarında Gelişmeler ve Türkiye”, **İşveren Dergisi**, Cilt 31, Sayı 9, Haziran 1993.

JACOB, Harry : **İşletme Bilimi ve Yönetim**, Çeviren: Gökhan BAHŞI, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Ens. Yay. No: 17, İşletme İktisadı Yay. No: 30, İstanbul: 1976.

JOHNSON, W. Robert, Ronald W. MELICHER : **Financial Management**, Ally and Bacon, Inc., Fifth Edition, Boston - Massachusetts: 1982.

JONES, G. Ray, Dean DUDLEY : **Essentials of Finance**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs: 1978.

KARACA, Sevil : **Türkiye-EFTA Serbest Ticaret Anlaşması ve Türkiye-EFTA Ticari İlişkileri**, İGEME Yayını, Ankara: Ekim 1992.

KARALAR, Rıdvan : **Genel İşletme Ekonomisi**, Engin Yayınları, Ankara: 1993.

KARATAŞ, Ayfer : “Franchising İçin Teklif Yağmuru”, **Ekonomist Dergisi**, Yıl 3, Sayı 34, 22 Ağustos 1993.

KARLUK, Rıdvan : **Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları**, İTO Ekonomik Yayınları Dizisi No: 13, İstanbul: 1983.

KARLUK, Rıdvan : **Dünya Ekonomisinde Uluslararası Ekonomik Kuruluş ve Birleşmeler**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul: 1990.

KARLUK, Rıdvan : **Uluslararası Ekonomi**, Bilim Teknik Yayınevi, Gen. 3. Basım. İstanbul: 1991.

KARTAL, Ali : **Direkt Dış Yatırım Kararları ve Türkiye'den Bir Uygulama**, T.C. Anadolu Üniv. Yay. No: 572, Kütahya İİBF Yay. No: 10, Kütahya: 1992.

KARTAY, Hami : "Türkiye Globalleşmenin Dışında Kalamaz", **Asomedyay Dergisi**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Şubat 1993.

KESİCİ, İlhan : "Görüş Birliğine Varılan Noktalar", **3. İzmir İktisat Kongresi 4-7 Haziran 1992**, T.C. Başbakanlık DPT Yayını, Temmuz 1992.

KESİCİ, İlhan : "Kapanış Konuşması", **3. İzmir İktisat Kongresi 4-7 Haziran 1992**, T.C. Başbakanlık DPT Müsteşarlığı Yayını, 1993.

KESKİNOĞLU, Suat : **Genel İşletme Ekonomisi Dersleri**, EİTİA Yayın No: 6, Eskişehir:1961.

"KIRIM, Arman : **Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim**, TOBB Yay. No: 145, Ankara: 1990" (A. AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., **A.g.e.**, s.189'daki alıntı).

KNOCKE, O. Charles, Erwin E. NEMMERS, Alan A. GRUNEWALD : **Managerial Finance Essentials**, West Publishing Co., Second Edition, St. Paul - Minnesota: 1978.

KOMÇEZ, Yücel : **Şirket Kurmanın Püf Noktaları**, Hürriyet Ofset A.Ş., İstanbul: 1994.

KOVANLIKAYA, Taylan : "Avrupa'lı Olmak", **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1, Mart 1993.

KREPS, H. Clifton, Richard F. WATCH : **Financial Administration**, Rinehart and Wiston, Inc., Illinois: 1975.

"MAY, John : "How to Find the Right Company", içinde (Der.): **Corporate Growth Throught Merger and Acquisition**, American Management Association, New York: 1963" (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.43'teki alıntı).

MEIGS, F. Robert, Walter B. MEIGS : **Financial Accounting**, Seventh Edition.

MOYER, R. Charles, James R. McGUIGAN, William J. KRETLOW : **Contemporary Financial Management**, West Publishing Co., Third Edition, New York: 1988.

MUCUK, İsmet : **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul: 1989.

NAISBITT, John, Patricia ABURDENE : **Megatrends 2000 -Büyük Yönelimler-**, Çeviren: Erdal GÜVEN, Form Yayınları No: 7, İstanbul: 1990.

NEMMERS, E. Erwin, Alan A. GRUNEWALD : **Basic Managerial Finance**, West Publishing Co., Second Edition, 1975.

OGLEY, Brian : **Business Finance**, Longman, Inc., New York: 1981.

OK, A. Işın : **Şirket Birleşme - Satın Almaları ve Bunların Mali Açidan İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), T. Kalkınma Bankası, Ankara: 1990.

OK, A. Işın : "Şirket Birleşmeleri, Şekilleri ve Nedenleri", **Kalkınma Dergisi**, Sayı 41, TKB Yayını, Ekim 1992.

OKYAY, Ertan : “İletişim ve Globalleşme”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 4, Sayı 9, Gazi Üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993.

ONGUN, M. Tuba : “Finansal Globalleşme”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 4, Sayı 9, Gazi Üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993.

OYGUR, Halime : **Doğu - Batı Ekonomik İlişkileri**, Hacettepe Üniv. İİBF Yay. No: 9, Ankara: 1985.

ÖÇAL, Tezer : “Niçin, Kimin İçin ve Nasıl Globalleşme”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 4, Sayı 9, Gazi üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993.

ÖNAL, Y. Beyazıt : “Yatırım ve Finansman Aracı Olarak Ortak Teşebbüsler”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl 8, Sayı 83, Şubat 1993.

ÖNAL, Y. Beyazıt : “Genel Olarak Ortak Teşebbüsler: Bağımsız Devletler Topluluğu ve Orta Asya Cumhuriyetlerindeki Ortak Teşebbüs Olanaklarının Değerlendirilmesi”, **İşletme Yönetiminde Güncel Konular II**, Çukurova Üniv. İİBF Yay. No: 2, Adana: 1993.

ÖREN, Resmigül : “Çok Uluslu İşletmeler ve Yatırım Stratejileri”, **Finans Dünyası Dergisi**, Eylül 1993.

ÖZGEN, Feridun : “Türkiye’de Kartel, Birleşme ve Devirlerin Kontrolüne İlişkin Çalışmalar”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl 6, Sayı 59-60, Şubat-Mart 1991.

ÖZKAN, Yılmaz : “Globalleşme ve Birey”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 4, Sayı 9, Gazi Üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993.

ÖZALP, İnan, Yıldırım SALDIRANER ve Hamdi DEREKÖY, “Çok Uluslu İşletmelerin Gelişmesinde Bir Çözüm Olarak J.V.”, **Esk. Anadolu Üniv. İİBF Dergisi**, A.Ü. Yay. No: 393, İİBF Yay. No: 84, 1990.

ÖZ-ALP, Şan : “Türkiye’de ve Dünya’da Büyük İşletmelerin Taşıdığı Önem”, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 30.

ÖZER, Yaprak : “Yabancı Ortakla İşinizi Büyütün”, **Ekonomist Dergisi**, Yıl 2, Sayı 29, Temmuz 1992.

ÖZER, Yaprak : “Conrad’ı da Satarım”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 3, Mayıs 1993.

ÖZER, Yaprak : “1994’e Uçuş”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 7, Eylül 1993.

