

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİRLEŞME VE DEVRALMALARIN ŞİRKET
PERFORMANSINA ETKİLERİ : TÜRKİYE’DE
BİRÜRETİCİ FİRMA ÜZERİNE ANALİZLER

Sevil KIRAYLAR

Danışman
Doç Dr. Yusuf ZORBA

İZMİR – 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Sevil KIRAYLAR
Öğrenci No : 2010800785
Tez Başlığı : The Effects of Mergers and Acquisitions on the Company's Performance:
Analysis on A Manufacturer Company in Turkey

Savunma Tarihi : 25/07/2019
Danışmanı : Doç.Dr.Yusuf ZORBA

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>
Doç.Dr.Yusuf ZORBA	- Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç.Dr.Didem ÖZER ÇAYLAN	- Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç.Dr.Ülviye AYDIN	- Celal Bayar Üniversitesi

İmza


Sevil KIRAYLAR tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği (X) / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sundugum “Birleşme ve Devralmaların Şirket Performansına Etkileri: Türkiye’de Bir Üretici Firma Üzerine Analizler” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2019

Sevil KIRAYLAR

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Birleşme ve Devralmaların Şirket Performansına Etkileri: Türkiye’de
Bir Üretici Firma Üzerine Analizler**

Sevil KIRAYLAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Ana Bilim Dalı

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Günümüzdeki küreselleşme faaliyetleri ile verilerin paylaşımı, iletişimin hızlanması ve teknolojinin ilerlemesi ile dünyada sınırlar ortadan kalkmıştır. Daha önce aynı sektörde benzer faaliyet gösteren bir çok firma işbirlikleri yaparak bir çok faaliyet kolunu birlikte yürütür hale gelmiştir.

Sektörde yer alan firmalar arasında birleşme ve devralmalar, son zamanlarda uluslararası işletmecilikte oldukça yaygın bir duruma gelmiştir. İşletmeler hızla artan rekabet koşullarında, teknolojik yenilikleri, yönetim becerilerini ve kaynaklarını kullanarak piyasadaki gücünü arttırmakta ve dünya pazarından daha etkili yararlanmaktadır. Günümüzde firmalar pazarın koşulları doğrultusunda karşılına çıkan avantajlı durumları değerlendirmek, güç birliği oluşturmak ve üstün bir yapıya ulaşmak için birleşme ve devralma faaliyetlerinden yararlanmaktadır..

Çalışmada birinci bölümünde, küreselleşme, şirket birleşme ve devralmaları, ikinci bölümde örgütsel performans, üçüncü ve son bölümde birleşme ve devralmaların şirket performansı üzerine etkileri Türkiye’de üretim faaliyeti gösteren bir firma verileri ile değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Küreselleşme 2) Büyüme 3) Birleşme ve Devralmalar 4) Örgütsel Performans

ABSTRACT

Master's Thesis

**The Effects of Mergers and Acquisitions on the company's Performance:
Analysis On A Manufacturer Company in Turkey.**

Sevil KIRAYLAR

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Maritime Business Administration Program

Today with the help of globalization activities, data share, faster communication and developing technologies; boundaries of the world has disappeared. Before many companies working on the same field, have established business partnerships and started to act together in the various fields of business.

Merges and Acquisitions between the companies present in the same business field, have become more common in the international business administration. Companies use technological developments, management skills and sources in order to take advantage more efficiently of the world market against increasing competition conditions. Today companies ,in the direction of market conditions, use mergers and aquisitions activities in order to reach superior structure, evaluate advantegous situations and develop power unions.

In the first part of the study; globalization, company merges and aquisitions, in the second part organizational performance, in the third and final part mergers and aquisitions activities effects on a company currently producing and manufacturing in Turkey are evaluated with this company's datas.

**Keywords : 1) Globalization 2)Growth 3)Merges and Aquisitions
4)Organizational Performance**

İÇİNDEKİLER

BİRLEŞME VE DEVRALMALARIN ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİLERİ : TÜRKİYE'DE BİR ÜRETİCİ FİRMA ÜZERİNE ANALİZLER

YEMİN METNİ	iii
TÜRKÇE ÖZET	iv
İNGİLİZCE ÖZET	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME: ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARI

1.1 KÜRESELLEŞME KAVRAMI	1
1.2 STRATEJİK YÖNETİM	2
1.3 BÜYÜME KAVRAMI	3
1.3.1. İçsel Büyüme	4
1.3.2. Dışsal Büyüme	5
1.4 ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARI	5
1.5 ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TANIMI	6
1.6 ŞİRKET DEVRALMALARININ (SATIN ALMA) TANIMI	7
1.7 ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMA NEDENLERİ	8
1.8 ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMA TÜRLERİ	9
1.8.1 Dikey Birleşme ve Devralmalar	10
1.8.2 Yatay Birleşme ve Devralmalar	10
1.8.3. İlişkisiz (Karma- Aykırı) Birleşme ve Devralmalar	11
1.9 ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMANIN TARİHSEL SÜRECİ	11
1.9.1 Birinci Dalga (1893-1903)	12
1.9.2 İkinci Dalga (1919-1929)	12
1.9.3 Üçüncü Dalga (1955-1973)	12
1.9.4. Dördüncü Dalga(1981-1989)	13

1.9.5 Beşinci Dalga (1993-2000)	13
1.9.6. Altıncı Dalga (2003-2007)	13
1.9.7 Yedinci Dalga (2011- ...)	14
1.10 SINIR ÖTESİ ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMA İŞLEMLERİNDE GÜNÜMÜZ EĞİLİMLERİ	15
1.11 TÜRKİYE’DE SINIR ÖTESİ ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMA İŞLEMLERİ	15