ÖZKAN, Nedim : “İşadamlarımızın Üç Kıtada Yatırımları Var”, **Sabah Gazetesi Ekonomi Eki**, 12 Ocak 1993.

PARASIZ, İlker ve Kemal YILDIRIM : **Uluslararası Finansman**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa: 1994.

PHATAK, V. Arvind : **Uluslararası Yönetim**, Çeviren: Atilla BARANSEL ve Tomris SOMAY, İşl. Fak. Yay. No: 213, İşletme İktisadı Ens. Yay. No: 108.

PHILIPPATOS, C. George : **Essentials of Financial Management**, Holden-Day, Inc., Sanfrancisco - California: 1974.

“PORTER, Michael : “Competitive Advantage and Global Trade in The 1990’s”, **Global Trade**, Summer 1991” (R. AŞIKOĞLU, **A.g.e.**, s.17’deki alıntı).

“RAPPARORT, Alfred : “Strategic Analys For More Profitable Acquisitions”, içinde: Dwight H. CRANE (Der.), **Financial Management**, John Wiley and Sons, Inc., New York: 1983” (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.43'teki alıntı).

“REYNOLDS, I. John : “The Pinched Shoe Effect of International Joint Ventures”, **Columbia Journal of World Business**, Cilt 19, Sayı 2, Summer 1984” (İ. ÖZALP ve Diğerleri, **A.g.e.**, s.113'teki alıntı).

“ROBINSON, R. D. : **International Business Policy**, New York: 1964” (R. KARLUK, Uluslararası..., **A.g.e.**, s.481'deki alıntı).

SABINE, Martin : **Corporate Finance**, Butterworths & Co. (Publishers) Ltd., Second Edition, London: 1993)

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer TOKOL : **İşletme I-II**, Örnek Kitabevi Yayınları, Bursa: 1987.

“SALTER, S. Malcolm, A. Wolf WEINHOLD, “Diversification via Acquisition: Creating Value”, içinde: Dwiting B. CRANE (Der.), **Financial Management**, John Wiley and Sons, Inc., New York: 1983” (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.17'deki alıntı).

SAYIN, Meral ve M. Akan FAZLIOĞLU : **KOS İşbirliği, Sınırötesi Kalkınma ve İşidaresi Merkezi Tanıtım Kitapçığı**, KOSGEB Yayını, Ankara: 1993.

SCHALL, D. Lawrance, Charles W. HALEY : **Introduction to Financial Management**, McGraw-Hill, Inc., Third Edition, New York: 1983.

SEYİDOĞLU, Halil : **Uluslararası İktisat -Teori, Politika ve Uygulama-**, Güzem Yayınları No: 7, Gen. 9. Basım, İstanbul: 1993.

SEZGİN, İsmet : “Küreselleşme ve Türkiye”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 4, Sayı 9, Gazi Üniv. İİBF Yayını, Yaz 1993.

“SHAD, S. R. John : “The Financial Realites of Mergers”, **Harvard Business Review**, C. 47, Kasım-Aralık 1969” (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.21’deki alıntı).

“SINGH, Harbir, Cynthia A. MONTGOMERY, “Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance”, **Strategic Management Journal**, C. 8, Temmuz-Ağustos 1987” (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.19’deki alıntı).

STACEY, A. H. Nicholas : **Mergers in Modern Business**, Hutchinson & Co. Ltd., Second Edition, London: 1970.

STEVENSON, A. Richard : **Fundamentals of Finance**, McGraw-Hill, Inc., New York: 1980.

ŞAHİN, Mehmet : **Yatırım ve Proje Değerlemesi**, Cilt II, Anadolu Üniv. Yay. No: 120, Açıköğretim Fakültesi Yay. No: 44, Eskişehir: 1990.

ŞAR, Deniz : “Kurumsal Entegrasyon”, **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 2, Sayı 22, 29 Mayıs - 4 Haziran 1994.

ŞEKERCİLER, Ülkü : **Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği Çerçevesinde Ortak Amaçlı Teşebbüslerin Değerlendirilmesi ve Öneriler**, T.C. Başbakanlık DPT Yayını, Ankara: Şubat 1974.

ŞENER, Nedim : “Türkiye’nin AT’a Tam Üyeliğini Destekliyoruz”, Marcello Inhilesi ile Söyleşi, **Dünya Gazetesi**, 19 Eylül 1993.

ŞENGÜL, M. Gülnur : “Antitröst Uygulamaları ve Türkiye İçin Öneriler”, **Türkiye İktisat Dergisi**, Yıl 5, Sayı 14, Mayıs 1993.

TEKEOĞLU, Muammer : “Dış Finansman ve Az Gelişmiş Ülkeler”, **Çukurova Ün. İİBF Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Çukurova Ün. Yay. Adana: 1988.

TOKAT, Kaan : “Türkiye’de Yabancı Sermaye ve Yabancı Sermayenin AET - Türkiye İlişkilerindeki Yeri”, **Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması II**, YASED Yay. No: 34, İstanbul: 1989.

TOKOL, Tuncer : “Çok Uluslu İşletmeler ve Uyguladıkları Stratejiler”, **Bursa İTİA Dergisi**, Cilt 9, Uludağ Ün. İTİA Yay. No: 1, Mart 1975.

TOKOL, Tuncer : **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Uludağ Ün. İTİA Yay. No: 1, Bursa: 1981.

TÜSİAD : **21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi**, 1. Bölüm, Yayın No: TÜSİAD-T/91.3.140, İstanbul: Mart 1991.

UÇAR, Halil : “Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü”, **Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması II**, YASED Yay. No: 34, İstanbul: 1989.

ULUDAĞ, Ramazan : **Türkiyede Yabancı Sermaye Uygulaması**, Maliye ve Sigorta Yorumları Yay. Tic. Ltd. Şti., Ankara: 1991.

VAN HORNE, C. James : **Fundamentals of Financial Management**, Prentice-Hall, Inc., Second Edition, Englewood Cliffs - New Jersey: 1974.

“VAN HORNE, C. James : **Financial Management and Policy**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey: 1976” (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.19’deki alıntı).

WASSEN, E. Dieter : “Transnational Management and Global Strategy”, **Joint Business Faculty Seminar Anadolu University; and Baldwin-Wallage Collage**, 4-9 December 1993, Turkey.

WESTON, J. Fred, Eugene BRIGHAM : **Essentials of Finance**, The Diyden Press, Tenth Edition, Hinsdale-Illinois: 1993.

WILCOX, Clair, William G. SHEPHERD : **Public Policies -toward business-**, Richard D. Irwin, Inc., Fifth Edition Homewood-Illinois: 1975.

“WYATT, R. Arthur, Donald E. KIESO : **Business Combination: Planning and Action**, Textbook Company Seranton, Pensylvania: 1969” (N. AYDIN, **A.g.e.**, s.19’deki alıntı).

YASAMAN, Hamdi : **Anonim Ortaklıkların Birleşmesi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayın No: 205, Ankara: 1987.

YENTÜRK, Nurhan : “Sanayileşme İçin Son Fırsat”, **İktisat Dergisi**, Sayı 345, Ocak 1994.

YILMAZ, Bahri : “Tarihi Bir Fırsat Kaçıyor mu?”, **Türkiye İktisat Dergisi**, Yıl 5, Sayı 14, Mayıs 1993.

YILMAZ, Cahit : "Joint Venture", **Kalkınma Dergisi**, Sayı 43, TKB Yayını, Haziran 1993.

YILMAZ, Murat ve Ferhan YORULMAZ : "Karadeniz Ekonomik İşbirliği Projesi Üzerine Notlar", **Türkiye Günlüğü Dergisi**, Sayı 24, Güz 1993.

YÜKSEL, A. Sait : **Para Bulma ve Yatırım - İşletmelerde Sermaye Yönetimi**, AR Basım Yayım, 3. Basım, 1992.

YÜLEK, M. Ali : "Doğrudan Dış Yatırımlar ve Ükle Teknolojilerine Katkıları", **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl 6, Sayı 59-60, Şubat-Mart 1991.

_____ : "AT ile Türkiye Arasında BC-NET Hizmetleri İçin İmzalanan Memorandum Bakanlar Kurulunca İmzalandı", **KOSGEB Dergisi**, KOSGEB Yayını, Sayı 8, 1993.

_____ : **Avrupa Toplulukları İşletmeler İşbirliği Ağı Tanıtım Broşürü**, KOSGEB Yayını.

_____ : "Başka Şirketleri Satın Almak Ne Getiriyor?", **Dünya Gazetesi**, 19 Ocak 1987.

_____ : "Beşikçioğlu, Patates Fabrikasına Eliyeşil'leri Ortak Aldı", **Sabah Gazetesi**, 14 Eylül 1993.

_____ : **BRE Başvuru Formu**.

"_____ : "Chain and Franchise Report", **Lodging Hopitality**, Ağust 1980" (D. Y. AYHAN, **A.g.e.**, s.88'deki alıntı).

_____ : "Dev Büyük Düşünüyor", **Capital Dergisi**, Yıl 2, Sayı 5, Mayıs 1994.

_____ : “Devlerin Harika Çocuğu”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 5, Mayıs 1994.

_____ : “Geleceğin Ekonomisinde Neler Önem Kazanacak?”, **Ekonomist Dergisi**, Sayı 16, 19 Nisan 1993.

_____ : “Gümrük Birliğine Franchisingle Girin”, **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 1, Sayı 30, 31 Ekim - 6 Kasım 1993.

_____ : “Hemen Komşuya mı, Uzak Ufuklara mı?”, **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl 1, Sayı 34, 28 Kasım - 4 Aralık 1993.

“_____ : “Japonya’da Kartel Kuran 8 Şirket Cezalandırıldı”, **Dünya Gazetesi**, 8. 6. 1993” (R. KARALAR, **A.g.e.**, s.161’deki alıntı).

_____ : “Küçük Girişimcinin Büyük Randevusu”, **Ekonomist Dergisi**, Yıl 3, Sayı 40, 3 Ekim 1993.

_____ : “Küçük İşletmeler Büyümede Çok Çeşitli Sorunlarla Karşı Karşıya”, **Barometre Gazetesi**, Yıl 36, Sayı 1795, İTO Yayını, 16. 1. 1994.

_____ : “Küçük ve Orta Boy İşletmelere Dış Pazarlara Açılma Şansı”, **Bursa Ekonomisi Dergisi**, Sayı 95, Mayıs 1993.

_____ : “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin “Europartenariat” Programı”, **KOSGEB Dergisi**, Sayı 8, 1993.

_____, : “Med-Partenariat Projesi İçin Çalışmalar Başlatıldı”, **Dünya Gazetesi**, 2 Ekim 1993.

“_____ : “Paranız Yoksa Taksitle Şirket Alın”, **Kapital Dergisi**, Ocak 1990” (A. I. OK, Şirket Birleşme - Satın..., **A.g.e.**, s.61’deki alıntı).

_____ : **Sabah Gazetesi Ekonomi Eki**, 28 Nisan 1992.

_____ : “Sinerji Doğuran Evlilikler”, **Finans Dünyası Dergisi**, Sayı 48, Aralık 1993.

_____ : “Stratejik İttifaklar”, **Ekonomist Dergisi**, Sayı 47, Kasım 1993.

_____ : “Şirket Evlendirirken Evlatlarına Kıymayın”, **Ekonomist Dergisi**, 6 Ocak 1991.

_____ : “Türkiye Bizim Üssümüz Olacak”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 3, Mayıs 1993.

_____ : **Türkiye İktisat Dergisi**, Yıl 5, Sayı 14, Mayıs 1993.

_____ : “Türkiye’de Yabancı Sermaye”, **İşveren Dergisi**, Cilt 31, Sayı 9, Haziran 1993.

_____ : “Türkiye’de Üretilen Otomobiller Demode”, **Capital Dergisi**, Yıl 1, Sayı 5, Temmuz 1993.

_____ : “Yabancılar Nasıl Şirket Kurabilir?”, **Ekonomik Forum Dergisi**, Şubat 1994.

_____ : “Yabancı Sermaye Toparlanıyor”, **Ekonomi - Politika Dergisi**, Sayı 36, 1-8 Ağustos 1993.

_____ : “Yeni Yol Arkadaşları: EPG”, **Marketing Türkiye**, Yıl 1, Sayı 4, 15

Haziran 1991.

EKLER

EK - I. Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş. ile W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.)

Arasındaki Lisans Anlaşmasının Türkçe Orijinal Metni

EK - II. Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin 31/12/1992 Yılı Fiili, 31/12/1993 ve 31/12/1994 Yılı Proforma Bilançoları ve 31/12/1994 Yılı Proforma Gelir Tablosu

(Dolar Bazında).

EK - I. Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş. ile W. Hartmann & Co. (GmbH &Co.) Arasındaki Lisans Anlaşması'nın Türkçe Orjinal Metni

LİSANS ANLAŞMASI

Merkezi:

Rodingsmarkt 39

2000 Hamburg 11

Federal Almanya

da bulunan ve Bay (...) tarafından temsil olunan W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co.) firması ile (bundan böyle "Lisansı veren" olarak anılacaktır) Merkezi Stad Han Büyükdere Cad. 85 Mecidiyeköy İstanbul'da bulunan ve Başkan Yardımcısı ve Genel Müdür Bay (...) tarafından temsil olunan FENİŞ firması (bundan böyle "Lisansı alan" olarak anılacaktır) aşağıdaki anlaşmaya varmışlardır:

Lisansı veren, HARTMANN Alüminyum Profil sistemlerinin, armatürlerinin ve aksesuarlarının patent haklarının sahibidir.

Lisansı alan, bugüne kadar olan ve bundan sonraki patent haklarını ve bildirimleri kabul eder. Türkiye'de bugüne kadar herhangi bir patent hakkı talebinde ve bildiriminde bulunulmamış veya tescil ettirilmemiştir.

Lisansı alan, istediği ve masraflarını üstlendiği takdirde lisans veren Türkiye'de patent hakları için talepte, bildirimde bulunmaya veya tescillerini yaptırmaya amadedir. Ancak, lisansı veren, bu patent haklarının Türkiye'de verilmesi ile ilgili olarak hiçbir sorumluluk almaz.