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKETLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1 DEĞİŞİM YÖNETİMİ	17
2.2 ÖRGÜTSEL PERFORMANS TANIMI VE ÖLÇÜMÜ	18
2.3 ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ	19
2.3.1 Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri	20
2.3.2 Geleneksel Olmayan Performans Ölçüm Yöntemleri	21
2.4 ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ	22
2.5 ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN ÖZELLİKLERİ	22
2.6 BİRLEŞME VE DEVRALMALARDA ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	23
2.6.1. Birleşme ve Devralmalarda Finansal ve Muhasebesel Performans Ölçümü	24
2.6.2. Birleşme ve Devralmalarda İmalat - Kalite Performansının Ölçümü	25
2.6.3. Birleşme ve Devralmalarda İnsan Kaynakları Performansının Ölçümü	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARI AÇISINDAN TÜRKİYE’DE YER ALAN ÜRETİCİ BİR FİRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1 ÇALIŞMANIN AMACI	28
3.2. ARAŞTIRMA SORUSU	28
3.3 ÖRNEKLEM SEÇİMİ	28

3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	29
3.5 VERİ SETİ	29
3.6 DEVREDİLEN VE DEVRALAN FİRMALAR HAKKINDA GENEL BİLGİ	29
3.7 FİRMA YETKİLERİ İLE YÜZYÜZE GÖRÜŞME BULGULARI	31
3.7.1 İnsan Kaynakları Departmanı ile Görüşme Bulguları	31
3.7.1.1 Özlük Hakları	31
3.7.1.2 Performans Sistemi	31
3.7.1.3 Personel Eğitimi	32
3.7.1.4 Görev Tanımları	32
3.7.1.5 Organizasyon Yapısı	33
3.7.1.6 İş Güvenliği	33
3.7.1.7 Çalışan Memnuniyeti	34
3.7.2 Satın Alma Departmanı İle Yapılan Görüşme Bulguları	34
3.7.2.1 Tedarikçi Değerlendirme Sistemi	34
3.7.2.2. Tedarik Zinciri	36
3.7.3 İmalat Departmanı İle Yapılan Görüşme Bulguları	36
3.7.3.1. Üretim Planlama	36
3.7.3.2. Teknoloji ve Yenilik	37
3.7.3.3. İmalat Süreçleri	37
3.7.4 Ar-Ge Departmanı İle Yapılan Görüşme Bulguları	38
3.7.4.1. Süreç İyileştirme	38
3.7.5 Kalite Departmanı İle Yapılan Görüşme Bulguları	38
3.7.5.1. Müşteri Memnuniyeti ve Kalite Süreçleri	38
3.7.5.2. Belge ve Sertifikalar	39
3.7.6 Muhasebe – Finans Departmanı İle Yapılan Görüşme Bulguları	39
3.7.6.1. Sistemsel Süreç Takibi	39
3.7.6.2. İstihdam ve Haklar	40
3.7.6.3. Maliyet Hesapları ve Tahsilatlar	41
3.7.6.4. Bütçe	41
3.7.6.5. Denetim	42
3.7.7 Satış ve İhracat Departmanı İle Yapılan Görüşme Bulguları	42
3.7.7.1. Sistemsel Süreç Takibi	42

3.7.7.2. Grup İçi Satışlar ve Süreçler	43
3.7.7.3.Vade ve Tahsilatlar	44
3.7.7.4. Firma Yapısı	44
3.7.7.5. Pazarlama	45
3.7.7.6. Teslimat	45
3.7.7.7. Performans Yönetimi	45
3.8 FİNANSAL VERİLERİN ANALİZİ	46
SONUÇLAR	54
KAYNAKÇA	59

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Birleşme ve Devralma Dalgaları

s. 11

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Şirketlerde Büyüme Türleri	s. 4
Şekil 2. Şirketlerde Birleşme	s. 7
Şekil 3. Şirketlerde Devralma	s. 8
Şekil 4. Yıllık Satış Miktarları	s. 47
Şekil 5. Yıllık Satış Miktarı Dağılımı	s. 48
Şekil 6. Grup Firmalar Haritası	s. 48
Şekil 7. Ticari Kazançlar	s. 49
Şekil 8. Ticari Ürün Satın Alma Tutarı	s. 50
Şekil 9. Hammadde Satın Alma Tutarı	s. 51
Şekil 10. 2017 Yılı Satış Rakamlarının Bölgesel Dağılımı	s. 52
Şekil 11. 2018 Yılı Satış Rakamlarının Bölgesel Dağılımı	s. 52

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME: ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARI

1.1 KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Genelde ekonomik kavramlarla eşleşen küreselleşme için birçok farklı tanım yapılmış olmasına rağmen ortak bir tanım oluşturulamamıştır. Teknoloji ve bilim alanında yaşanan hızlı gelişmeler, ulaşım ve iletişimin teknoloji merkezli olarak kolaylaşması küreselleşmenin hızlanması için gerekli altyapıyı oluşturmuştur. Bu kavramlardan yola çıkarak küreselleşme; ülkeler ve insanlar arası ilişki ve iletişimin yaygınlaşması sonucunda sınırların ortadan kalkmasıyla dünya üzerinde benzer bir yapıyı meydana getirmiş, ticaret ve sermaye hareketlerini hızlandırmıştır, ve bu şekilde şirketler uluslararası bir yapıya yönelmiş, farklı kültür ve coğrafyaları kapsayacak üretimsel ve yönetimsel esnek yapıyı oluşturmaya başlamıştır.

Kavramı ilk kez İngiliz İktisatçı W. Foter'in 1833'de yazdığı dünya üzerindeki kaynakların dağılımı ve kullanımı konulu bir makalede kullanılmış olup, daha sonra 4 Nisan 1959 tarihinde The Economist dergisinde de yer almıştır (Karabıçak, 2002: 113-116).

Küreselleşme kısaca; ülkeler arasındaki ilişkilerin artması ve gelişmesi, kutuplaşmanın sona ermesi ve maddi-manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak dünya genelinde yayılması olarak ifade edilmektedir. Küresellesme, uluslar ötesine geçmektir (Atik, 2007: 85). İşletmecilik açısından, bir ekonomik eylemin yerel özelliklerine bakılmaksızın dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır. Küreselleşme; kaynak, yönetim, teknoloji, iş sağlama, bilgi, ve organizasyonun uluslararasılaştığı ve karşılıklı bağımlılaştığı bir ekonomik ve siyasal yapılanma olarak da tanımlanmaktadır (Köse, 2003:4).