Lisansı verenin, lisans konusu ile ilgili olarak Madde I uyarınca elde etmiş olduğu patent hakları, lisansı alana aynı şekilde ve bu anlaşmada açıklandığı biçimde devredilecektir.

Lisansı veren bundan başka, lisans konusunu oluşturan malların üretiminde edinmiş olduğu tecrübelerle (Know - how) ilgili tüm haklara da sahip bulunmaktadır.

MADDE I

Lisans Konusunun Tanımı:

Lisans veren, aşağıdaki mamullerin temini, yapımı, kullanımı ve satışı konularında lisansı alana izin vermektedir.

Bu mamuller şunlardır:

Systherm 30, 52 ve 62 serisinden HARTMANN ALİMİNYUM PROFİL SİSTEMLERİ'ne uygun olarak üretilecek pencereler, kapılar ve diğer yapı malzemeleri ile Systherm Fassade 52 serisinden HARTMANN ALİMİNYUM PROFİL SİSTEMLERİ'ne uygun olarak üretilecek cephe elemanları.

E 2000 / E 5000 serileri, SYSTHERM 72, SYSTHERM Fassade 70, SYPSON, hırsızlık ve silah atımını engelleyici elemanlar ile üretimle ilgili olarak bundan sonra geliştirilecek olan seriler bu kapsam dışında bulunmaktadır.

MADDE II

1. Sözleşmenin Geçerli Olduğu Bölge:

Bu lisans TÜRKİYE bölgesi için verilmiştir, ve inhisari bir anlaşmasıdır. Sözleşme bölgesinden lisansı verene gelecek her türlü soru ve siparişler derhal lisansı veren tarafından lisansı alana ulaştırılacaktır.

Sözleşme bölgesi dışında kalan ülkelerden lisansı alana intikal edecek olan her türlü soru ve siparişler, lisansı alan tarafından geciktirilmeden, işleme konulması için lisansı verene iletilecektir.

Lisansı alan, bu lisans kapsamına giren mamulleri, lisansı verenin yazılı iznini almadıkça sözleşme bölgesi dışında kalan ülkelerde imal edemez, kullanamaz, satamaz ve herhangi bir teklifte bulunamaz.

Lisansı alan, aynı yükümlülükleri, kendisinden mal alıcılara yükleyecektir.

Ancak, lisansı alanın bilgisi dışında, herhangi bir alıcının bu hükümlerden birine aykırı davranması halinde lisansı alan, bu durumu öğrendikten sonra müşteriye başvurmak ve her türlü kötüye kullanımı önlemek amacıyla kendi takdirine göre gerekli girişimlerde bulunmak yükümlülüğündedir.

Türkiye'de yerleşik bulunan ve İRAN, IRAK, SURİYE, LIBYA, PAKİSTAN, SSCB, KUVEYT ve SUUDİ ARABİSTAN'da inşaat yapma amacıyla olan inşaat firmalarına verilecek tekliflere ve yapılacak sevkiyata, yurtiçi statüsünde olmak üzere izin verilir.

Lisansı alanın, lisansı veren tarafından verilmiş yazılı bir izin bulunmadıkça, sözleşme bölgesi dışındaki yükümlülükleri özellikle şunlardır.

- a) Müşteriler ve siparişlerle ilgilenmez.
- b) Bu lisans kapsamına giren mamulleri teklif etmek, imal etmek, kullanmak ve satmak amacı ile şubeler veya sevkiyata yönelik depolar tahsis edemez.
- c) Bu lisans kapsamına giren mamullerle fuarlara ve sergilere iştirak edemez.
- d) Bu lisans kapsamına giren mamuller ile ilgili doğrudan doğruya veya dolaylı olarak temsilciler ve görevliler kullanamaz.

e) İçinde, bu lisans kapsamına giren mamullerin herhangi bir biçimde yer aldığı broşürler yayınlayamaz.

2. Lisansı Konusu ile İlgili Yükümlölükler:

Lisansı alan, müsait olan her durumda ve mümkün olduğu takdirde HARTMANN Alüminyum Profil sistemlerini, armatürlerini ve aksesuarlarını kullanmak yükümlölüğündedir.

Lisansı veren, gerekli gördüğü alanlarda, kendi sistemlerinin geliştirilmesi ve yenileştirilmesi çaba harcamaktadır. Bu gelişmeleri, lisansı alana geciktirmeden ulaştırarak kendisini bilgilendirecektir.

3. Bu Lisansın Devredilemezlik Özelliği:

Esas itibarıyla bu lisansın devri mümkün değildir. Lisansı alan, bu lisansı, daha önce lisansı verenin yazılı iznini almadıkça, bir başka şirkete veremez veya herhangi bir biçimde, hak ve yükümlölüklerini halefi sıfatı ile üçüncü şahıslara devredemez. Böyle bir izin verilmesi talebinde bulunamaz.

4. Alt - Lisansların Verilmesi:

Alt - Lisanslar ancak daha önce lisansı verenin yazılı izni alınmak suretiyle verilebilir.

MADDE III

1. Teknik ve Diğer Yardımlar

Lisansı veren, lisans konusu ilgili gerekli bilgileri lisansı alana iletmeye ve bugüne kadar tecrübelerini ve kullanmakta olduğu yöntemleri kendisine öğretmeye amadedir.

Konu ile ilgili planlar, çizimler ve her türlü belgeler daha önce lisansı verenin yazılı izni alınmadıkça, bu sözleşmenin amaçları dışında kullanılamaz.

HARTMANN Alüminyum Sistemlerine, armatürlerine ve aksesuarlarına ait tüm belgeler Almanya'da konuşulmakta olan Almanca ile yazılmıştır. Bu belelerde, Federal Almanya'da kullanılmakta olan ölçüler, ağırlık birimleri, kodlar ve standartlar kullanılmıştır.

Teknik belgelerin veya danışma hizmetlerinin doğruluğuna ve noksansızlığına ait bir sorumluluğun, lisansı veren tarafından kabul edilmesi, ancak kendisinin ağır ihmalinin ortaya çıkması ile mümkündür.

Lisansı veren, 10 adet Komple Katalog takımını ve reklam aracı olarak kullanılacak belgeleri lisansı alana, ancak numune miktarlarında verebilmektedir. Daha büyük miktarların bedeli, lisansı alan tarafından ödenir.

Lisansı alan, bu sözleşme süresi içinde kullandığı tüm belgelerde, broşürlerde vb., HARTMANN Alüminyum Profil sistemlerinin lisans alıcısı olarak taşıdığı sıfatı belirtecektir. Lisans sözleşmesinin sona ermesinden sonra lisans alıcısının HARTMANN Alüminyum Profilleri adını kullanmak hakkı ortadan kalkacaktır.

2. Personel Değişimi ve Lisansı Alan'ın Elemanlarının Eğitimi:

Lisansı alan, bu sözleşme çerçevesi içinde, teknik destek ve satış eğitimi konularında, lisansı verenden uzman eleman talebinde bulunduğu takdirde, bunun gerçekleşmesine ait tüm masraflar lisansı alana ait olacaktır. (Uçak, konaklama vb...).

Tekniker gönderilmesi aşağıdaki biçimde sınırlandırılmıştır:

1. Yıl içinde en çok üç kez.
2. Yıldan sonra yılda bir kez.

Ek taleplerde bulunulması halinde lisansı alan, masrafların yanısıra, hergün için kişi başına 400 DM günlük götürü bir ücret ödeyecektir. Bu götürü ücret yalnızca net iş günleri için ödenecektir.

Teknikerlerin burada kalacakları süre, lisansı veren tarafından iki hafta olarak sınırlandırılmıştır.

Lisansı veren, istenmesi halinde, bu teknikerlerin İngilizce bilen kişilerden seçilmelerine veya İngilizce bilen bir eleman refakatinde gönderilmelerine özen gösterecektir.

Lisansı veren, kendisi tarafından sağlanacak olan yardım çerçevesi içinde, dil ve çeviri sorunlarının giderilmesi hususunda herhangi bir yükümlülük altında bulunmamaktadır. Lisansı alan, kendi elemanlarının, Almanca olarak yapılacak açıklamaları anlayabilmelerini sağlayıcı önlemleri almaya çaba harcayacaktır.

Her ne şekilde olursa olsun, meydana gelebilecek bir hasarla ilgili olarak, lisansı verene veya onun yardım çerçevesi içinde gönderdiği uzman kadroya yüklenebilecek bir sorumluluk; lisansı veren tarafından bir mektupla veya imzalı bir

rıza beyanı ile teyit edilmedikçe, ne lisansı veren ve ne de onun uzman kadrosu tarafından kabul edilemez. Aynı şey, gönderilen belgeler için de geçerli olacaktır.

3. Malzeme Temini:

Lisansı alan, SYSTHERM 30, 52, 62 ve SYSTHERM Fassade 52 serilerinden HARTMANN Alüminyum Profil sistemlerine uygun olarak üretilecek (Madde I'de tanımlanan) Alüminyum Profil ihtiyacını Türkiye'deki imalatçıdan - Türkiye dışında sağlayamaz - sağlamak hakkına sahiptir.

İmalatçı tarafından ihtiyaç duyulan aletlerin temininden lisansı alan, kendisi sorumludur.

Lisansı alan, lisansı verene bu fabrikaları bildirecektir.

Ayrıca, lisansı alan, HARTMANN sistemine uygun yukarıda belirtilen serilerden armatür ve aksesuar parçalarını Türkiye'de kendisi imal etmek hakkına sahiptir. Lisansı veren, bu maddeler için, talep edilmesi halinde numune verecektir. İmalat için gerekli çizimler mevcut değildir.

Ancak, lisansı alan, HARTMANN sisteminden olmayan armatür ve aksesuar parçalarını münhasıran lisansı verenden almak zorundadır. Bu şart, tüm Poliamid Yalıtım Köprüleri paleti için de geçerli bulunmaktadır.

Bu, lisansı alanın bu parçaları bizzat imal edememesi hali için de geçerlidir. Lisansı alanın, lisansı verenden alacağı profiller, armatürler ve aksesuar parçaları için depo teslimi (ex works) fiyatları geçerlidir. Lisansı veren, bu malzemeleri, lisansı alana piyasa şartlarına uygun fiyatlarla teklif edecektir.

Lisansı veren, lisansı alanın isteği halinde, özel durumlarda, aksesuar paröalarını lisansı alanın herhangi bir müşterisine doğrudan doğruya sevketmeye amadedir.

Böyle durumlarda, lisansı veren ve lisansı alan, bunun hangi şartlar altında gerçekleştirileceği konusunda önceden anlaşacaklardır.

Müşteriye yapılacak iskonto oranı tam olarak uygulanmadığı takdirde, bu fark fatura bedelinin ödenmesinden sonra lisansı alana alacak kadedilecektir.

Lisansı alan, müşterisinin ödemelerini düzenli olarak ve zamanında yapmasına özen gösterecektir.

Lisansı veren, kendisinin Alman müşterileri için de geçerli olan bir fiyat listesini, lisansı alana sunacaktır. Herhangi bir fiyat değişikliği söz konusu olduğu takdirde, lisansı veren, bu fiyat değişikliklerinin yürürlüğe girmesinden en az 4 hafta önce, lisansı alana bilgi verecektir.

Lisansı veren, lisansı alana, o anda geçerli fiyat listesinde yer alan brüt fiyatlar üzerinden (yıldızla gösterilen maddeler hariç) şu an için %25 iskonto yapacaktır. Yıldızla belirtilen bütün maddeler için yapılacak indirim şu an için %15'tir.

Hesaplamalar Alman Markı ile yapılacaktır.

Ödeme Şartları: "Fatura tarihinden itibaren safi net ve peşin olarak 60 gün içinde".

Bütün ticari muameleler için, münhasıran lisansı verenin "Genel Satış ve Ödeme Şartları ile Teknik Satış Şartları" geçerli olacaktır.

MADDE IV

1. Üçüncü Şahısların Hakları ile İlgili Sorumluluklar:

Lisansı alan, üçüncü şahısların, bu lisans kapsamına giren mamullerin imalat, kullanım ve satışına ters düşebilecek patent hakları bulunduğundan haberi olmadığını beyan eder. Ancak, bu patent haklarının resmi makamlara bildirilmediğini, tescil ettirilmediğini veya açıklanmadığını garanti etmediği gibi, kendi patent haklarının devamlılığı konusunda da herhangi bir taahhütte bulunmaz.

Lisansı verenin, bu lisansın kapsamına giren mamullerin imali, kullanımı ve satışı konularında, üçüncü kişilere karşı savunma hakkını üstlenmek gibi bir yükümlülüğü yoktur.

Lisansı alan, lisans bölgesi içinde, patent hakları ile ilgili olarak üçüncü şahıslar tarafından ileri sürülen herhangi bir hak talebini veya lisans konuları ile ilgili olarak yetkili makamlara yapılacak herhangi bir bildirimini, geciktirmeden lisansı verene bildirecektir.

2. İmalat ve Kullanım ile İlgili Sorumluluklar:

Lisansı veren, teknik imalat ve kullanımdan doğan risklerle ilgili bir sorumluluğa sahip değildir. Lisansı alan, bu lisansın konusunu teşkil eden maddeleri tanıdığını kabul eder.

3. Ticari Değerlendirme ile İlgili Sorumluluklar:

Lisansı veren, lisansın konusunu teşkil eden maddelerin ticari değerleri bakımından herhangi bir sorumluluğa sahip değildir. Lisans konusunu teşkil eden maddelerin ticari bakımdan değerlendirilmesi ile ilgili her türlü risk münhasıran lisansı alana ait olacaktır.

MADDE V

1. Lisans Konusu Malların Kalitesi:

Lisansı alan, lisans konusu malları, lisansı verenin ürettiği veya sevkiyatçı veya imalatçı firmadan aldığı kalitede üretmek konusunda özen gösterecektir.

Bu yüzden, kalitenin garanti altına alınabilmesi için, bütün çizimler, profiller, armatürler ve aksesuarlar için lisansı verenin yazılı onayının alınması gereklidir.