Küreselleşme kavramının en temel unsuru teknolojidir. Çağımızda yaşanan teknolojik gelişmeler ekonomik faaliyet gösteren firmalar için sınırları kaldırmış, daha hızlı, daha az maliyetli, daha kaliteli ürünlerle müşteriye tam zamanında ve doğru yerde ulaşmanın yolunu açmıştır. Teknolojik hızlanmalar sayesinde iletişim

hız kazanmış, azalan işgücü, nakliye ve depolama maliyetleri firmalara fiziksel olarak pazara yakın olmasa da rekabet avantajı sunmuştur.

1.2 STRATEJİK YÖNETİM

İşletmelerin ileriye dönük amaç ve hedeflerinin ortaya konmasında önemli bir adım olan stratejik yönetim, işletmelerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak faaliyetlerin tespit edilmesine olanak sağlamaktadır. (Bosemann ve Phatak, 1989: 142).

Stratejik yönetim, hedeflenen stratejilerin faaliyete geçirilmesi için örgüt içindeki tüm yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak uygulamaya konulmasını kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Hamel ve Prahalad, 1990: 79-91). Bir başka tanıma göre ise; bir organizasyonun neler yaptığını, var olma sebebini ve gelecekte varmayı amaçladığı hedeflerini ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988: 5).

Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini analiz etmeye imkan veren bir üst yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, firmanın güçlü ve zayıf alanlarının ortaya konularak durumun değerlendirilmesine yardımcı olur ve ayrıca işletmelerin her geçen gün artan rekabet koşulları karşısında diğer işletmeler karşısındaki durumunu ortaya koymaya imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler ifade edilmeye çalışılarak, işletmelerin daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmaya çalışılır (Aktan, 2008: 7).

Organizasyonların oluşturmuş olduğu stratejiler işletmelerin ya da iş birimlerinin yaşamlarını sürdürmeleri, rekabet avantajı kazanabilmeleri, mevcut işleri nasıl ve ne şekilde gerçekleştirdiklerini belirlemeleri, gelecekte yapmaları ya da yapmamaları gereken kararları ortaya koymaları açısından önemli olup, uygulanan bu stratejiler erişilmesi amaçlanan sonuçlar açısından büyüme stratejisi, küçülme stratejisi, mevcut durumu koruma stratejisi ya da hepsinin birarada uygulandığı karma stratejiler olarak sınıflandırılabilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 196-198).

1.3 BÜYÜME KAVRAMI

Günümüzde işletmelerin amacı; varlıklarını koruyarak sürdürülebilir olmak, varlıklarına yönelebilecek tehlikeleri ve riski minimize ederek gerekli tedbirleri almak, büyüme süreçlerini hızlandırmak, özgürlüklerini koruyabilmek ve büyümenin gerektirdiği para akışı ihtiyacına cevap verebilmek için gerekli miktarda kar elde etmektir. Yani en genel şekli ile amaç işletmenin piyasa değerini maksimize etmektir (Serçe, 2009: 18).

Şirketlerin küreselleşme karşısında uyguladığı en temel strateji büyümedir. Büyüme stratejisi topluma, paydaşlara ve stratejileri uygulayacak kişilere yardım edebilecek bir yol olup, piyasa koşulları da göz önüne alınarak işletmenin karlılık ve pazar payını arttırmaya yönelik faaliyetlerden oluşur. İşletmelerin amaçlarına ulaşması, içinde bulunulan sektörel pazarın genişlemesi, ürüne olan talebin artması, zorlu rekabet koşullarında sürdürülebilirliğin sağlanması, farklı iş kolları yaratılarak riskin azaltılması, en temel amaçlardan olan işletme değerinin artırılması, ürün için katlanılan maliyetlerin azaltılması, üründen sağlanan karın maksimizasyonu, ürünün kalitesinin iyileştirilmesi gibi unsurlarla sağlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 199).

Büyüme faaliyeti birçok işletmenin ulaşmaya ve sürdürmeye çalıştığı bir amaç olsa da her işletmeyi büyümeye iten sebepler farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeplerden bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Kayakıran, 2016:6).

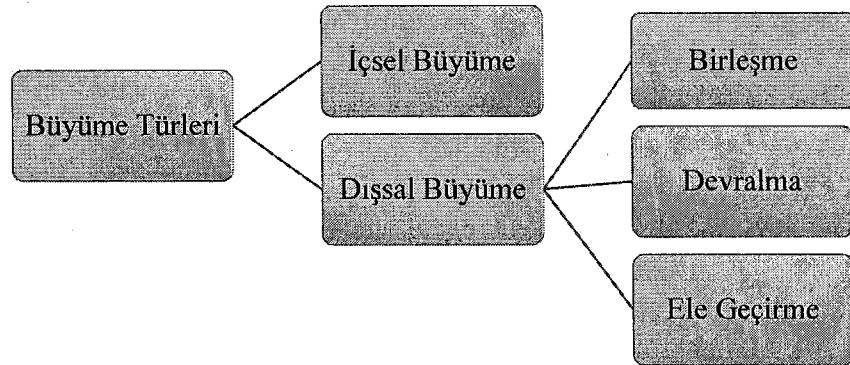
- Her işletmede sürdürülebilir bir büyüme istenmesi ve karlılığı yükseltmek,
- Borsa değerini olumlu şekilde değiştirmek,
- Çeşitli varlıkları, teknolojik alt yapı ve ekonomik sistemleri avantajlı fiyatlarda devralmak,
- Hammadde/mamul kaynaklarını kontrol etmek,
- Pazarda hakimiyet sağlayabilmek,
- Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerini etkili şekilde yürütme yeteneğine sahip olmak,
- Dış ticarete aktif olmak ve yabancı şirketlerle rekabette bulunabilmek,
- Pazarlama ağını büyütmek,
- Marka değerini arttırmak,

- Toplumsal algıda olumlu imaj yaratmak,
- Şirketin hisse senetleri ile ilgilenen yatırımcıları olumlu yönde desteklemek,
- Şirket riskini en aza indirmek,
- İşletmenin hizmet verdiği faaliyet alanlarını genişletmek ve ürün çeşitliliğini arttırmak,
- Yönetimin, şirket hedeflerine dikkat ederek daha etkin olarak ilerlemesini sağlamak olarak ifade edilmektedir.