2. Lisans Konusu Malın Malın Kötü Kalitede Üretilmesinin Doğuracağı Sonuçlar:

Lisansı veren, bu lisans kapsamı içinde üretilmekte olan malın kalitesinin, belirlenen kaliteye uygun olarak üretilip üretilmediğini kontrol etmek hakkına sahiptir.

Lisansı veren, düşük kalitedeki bir malın üretimini yasaklayabilir.

MADDE VI

1. Lisans Konusu Maddelerin İyileştirilmesi ve Değiştirilmesi:

Lisansı veren, lisans sözleşmesi süresi içinde üretim yöntemlerinde veya lisans konularında yapılacak tüm değişiklikleri ve iyileştirmeleri, lisans ücretinde herhangi bir arttırma yapmadan lisansı alana bildirmek ve hizmetine sunmak yükümlülüğündedir.

Lisansı veren, meydana gelen yeniliklerle ilgili olarak lisansı alanın ülkesinde patent hakkı talebinde bulunur; ancak, lisansı verenin böyle bir talepte bulunması için, bu lisanstan beklenen gelirin, yapılacak bildirim ve idame masraflarını haklı gösterecek bir düzeyde bulunması gerekir.

Lisansı verenin, patent hakkı talebinde bulunmaktan kaçınması halinde, lisansı alan, kendi sözleşme bölgesi içinde ve masrafları kendisi tarafından karşılanmak kaydı ile patent hakkı talebinde bulunabilir.

Lisansı veren, lisansı alanın ülkesinde henüz yetkili makamlara bildirilmemiş, tescil edilmemiş veya yayınlanmamış bir patent hakkını üçüncü şahıslara devretmek istediğinde; bu işlem, lisansı alanın ülkesinde sınırlı kalmak kaydı ve şartı ile, lisansı veren tarafından öncelikle lisansı alana teklif edilecektir. Böyle bir durumda ortaya çıkabilecek her türlü masraf lisansı alan tarafından karşılanacaktır. Bu patent hakları, sözleşme ilişkisinin sona ermesinden sonra karşılıksız olarak lisansı verene devredilecektir.

MADDE VII

1. Sürekli Lisans Ücretleri:

Lisansı alan, lisansı verene sürekli lisans ücreti ödeyecektir. Lisansı alanın, lisans ücreti ödemelerine ilişkin yükümlülüğü; lisansı alanın lisansı veren dışındaki firmalar veya kişilerle MADDE III, Paragraf 3 uyarınca yapacağı tüm imalat ve/veya mübayaa işlemlerinden alınacaktır. HARTMANN Alüminyum Profil sisteminin patent hakları kapsamına giren, HARTMANN Alüminyum Profil sisteminin imalat çizimlerine göre üretilmiş bulunan veya herhangi bir başka biçimde HARTMANN Alüminyum Profil sistemi "Know - How" u ile üretilmiş bulunan tüm mamuller, lisans ücretleri kapsamı içine girmektedir.

Sözleşme bölgesinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek biçimde, lisansı alan tarafından HARTMANN Alüminyum Profil sistemlerinde, lisansı verenin yazılı izni ile yapılacak değişiklikler, lisans ücretleri ödemesine ait yükümlülüğü değiştirmez. Lisansı alanın, lisansı verenden yapacağı alımlar için lisans ücreti alınmaz.

Lisans ücreti Kg. başına 0,30 DM'tir.

2. Lisans Ücretini Hesaplanması ve Ödenmesi:

Sürekli Lisans ücreti ödemelerine ilişkin hesaplar, her takvim yılının 31. 12 tarihinde yapılır. Lisans ücretleri iki taksitte ödenir.

Birinci taksit akont olarak 30. 06 tarihinde, geri kalanı iki taksit halinde her takvim yılının 31. 12 tarihinde ödenecektir.

Lisansı alan, her hesap dönemi sonunda, bu tarihi izleyen 60 gün içinde, bu döneme ait tam bir hesap dökümü ile, bu dökümden çıkan meblağı havale edecektir. Lisansı alanın takas talebinde bulunmak veya mukabil haklar ileri sürerek ödenecek parayı alıkoymak hakkı yoktur.

Ödenecek meblağ Alman Markı olarak ödenecektir.

Lisansı alanın ödemeyi geciktirmesi halinde, lisansı verenin gecikme faizi talep etme hakkı doğar. Bu gecikme faizinin miktarı, kendi ülkesinin Merkez Bankası iskonto haddine %2 ilave edilerek bulunur.

3. Asgari Lisans Garantisi:

Lisansı alan, bu sözleşmenin VII. MADDESİ, 1. Paragrafı uyarınca lisansı verene,

1990 yılında; 40.000 DM

1991 yılında; 60.000 DM

1992 yılında; 75.000 DM

1993 yılında; 80.000 DM

den az olmamak üzere lisans ücreti ödemeyi garanti eder.

Belenenin aksine olarak, ilgili hükümet dairesinden 1 Aralık 1989 tarihine kadar bu lisans sözleşmesi için izin alınmaması halinde, Asgari - Lisans - Garantisinin hesaplama ve ödemeleri, ilk 1990 yılı için 6 ay ertelenir.

MADDE VIII

1. Belge ve Bilgilerin Verilmesi İçin Yapılacak Ödeme:

Lisansı alan, sözleşmenin imzalanmasından ve gerekli iznin alınmasından sonra derhal, lisans ücretinden mahsup edilmemek ve bir defaya mahsus olmak üzere 200.000 DM'lık bir meblağı ödeyecektir.

Bu meblağ hiçbir şekilde geri istenemez.

MADDE IX

1. Vergiler:

VII. ve VIII. MADDELER çerçevesi içinde yapılacak ödemeler, lisansı verene brüt olarak ödenecektir.

Türkiye'de tahsil olunan vergiler, lisansı alan tarafından tenzil edilebilir. Lisansı alan, kesilen vergilerin, 16 Nisan 1985 tarihli Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Anlaşması uyarınca ilgili vergi dairesine ibraz edilebilmesi için, resmi bir belge ile lisansı verene belgeleyecektir. Verginin kesilmesinden sonra ortaya çıkan meblağ (net meblağ) lisansı veren tarafından belirtilecek olan hesaba masrafsız olarak havale edilecektir.

MADDE X

1. Marka:

Lisansı alan, W. HARTMANN & Co. (GmbH & Co) firmasının Federal Almanya'da 16. 2. 1977 tarihinde ve 472 211 No. ile tescil edilmiş bulunan uluslararası Tescilli Markasını lisans konusu bütün mallarda kullanmak yükümlülüğündedir.

Ayrıca, lisansı veren, lisansı alana üzerinde "FENİŞ / HARTMANN SYSTEM" ibaresi bulunan bir yapışkanlı etiketi, lisansa konu teşkil eden maddeler üzerine yapıştırma iznini de verir.

MADDE XI

1. Muhasebe Kayıtları ve Bunların Kontrolü:

Lisansı alan, hesaplaşılması gereken imalat ve/veya mübayaa konuları ile bunlara esas teşkil eden muhasebe kayıtlarını en az 5 yıl süre ile muhafaza edecektir. Lisansı alan, ayrıca, bu sözleşme hükümleri çerçevesi içinde imal edeceği ve/veya satın alacağı ürünlerin adet, ağırlık, satın alma fiyatı ve diğer bütün özelliklerini işleyeceği defterleri; lisans ücreti hesaplamalarının doğruluğunu kontrol etmeye imkan verecek şekilde tutmak yükümlülüğündedir.