Büyüme genel anlamda işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır, bu avantajlardan yararlanmak isteyen firmalar çeşitli büyüme stratejilerini geliştirmektedirler. Genel anlamda literatürde işletmelerin büyüme şekilleri içsel büyüme ve dışsal büyüme olarak iki başlığa ayrılmaktadır.

Şekil 1’de şirketlerde büyüme türleri yer almaktadır.

Şekil 1. Şirketlerde Büyüme Türleri



1.3.1. İçsel Büyüme

İşletmelerin var olan işlemleri sonucunda elde ettiği veya firma dışından sağladığı kaynakları yeni yatırım alanlarında değerlendirmesi sonucu yaşadığı büyüme içsel büyümedir. İşletme halihazırda bünyesinde yer alan kaynakları ile üretimini arttırmakta, yeni ürünler ya da yeni pazarlar yaratabilmektedir. İçsel büyüme durumunda firmalar, yeni işletmeler kurmamakta veya diğer işletmelerle birleşmemektedir (Özkan, 2010: 24).

İç büyümede genellikle kaynak dağıtılmamış karlar ve yedeklerin sermayeye ilave edilmesi, tahvil çıkarmak ya da uzun vadeli borçlanma yolu ile dış kaynak sağlanması, şirket hisselerinin halka arz edilmesi, atıl durumdaki duran varlıkların satışının gerçekleştirilmesi ve banka kredisi kullanımı gibi kısa vadeli borçlanma yoluyla sağlanır (Uray, 2010: 35).

Genelde daha küçük ölçekli işletmelerin tercih ettiği büyüme şekli olan içsel büyüme temelde var olan faaliyetleri sürdürerek mevcut ürün ve pazardaki gelişmenin sağlanması yoluyla satışların hızlandırılması ya da mevcut ürünlere yeni mal ve hizmetlerin eklenmesi yoluyla satışların arttırılmasını amaçlar.

1.3.2. Dışsal Büyüme

Dışsal büyüme, birbirlerinden bağımsız olarak faaliyet göstermekte olan iki veya daha fazla işletmenin mevcut bağımsızlıklarını kısıtlı şekilde ya da tamamen kaybederek iş faaliyetlerini birleştirmesi ile oluşur. Bu büyüme şeklinde firmalar ellerinde bulunan varlıklarını ve teknolojilerini birleştirerek büyüme yoluna giderler (Gürdal, 2018: 7).

Dışsal büyümenin ardındaki ana nedenler, maliyetleri düşürmek, üretim fonksiyonlarını bütünleştirmek, satışları arttırmak, riski yaymak, ölçek ekonomisi oluşturmak, yeni pazarlara giriş sağlamak, sinerji yaratarak işletme değerini arttırmaktır (Balıkçıoğlu, 2006: 15). Dışsal büyüme içsel büyümeye kıyasla çok daha kısa sürede gerçekleşmektedir. Ayrıca farklı sektör ve faaliyet alanları olan işletmelerin birleşmesi ile riskin dağıtımı daha kolay sağlanabilmekte, firmaların kendi deneyimlerini birleştirmesi sonucu da ürünler ve pazarlarla ilgili güçleri daha çok artmaktadır. Özellikle bu tarz birleşmeler sonrası daha büyük pazar olanaklarına kavuşan firmaların marka bilinirliği ve ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlandığı görülmektedir.

1.4 ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARI

Son yıllarda stratejik bir seçenek olarak sık sık tercih edilen dış büyüme, temelde iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesi esasına dayanmaktadır.

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalıp varlığını sürdürmeleri için yeterli büyüklükte olması gerekmektedir. Şirketlerin birleşme ve devralmalara faaliyetlerini göstermelerinin temel nedenlerinden bazıları kendini yenileyerek büyüme, güçlenme, yürüttüğü iş kollarını çeşitledirmenin yanısıra bu işlemleri daha etkin ve verimli olarak yerine getirme ve uluslararası pazarlara açılma ve rekabet üstünlüğü sağlama istekleridir.

Ülgen ve Mirze'ye göre, birleşme ve devralmalardaki hedef, firmaların güçlerini göreceli olarak eşit koşullarda birleştirerek daha fazla güçlenmek ve varlıklarını bu şekilde devam ettirmek, büyümek ve mevcut konumunu koruyarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Erdil ve diğerleri, 2018: 139)

Birleşme ve ya devralma sonrasında şirketlerin güç birliği yapması ve pazar paylarındaki artış sebebi ile ulusal ve küresel boyutta rekabet edebilme yeteneğini geliştirdiği ve daha yetenekli bir yönetimce idare edildiği söylenebilir. Şirket birleşme ve devralmalarının önemi küreselleşen dünyada günden güne hızla artmaktadır.

1.5 ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TANIMI

Şirket birleşme ve devralmaları, 1980'li yıllarda özellikle Avrupa ve ABD'de hız kazanmış, ve bu kavramlar marka, şirket değeri, etkinlik ve bilinirlik, rekabet gücü gibi faktörlerin oldukça önemli konular olarak algılanmasında büyük rol oynamıştır (Baydaş, 2007: 127).

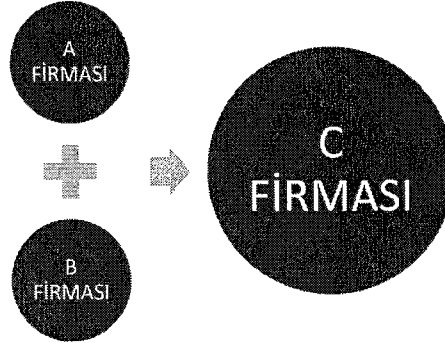
Birleşme, devralma ve yeni bir kuruluş olarak birleşmeleri kapsayan ana bir kavram olup kısaca iki ya da daha fazla şirketin bütün duruma gelmesi, tek bir şirkete dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Daldal, 2015: 30). Şirket birleşmeleri iki şirketin bir şirket altında birleşmesi ve hedef şirketin tasfiye edilerek tüm aktif ve pasiflerini birleşilen şirketin bilançosuna eklenmesi işlemidir (Altaş,2018:188). Başka bir tanımla, iki şirketin belirli amaçlara ulaşmak için eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sonlandırarak ve sahip oldukları kaynak ve yeteneklerini birleştirerek yeni bir isim altında bağımsız bir işletme olarak faaliyete geçmesidir (Özkan, 2010: 36). Türk Ticaret Kanunu'nda ise iki ya da daha fazla ticari şirketin bir araya gelerek yeni bir ticari şirket oluşturması ya da mevcut bir şirkete ticari şirket veya şirketlerin

katılması şeklinde tanımlanmaktadır (TTK, Md. 146.). Bu tanımlamadan yola çıkarak, birleşme ekonomik faaliyetlerle uğraşan firmaların amaçları kapsamında bir araya gelmesidir (Sarıkamış, 2003: 8-10). Bağımsız işletmeler ya tamamen ya da belirli bir alanda birleşerek yeni bir işletme meydana getirirler.