Lisansı veren, yukarıda sözü edilen defterleri ve bu defterlerle lisansı alanın genel muhasebe kayıtları arasındaki mutabakatı, lisansı veren tarafından tayin edilecek

ve lisansı alan tarafından onaylanacak bir denetleyiciye kontrol ettirmek hakkına sahiptir.

Buna ait masraflar, hesapların doğru bulunması halinde lisansı veren tarafından, doğru bulunmaması veya süresi içinde işlenmemiş olması halinde ise lisansı alan tarafından karşılanacaktır.

MADDE XII

1. Gizlilik:

Lisansı alan, kendisine tevdi edilmiş olan belgeleri ve verilmiş olan bilgileri (Know - How), bu sözleşmenin sona ermesinden sonrası için de geçerli olmak üzere gizli tutmak yükümlülüğündedir. Bu gizliliğin sağlanması için gerekli olan bütün önlemleri alacaktır.

Bu cümleden olarak bünyesinde çalışan elemanların da bu gizliliğe riayet etmesini sağlayacak ve her türlü kötüye kullanımı önleyecektir. Bu sözleşme metni de söz konusu gizlilik yükümlülüğü kapsamındadır.

Belgelerin veya "Know - How"ın üçüncü şahıslara açıklanması veya iletilmesi, lisansı verenin yazılı izni ile mümkündür. Lisansı alan tarafından lisansı verene iletilen bilgi ve belgeler için de aynı yükümlülükler geçerlidir.

MADDE XIII

1. Rekabet Yasağı:

1.1. Lisansı alan, (1.2 no'lu bend'te açıklanan istisna hariç olmak üzere) esas itibarıyla rekabet teşkil edecek mamulleri teklif etmemek, üretmemek, satmamak ve aynı şekilde rekabet teşkil eden mamulleri üreten, teklif eden veya satan firmalarla ortaklığa girmemek yükümlülüğündedir.

1.2. Lisansı alana, HARTMANN SYSTEM'inin yanısıra, ve fakat HARTMANN SYSTEM ile rekabet etmemek üzere, Alcan System 8500'ün satışı için de izin verilmiştir. Fakat lisansı alan, Alcan System'i yavaş yavaş devreden çıkaracaktır.

2. Üçüncü Şahısların Mamulleri Taklidi:

Taraflar, üçüncü şahısların lisans konusu malları taklit etmelerini önleyici tedbirler alınması hususunda görüş birliğine varmışlardır. Taraflar, sözleşme bölgesi içinde veya taklit malı üreten firmanın ülkesindeki yasalar ve yargı sistemi çerçevesi içinde dava açılabilmesi veya takibatta bulunulabilmesi için birbirlerine yardım sağlayacaklardır.

Dava açılmasına karar veren taraf, buna ait masrafları üstlenecektir. Diğer taraf, kendisine gereken izni ve desteği sağlayacaktır.

3. Patent Haklarının Savunulması:

Lisansı alan, sözleşme bölgesi içinde ve bu lisans kapsamına giren mamullerle ilgili patent haklarının üçüncü şahıslar tarafından ihlal edildiğini öğrendiğinde, bu durumu geciktirmeden lisansı verene bildirecektir. Lisansı veren ve lisansı alan, ikisi birlikte yapılması gereken girişimleri inceleyeceklerdir.

Lisansı verenin, ihlal edilen patent haklarını, kendi sorumluluğunda ve masraflar kendisine ait olmak üzere mahkeme yolu ile takip etme konusunda karar verme hakkı, mahfuzdur:

Patent haklarının yürürlükten kalkması, bu lisans ve "Know - How" sözleşmesinin geçerliliğini etkilemeyeceği hususunda görüş birliğine varılmıştır. Bu durumda "haklı sebep" e dayandırılacak bir iptal söz konusu olmaz.

4. İptal Davası:

Lisansı alan, lisansı verenin patent haklarına gerek doğrudan doğruya ve gerekse bir aracı vasıtası ile ve bir iptal davası ile müdahale etmemeyi taahhüt eder.

MADDE XIV

1. Sözleşmenin Süresi:

Bu sözleşme taraflarca imzalanmakla yürürlüğe girer. T.C. kanunlarına göre, alınması gerekli izinler için yapılacak masraflar lisansı alana aittir.

Bu sözleşmenin süresi 31. 12. 1993 tarihine kadardır.

Bu sözleşme, her iki tarafça, 31. 12. 1993 tarihinden daha erken olmamak kaydı ve şartı ile 6 aylık bir süre tanınarak her yılın Haziran veya Aralık aylarında feshedilebilir.

Feshi talep edilmediği takdirde, her yıl için en az 80.000 DM tutarında ek bir lisans ücreti ödemesi yapmak şartı ile, otomatik olarak bir yıl uzar (3 yıllık süre için).

Bu sözleşmenin bundan sonraki uzatmaları yeniden müzakere edilir.

2. Haklı Sebeye Dayanarak Fesih:

Bu sözleşmede açıkça belirtilmiş olan şartlar dışında, sözleşmenin haklı sebeple feshi mümkündür. Haklı sebep olarak adlandırılacak sebeplerden biri de, bu sözleşmeyi imzalayan taraflardan biri için mahkemece tasfiye talebinde bulunulmuş olması veya serveti üzerinde bir iflas açılmış olması veya mal yokluğu nedeni ile iflas işleminin reddedilmiş olması veya herhangi bir başka biçimde taraflardan birinin borçlarını ödemeyecek durumda bulunmasıdır.

Lisansı alanın, vadesi gelmiş olan lisans ücreti borçlarını geciktirmesi veya bu sözleşmeden doğan yükümlülüklerini, yapılan ihtar rağmen yerine getirmemesi halinde lisansı verenin "haklı sebep"e dayanarak sözleşmeyi derhal feshetme hakkı bulunmaktadır.

Bu sözleşmeyi imzalayan taraflardan herbiri için, karşı tarafın sözleşme şartlarına aykırı davranışları nedeniyle bu sözleşmenin devamını mümkün görmemesi halinde, sözleşmeyi süresiz olarak feshetme hakkı bulunmaktadır.

3. Sözleşmenin Sona Ermesinden Sonraki Yükümlülükler:

Bu sözleşmede sözü edilen tüm belgeler, malzemeler ve "Know - How" münhasıran lisansı verenin mülkiyetindedir. Anlaşmanın sona ermesinden sonra lisansı alan, o güne kadar almış olduğu tüm planları, belgeleri vb... ile tasarrufu altında bulunan aletleri, hiçbir reproduksiyon çıkarmadan ve o gün içinde buldukları durumda, lisansı verene iade edecektir. Lisansı alan, sözleşmenin sona ermesinden sonra, lisans konusu malları üretmek, lisansı veren tarafından kendisine gösterilmiş olan teknikleri ve yöntemleri kullanmak veya bunları üçüncü şahıslara açıklamak hakkına sahip değildir.