Bir başka yoruma göre ise birleşme farklı şekillerde sonuçlanabilir, mesela var olan şirketlerden birinin bünyesinde gerçekleşiyorsa, bu şirketin diğer şirketi devralması ile gerçekleşen (devralma şeklinde birleşme-absorbition) birleşme söz konusudur. Buna rağmen, birleşme mevcut şirketler dışında kurulan yeni bir şirket bünyesinde gerçekleşiyorsa, yeni kuruluş şeklinde birleşme (Kombination) söz konusu olur (Göktürk, 2013:636).

Şirket birleşmeleri genelde şirket evlilikleri şeklinde de adlandırılabilir. İşletmeler şirket birleşmeleri (evlilikleri) ile büyüme çabalarına yönelerek, yeni ürün ve pazarlara sadece kendi kaynaklarına bağlı kalmadan açılıp küresel faaliyet gösterme ve bu pazarlarda rekabet üstünlüğü yakalama şansını elde etmişlerdir (Altaş, 2018:187).

Şekil 2. Şirketlerde Birleşme



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013: 349

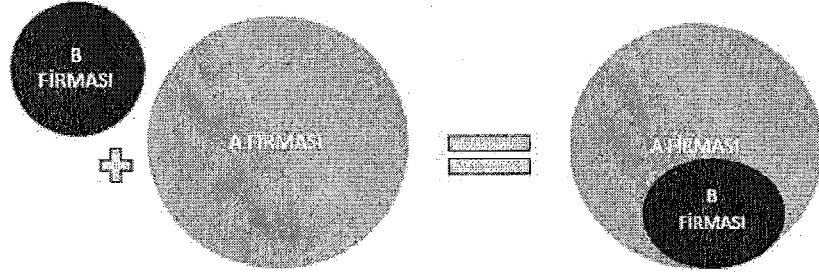
1.6 ŞİRKET DEVRALMALARININ (SATIN ALMA) TANIMI

Birleşme (merger) ve şirket devralma (satın alma),(acquisition) aynı başlıklar gibi algılansa da birbirinden farklı kavramlardır. Acquisition terimi literatürde satın alma ve devralma olarak kabul görmüştür.

Şirket devralma işleminde alıcı taraf hedef şirket hisselerinin bir bölümünü, tamamını ve ya değerli aktiflerini satın alabilir ya da hedef şirketi tamamen bünyesine

katabilir (Bakla, 2013: 8-9). Genelde devralma işlemi ile, işletmenin tamamı ve ya çoğunluk hissesi satın alınarak, devralınan işletme, devralan işletmeye bağlı bir işletme haline gelir ve onun kontrolüne geçer. Bu noktada birleşme işleminden farklı olarak tüzel kişilik sona ermez ve iki işletme de faaliyetlerini sürdürür (Özkan, 2010: 37).

Şekil 3. Şirketlerde Devralma



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013: 350

1.7 ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMA NEDENLERİ

Birleşme ve devralma şirketler için bir büyüme aracıdır. Büyüme, küreselleşme, ölçek ekonomisi, verimlilik, tanınırlık gibi bir çok unsur ile bağdaştırılabilir. Ayrıca başka nedenler arasında yeni coğrafi alanlara yönelme ya da ürünlerde çeşitlenme, müşteri portföyü, pazar payı, marka değeri, işletmenin ekonomik değeri ve yeni dağıtım kanalları oluşturulabilme de sıralanabilir. Lojistik güç ile doğru yerde ve doğru zamanda müşterinin ihtiyaçları karşılanabilmekte ve ihtiyaç duyulan sinerji yakalanabilmektedir.

Ayrıca firmaları birleşme ya da devralmaya iten bir diğer neden her işletmenin ama amaçlarından olan karı maksimize etme düşüncesidir. Yine finansal olarak bir başka neden, atıl olan sermayenin değerlendirilmesi, vergi avantajından yararlanılması ya da rakip firmalardan birinin satın alınması ile güçlenme sağlanıp rekabet üstünlüğü oluşturulmasıdır. Tabi diğer bir neden firmaların teknolojik alanlarda kendilerini geliştirme düşüncesi olabilir (Coşkun, 2016: 42-44).

Birleşme ve devralma nedenlerini temelde stratejik, pazar yapısı, ekonomik ve yöneticilerin kişisel nedenleri altında toplamak mümkündür. Aslında

birleşme ya da devralmanın temelinde stratejik bir oluşum yatmaktadır. Stratejik duruş firmanın performansı ile doğrudan ilişkili olup, performansı etkileyen tüm unsurlar bu başlık altında sıralanabilir. Örneğin; pazardaki karlılık, pazardaki büyüklük, maliyetlerin kontrolü en önemli maddelerdir. bazen rakip bir firmanın devralınması ile pazarda fiyatı belirlemek avantajlı iken bazen de farklı alandaki tamamlayıcı firmanın satın alınması ile bilgi beceri birikiminin aktarımı, pazardaki payın büyütülmesi, verimlilik artışı ve karlılık sağlanabilmektedir. Pazarın yapısı da firmaları birleşme ya da devralmalara yönltebilmektedir. Özellikle Pazar hakkında bilgisi olmayan bir firma büyük bir yatırıma girmeden ilgili pazardaki firmanın hisselerinin bir kısmını satın alarak pazara girişteki zorlukları minimize edebilir ve daha güvenli bir büyüme yöntemi seçebilir. Bu sayede firmalar farklı pazarlarda daha esnek bir yapıya kavusabilmenin yanında teknolojik üstünlük ve bilgi akışının yoğunlaşması sonucu rekabet olarak da güçlenebilir.

Diğer bir taraftan birleşme ve devralma işlemleri sonrasında işletmenin sahip olmadığı üretim teknolojileri ve know how elde edilebilir. Birleşme ve devralma işleminde hedef işletme konumunda olan işletmenin marka imajı kullanılarak yeni müşteriler kazanılabilir ve tüm bunların ötesinde işletmenin pazar payı büyütülebilir.

Tabi ki her bir işletme kar amacı güttüğünden birleşme ve devralmaların ekonomik boyutu da oldukça önemlidir. Ekonomik nedenler arasında nakit olanakları sağlamak, maliyetleri düşürmek, atıl kaynakları değerlendirmek, vergisel avantaj sağlamak, kapasite fazlasını kullanabilmek, verimlilik, ülkeler arası ekonomik farklılıkları avantaja çevirmek, teşviklerden yararlanmak da sıralanabilir. Son olarak tüm bu başlıklar dışında yöneticilerin kişisel sebepleri, etkin yönetim kadrolarına ulaşmak, yöneticileri doğru alanlarda değerlendirmek, yöneticilerin başarısını ölçebilmek ve saygınlığı arttırmak için de firmalar birleşme yolunu seçebilmektedir (Özkan, 2010: 38-42).

1.8 ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMA TÜRLERİ

Şirket birleşme ve devralmaları farklı bakış açıları ile ele alınmış ve ayrı ayrı sınıflandırılmıştır. Bunlar Dikey birleşme ve devralmalar, Yatay birleşme ve

devralmalar, İlişkisiz birleşme ve devralmalar olarak tanımlanmış olup aşağıda detaylıca ele alınmıştır.

1.8.1 Dikey Birleşme ve Devralmalar

Dikey birleşme, üretim zincirinin farklı halkası olarak ifade edebileceğimiz, farklı sektör ve faaliyetlerdeki işletmelerin üretim ve pazarlama sürecinde birleşmelerini ifade etmektedir. Dikey birleşmede üretim için hammadde/malzeme tedarik akışını sağlamak ve dağıtım faaliyetlerini artırma, pazardaki gücünü artırma, üretim koordinasyon masraflarını kısıtlama şeklinde amaçlar bulunmaktadır. Bu birleşme türünde birleşen işletmeler birbirinin tedarikçisi veya müşterisi konumundadır (Yılgör, 2002:120).

Yani dikey büyüme tanımını bir başka şekilde değerlendirecek, firmanın tedarik ve dağıtım kanallarında daha fazla söz sahibi olmak için tedarikçisi, müşterisi yani kısacası kendisi ile alıcı-satıcı ilişkisi olan bir firmalarla birleşmesi, onları satın alması, ele geçirmesidir (Okka, 2009: 875). Bu türde, hammadde üretiminden son tüketiciye kadar olan süreçleri tek yapı içinde toplayarak üretim derinliğince bir büyüme sağlanır (Sayılğan, 2006: 417). Dikey birleşmelerde rekabetin olumsuz yönde etkilenip, nihai üreticilerin fiyat belirleme politikalarının etkilenebileceği düşünülmektedir.

1.8.2 Yatay Birleşme ve Devralmalar

Yatay birleşmeler, aynı sektörde faaliyet gösteren, benzer mal veya hizmeti üreten, benzer üretim süreçleri olan işletmelerin birleşmesini ifade etmektedir. Yatay birleşmede genel amaç, ürün çeşitlendirme, pazar payını artırma, ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanma, müşteri tabanını artırma, maliyetleri düşürme, ve ürün hattını genişletme, teknolojik gelişme, pazarı kontrol etme çabası olarak ele alınmaktadır (Uğurluoğlu, 2016: 201-202). Aslında tüm bu amaçların çatısında rakip firmayı piyasadan silerek pazar payını genişletme yer almaktadır ve bu amaç aslında tekelleşmeye zemin hazırladığından doğru koşullarda rekabetin ortadan kalkmasına da sebep olabilmektedir. 20. Yüzyılın başlarındaki birleşmeler genelde

yatay birleşmeler olup Türkiye’de Aria-Aycell, Teb Fortis, Arçelik Grunding birleşmeleri dünyada ise Hollnada’lı Eureko firmasının garanti sigortanın %80 hissesini almasını sayabiliriz.

1.8.3 İlişkisiz (Karma- Aykırı) Birleşme ve Devralmalar

Karma birleşmeler ise birbirleri ile ilişkisi bulunmayan işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Karma birleşmeler, daha çok çeşitlendirme ve satışları hızlandırma amacıyla başvurulmuş bir yöntemdir (Boone ve Kurtz, 2013: 174-175). Ayrıca bir başka amaç yatırımların birbirleriyle ilişkisi olmayan firmalar arasında yapılmasıyla riskin dağıtılmasıdır (Ceylan, 2003: 318). Mevsimsel ya da piyasa koşullarından kaynaklı dalgalanmalar karşısında avantajlı bir konum yaratılabilmektedir. Ekonomik çeşitlendirme olarak da bahsedilen karma birleşmeler şirketlerin, farklı faaliyet alanlarına kısa sürede ve hızlıca girmelerinin en kısa yolu olarak ifade edilmektedir (Çelik, 1999: 21).

1.9 ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMANIN TARİHSEL SÜRECİ

İçinde bulunduğumuz döneme göre birleşmenin yapısında değişimler olsa da şirket birleşme ve devralmaları firmalar için her dönem öncelikli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda yer alan tabloda, birleşme ve devralma ait dönemsel değişimlere yer verilmiştir.