Lisansı alan, sözleşmenin sona ermesinden önce müşterilerinden almış olduğu siparişleri, sözleşmenin sona ermesinden sonra aynı şartlarla devam ettirmek hakkına sahiptir. Ancak, sipariş konusu lisansı verene bildirilecektir.

Sözleşmenin lisansı veren tarafından normal şartlarda feshedilmesi halinde lisansı veren, lisansı alanın deposunda bulunan malları tasfiye edebilmesi için makul bir süre tanıyacaktır.

MADDE XV

1.1. Uygulanacak Hukuk:

Bu sözleşme için Alman Hukuku geçerli olacaktır. Almanca metin, bu anlaşmanın orijinal metnidir.

MADDE XVI**1. İptal Şartı:**

Bu sözleşme hükümlerinden birinin geçersiz hale gelmesi, bu sözleşmenin geçerliliğini etkilemeyecektir. Geçersiz hale gelen veya açık olmayan hükümler, sözleşmenin ekonomik amacını yerine getirmesini sağlayacak biçimde, geçerli ve açık hükümlerle değiştirilecektir.

MADDE XVII**1. Kanun Yolu ve Hakem Mahkemesi:**

Bu sözleşmeden veya bu sözleşme ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek bütün anlaşmazlıklar için, lisansı verenin firma merkezinin bulunduğu yerin yetkili mahkemelerine başvurulabilecektir. Lisansı veren, lisansı alan firma merkezinin bulunduğu yerdeki yetkili mahkemeyi tercih etmek hakkına sahiptir.

Münferit bir olayda, taraflar kendi aralarında anlaşarak İsviçre - Züriç Ticaret Odası'na bağlı Hakem Mahkemesi'ne başvurabilirler.

MADDE XVIII

Bu sözleşmede veya bu sözleşme hükümlerinde yapılacak bir değişiklik yazılı olarak yapılacaktır.

Tarih

W. HARTMANN & CO. (GmbH & cO.) FENİŞ SİSTEM VE AKSESUAR A.Ş.

EK - II. Feniş Sistem ve Aksesuar A.Ş.'nin 31/12/1992/ Yılı Fiili, 31/12/1993 ve 31/12/1994 Yılı Proforma Bilançoları ve 31/12/1994 Yılı Proforma Gelir Tablosu (Dolar Bazında)

FENİŞ SİSTEM ve AKSESUAR A.Ş.

31/12/1992, 31/12/1993/ ve 31/12/1994 Bilançoları (Dolar Bazında)

	31/13/1992	31/12/1993	31/12/1994
	Fiili	Proforma	Proforma
I-DÖNEN VARLIKLAR	2,266	2,198	2,202
A-Hazır Değerler	8	29	29
B- Menkul Kıymetler	0	0	0
C-K.V. Ticari alacaklar	377	930	935
Alıcılar	277	750	750
Alacak Senetleri	9	11	0
Diğerleri	91	169	185
D- Diğer K. V. Alacaklar	13	20	20
E- Stoklar	935	782	782
F- Diğer Dönen Varlıklar	934	436	436
II- DURAN VARLIKLAR	1,304	198	198
A- Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	0	0	0
B- Finansal Duran Varlıklar	2	2	2
C- Maddi Duran Varlıklar	1,205	99	99
D- Maddi Olmayan / Diğer Duran Varlıklar	97	97	97
<u>AKTİF TOPLAMI</u>	<u>3.570</u>	<u>2.396</u>	<u>2.400</u>
I- KISA VADELİ BORÇLAR	3,161	1,853	1,055
A- Finansal Borçlar	0	0	0
B- Ticari Borçlar	2,778	1,506	868
Satıcılar	2,775	1,500	862
Borç Senetliş	0	0	0
Diğerleri	3	6	6
C- Diğer K.V. Borçlar	242	248	32
D-Alınan Sipariş Avansları	11	80	120
E- Borç ve Gider Karşılıkları	130	19	35
II- UZUN VADELİ BORÇLAR	79	0	69
A- Finansal Borçlar	0	0	0
B- Diğer U. V. Borçlar	79	0	0
C- Borç ve Gider Karşılıkları	0	0	69
III- ÖZ SERMAYE	330	543	1276
A-Sermaye	117	190	190
B-Sermaye Tahh. (-)	0	0	0
C-Yeni Değ. Değ. Artışı	91	18	18
D-Yedekler	26	31	46
E-Dönem Kar / Zararı (-)	97	304	1,022
F-Geç. Yıl Zararı (-)	0	0	0
<u>PASİF TOPLAM</u>	<u>3.570</u>	<u>2.396</u>	<u>2.400</u>

FENİŞ SİSTEM ve AKSESUAR A.Ş.

1994 YILI PROFORMA GELİR TABLOSU (Dolar Bazında)

<u>NET SATIŞLAR</u>	6,671,105
YURT İÇİ SATIŞLAR	4.171.105
YURT DIŞI SATIŞLAR	2,500,000
DİĞER SATIŞLAR	0
<u>SATIŞLARIN MALİYETİ</u>	<u>-4,637,559</u>
<u>1) DOLAYSIZ İLK MAD. VE MALZ.</u>	<u>-3,886,669</u>
PROFİL MALİYETİ	-2,242,769
DİĞER SATIŞLAR M.	-1,643,900
<u>2) DOLAYSIZ İŞÇİLİK</u>	<u>-195,090</u>
<u>3) GENEL ÜRETİM GİDERLERİ</u>	<u>-555,800</u>
İDARİ PERSONEL GİD.	-228,000
DIŞARDAN SAĞL. HİZ. GİD.	-102,100
ÇEŞİTLİ GİDERLER	-3,200
DOLAYLI MALZEME GİD.	-3,400
AMBALAJ MALZEMESİ	-60,000
FASON İŞÇİLİK GİD.	-80,500
AMORTİSMANLAR	-62,500
MAKİNA KİRALAMA GİD.	-16,100
<u>BRÜT SATIŞ KARI / ZARARI</u>	<u>2,033,546</u>
<u>FAALİYET GİDERLERİ</u>	<u>-923,740</u>
<u>1) PAZ. SATIŞ VE DAĞ. GİD.</u>	<u>-239,900</u>
YURT İÇİ PAZ. SAT. GİD.	-61,000
YURT DIŞI PAZ. SAT. GİD.	-178,900
<u>2) GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</u>	<u>-683,840</u>
İDARİ PERSONEL GİD.	-380,000
KIDEM TAZ. KARŞ.	-68,900
DIŞARIDAN SAĞ. HİZ. GİD.	-51,850
HOLDİNG HİZ. GİD.	-133,422
ÇEŞİTLİ GİDERLER	-19,000
VERGİ, RESİM VE HARÇLAR	-3,500
AMORTİSMANLAR	-15,000
KİRALAMA GİD.	-12,168
<u>ESAS FAAL. KARI / ZARARI</u>	<u>1,109,806</u>
<u>DİĞER FAAL. GELİRİ / KARI</u>	<u>0</u>
<u>DİĞER FAAL. GİDERİ / ZARARI</u>	<u>0</u>
<u>FİNANSMAN GİDERLERİ</u>	<u>-88,000</u>
<u>DÖNEM KARI / ZARARI</u>	<u>1,021,806</u>