Tablo 1. Şirketlerde Birleşme ve Devralma Dalgaları

Birleşme ve Devralma Dalgaları	Dönem	Karakteristiği
Birinci Dalga	1893-1903	Yatay Birleşmeler
İkinci Dalga	1919-1929	Dikey Birleşmeler
Üçüncü Dalga	1955-1973	Çeşitlendirme Temelli Karma Birleşmeler
Dördüncü Dalga	1981-1989	Aynı Faaliyeti Yürüten İşletmelerin Birleşmesi (Düşmanca Ele Geçirmeler)
Beşinci Dalga	1993-2000	Uluslararası Büyük Birleşmeler
Altıncı Dalga	2003-2007	Küreselleşme
Yedinci Dalga	2011-...	İyimserliğin Piyasalara Geri Dönmesi

Kaynak:Konak, 2018: 193

1.9.1 Birinci Dalga (1893-1903)

Aslında tarihte ilk büyük birleşme dönemi ABD’de 1890-1905 yılları arasında ortaya çıkmıştır. Bu dönemin temeli 1890 yılında eyaletler ve yabancı milletlerle işbirliğini yasaklayan Sherman anti- tröst yasasına dayanmaktadır (Eyceyurt, 2013:160). Bu dönemde yaşanan dalgalarda daha çok yatay birleşmeler görülmüştür bu da daha çok firmaların sektörlerinde tekelleşmesi ile sonuçlanmıştır.

1.9.2 İkinci Dalga (1919-1929)

İkinci dalga daha çok dikey birleşmelerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Bunun yanında karma birleşme ve devralma olarak adlandırdığımız farklı sektörlerde yer alan bağımsız pek çok şirketin de birleşmelerinin temelleri atılmıştır.

1.9.3 Üçüncü Dalga (1955-1973)

Firmaların faaliyet alanı dışında, farklı sektörlerdeki birbiri ile ilişkisi olmayan farklı iş alanlarındaki şirketleri portföyüne kattığı karma birleşmelerin yoğun olduğu dönemdir. İlk 2 dönemde genelde hedef firmalar satın alan veya devralan firmadan daha küçük olmasına karşın, üçüncü dönem firmaları göreceli olarak daha küçük firmaların daha büyük firmaları devralma ve birleşme için hedef seçtiği ve karma birleşmelerin ağırlık kazandığı bir dönem olmuştur (Eyceyurt, 2013:162).

Özellikle ABD’de hızlanan bu dalgalara karşın Türkiye’de şirket birleşmeleri daha çok 1950’li yıllardan sonra ve özellikle kamu ve bankacılık sektöründe ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yaşanan birleşmeler daha çok zor durumdaki bankaların ekonomiye yeniden kazandırılması ve kurtarılması amacıyla yapılmıştır (Eyceyurt, 2013:160).

1.9.4 Dördüncü Dalga(1981-1989)

Dördüncü dalgada firmalar stratejik birleşme ve devralma işlemlerine yönelmişler ve güçlü olunan alanlardaki faaliyetlere odaklanıp, yeni sinerjilerin yaratılmasını amaçlamışlardır.

Bu dönemi önceki üç dönemden ayıran ana özellik düşmanca gerçekleştirilen ele geçirmelerin yaşandığı dönem olmasıdır. Kısa zamanda yüksek kazançlar hedeflenmiş ve spekülatif davranışlar ön plana çıkmıştır. Şirket ele geçirmelerini kazanca çeviren pek çok firma varolmuş ve mega birleşmelerin adımlarının atıldığı bu dönemde daha hırslı bir satınalma ve devralma dönemine geçiş başlamıştır. Bu dönemde çok fazla sayıda mega birleşme görülmüştür. Milyar dolarlık birleşmeler sıradan hale gelmiştir. Dönemim bilinen işbirliklerinden biri BP (British Petroleum) Stadart Oil firmasını satın almasıyla gerçekleşmiştir (Eyceyurt, 2013: 163-164).

1.9.5 Beşinci Dalga (1993-2000)

Beşinci dalga uluslararası özellik taşıyan firmaların mega alımlar ya da birleşmeler yaptığı bir dönemdir. Bu dönemde yaşanan birleşmelerin temelinde küreselleşme ve globalizasyon olduğu için bu dönemde yaşanan birleşmelerde kıta avrupasından çok sayıda şirket yer almaktadır. Daha çok bankacılık, finans, enerji telekomünikasyon, biyoteknoloji gibi alanları etkilemiştir (Pernsteiner ve Sumer, 2004: 689). Bu dönemde düşmanca birleşme işlemlerinden ve kısa vadeli mali kumarlardan kaçınılmıştır. Şirketler, uzun vadeli taahhütlerden oluşan stratejik ve “dostça” anlaşmalara odaklanmıştır. Beşinci dönem büyük anlaşmalar dönemi olarak anılmaktadır ve küreselleşme ile bütünleştirilir. Daha önce de değindiğimiz üzere küreselleşme sınırların ortadan kalkmasına ve pazarların genişlemesine yol açmış ve şirketler bu trende ayak uydurmak zorunda kalmışlardır.

1.9.6 Altıncı Dalga (2003-2007)

Altıncı dalga, diğer dalgalara oranla daha kısa olmasına rağmen oldukça yoğun bir dönemdir. Ekonomik gelişmeler karşısında faizlerin düşük tutulma eğilimi

ile özel sektöre birleşme ve devralma için finansman kaynağı yaratılmıştır. Beşinci dalgada olduğu gibi, altıncı dalgada da şirketler, birleşme ve devralma işlemlerini çoğunlukla özkaynaklarını kullanarak finanse etmişlerdir (Gönüllü, 2017 : 322-323).

Kısacası tüm dalgalar ekonomik dönemeçlerle son bulmuş ve başlamıştır. İlk dalgada yaşanan yatay birleşmeler devasa büyüklükteki şirketlerin var olmasına ortam hazırlamış ve sektör devleri oluşmuş ve tekelleşme ile ekonomiyi zorlu süreçlere sürüklemiştir. İkinci dalgada birleşmeler biraz hızını kaybetmiş ve yeni tekelleşmeler de azalmıştır. Bu dönemde sektör bir ya da bir kaç şirketin kontrolündedir ve rekabet imkanı çok zayıftır, ayrıca güçlü firmalar hala piyasada fiyatlara etki edebilir konumdadır ve dikey birleşmelerle güçlerini arttırmaktadır. Üçüncü dalga karma birleşmeler dönemidir ve genelde bu dönemdeki birleşmeler firmanın güçlerini kaybetmesine ve olumsuz etkilere sebep olmuştur.ama yine de sektrel riski azaltmak isteyen firmaların aktif olarak yararlandığı bir dönem olmuştur. Sonraki dönemler ise ise dünya ekonomisini yönlendiren firmaların büyüme ve kontrol alanını genişletme stratejisine destek olan bir dönem olmuştur. Ayrıca yabancı ülkeye yatırım yapmak yeni işletme kurma maliyetinden daha fazla avantaj sunduğundan firmalar birleşme ve devralma işlemlerini aktif olarak sürdürmüşlerdir (Gönüllü, 2017: 323).

1.9.7 Yedinci Dalga (2011- ...)

2011 yılı ve sonrası piyasalardan 2008 kriz etkilerinin dağılmaya başladığı ve daha olumlu mesajların verildiği bir dönemi simgelemektedir. Piyasaların her gün değişen yapısı ve gideren artan belirsizlik ortamı yatırımcıları daha temkinli davranmaya zorlasa da piyasa yavaş yavaş bu döneme de adapte olarak dönemin kurallarına uygun faaliyetlerle işlemleri sürdürmeye devam etmektedir. Firmaların bu dönemde yine dışsal büyümeye ağırlık vermesi beklenmektedir (Konak, 2018: 196).

1.10. SINIR ÖTESİ ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMA İŞLEMLERİNDE GÜNÜMÜZ EĞİLİMLER

Özellikle birinci bölümde de belirttiğimiz üzere küreselleşme ile sınırlar ortadan kalkmış, iletişimin artması ile ticaret ve sermaye hareketleri hız kazanmıştır. Büyümek, yeni bir pazara girmek, teknolojik gelişmelere kolay adapte olmak, yönetim şekline farklı bir bakış açısı kazandırmak isteyen birçok firma birleşme ve devralmalara yönelmiştir.

Sınır ötesi birleşme ve devralma işlemleri incelendiğinde büyük ölçekli sınır ötesi birleşmeler genelde gelişmiş ülke pazarında yer alan çok uluslu şirketler arasında gerçekleşmektedir. Yakın zamanda Türkiye’de de örneklerini gördüğümüz üzere birleşmeler özellikle banka ve ilaç, sigorta, iletişim ve basım/yayın sektörlerinde yoğunlaşmaktadır (Arı, 2018: 32-33).

Diğer bir yandan sınır ötesi birleşme ve devralmaların sadece büyük şirketlerin faaliyet alanı olarak kabul edilmesi doğru olmayacaktır. Özellikle elektronik, personel hizmetleri, sağlık, dağıtım, inşaat ve mühendislik alanlarında faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin sınır ötesi birleşmelerin tutarında belirgin bir rolü olduğu görülmektedir.

Genel yapıda sınır ötesi birleşme faaliyetlerinin dörtte üçünde alıcılar ve satıcılar birbirleri ile ilişkili endüstrilerde faaliyet göstermektedirler. Yani firmalarını büyütürken benzer sektörde ve tamamlayıcı hizmetlerde büyümeyi tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca yabancı alıcılar hedef şirketlerini daha çok yüksek sermaye getirisi olan şirketler arasında seçmektedirler.

1.11. TÜRKİYE’DE SINIR ÖTESİ ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMA İŞLEMLERİ

Ülkemizde şirket birleşme ve devralma faaliyetleri 1950 yılında kamu ve bankacılık sektöründe zor durumdaki şirketleri ekonomiye tekrar kazandırma ya da kurtarma maksadı ile başlamıştır.

1980li yıllarda uygulamaya konulan politikalarla serbest piyasa ekonomisine geçişler teşvik edilmiş ve sonucunda ise birleşme ve devralmalar hız kazanmıştır.

Türkiye'nin özellikle Avrupa pazarına yakınlığı dolayısı ile birçok uluslararası firma Türkiye'yi köprü olarak görmüş ve bunun yanında ucuz işgücü avantajı yaratması ile de büyümek isteyen firmalar sektörde birleşme ve devralmalara hız kazandırmıştır. Diğer taraftan hedef firmalar bakımından durumu ele alırsak rekabet gücünü arttırmak ve teknolojik yatırım yapmak, içinde bulunduğu dar boğazdan kurtulmak isteyen fakat gerekli birikimi sağlayamamış firmalar yabancı firmaların birleşme ve devralmasına ihtiyaç duymaktadır.

Ülkemizde gerçekleşen birleşme ve devralma faaliyetleri, işlem sayısı ve uzun vadeli analiz açısından küresel anlamda karşılaştırma yapmayı engellemektedir. Ayrıca, verilere ulaşılması konusunda da oldukça önemli sorunlar yaşanmaktadır. Özellikle ülkemizde birleşme ve devralma faaliyetlerinin toplu olarak tüm bilgilerinin yer aldığı bir veri tabanı bulunmamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKETLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Diğer iki bölümde de incelendiği üzere, rekabetin günden güne hızlanıp sınırlarının yok olduğu, bilgi ve teknolojinin artık günlük yaşamda karşımıza çıkan vazgeçilmez bir unsur olduğu, iş çevresinin ve hergün değişen karmaşık yapıdaki pazarın etkisi altında firmaların varlıklarını sürdürebilmelerinin zorlaştığı günümüzde, firmaların başarılarını koruyabilmeleri, rekabet üstünlüklerini ortaya koyabilmeleri değişen pazar koşullarına ayak uydurmalarına, her anlamda yenilikçi olmalarına ve yeni fikirler üretebilmelerine, ürüne, müşteriye ve çalışanlarına değer yaratabilmeleri ile kurumsal yapının doğru şekilde orata konulup ölçülmesi ile doğrudan ilişkilidir.

2.1 DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Değişim konusu yönetim literatüründe her zaman ilgi gören konuların başında yer almaktadır. Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir aşamadan başka bir aşamaya taşımayı ifade eder. Bu bazen organizasyondaki bireylerin ya da eşyaların yerini değiştirmek ya da bireysel bilgi ve becerilerin olduğundan başka bir konuma getirilmesine kadar her şekilde farklılığı ifade eder. Kısacası değişim eskisinden farklı kılma anlamına gelir (Koçel, 2015: 667-668).

Değişim konusunu kişisel değişim ve örgütsel değişim olarak iki ana başlıkta değerlendirmek mümkündür. Kişisel düzeydeki değişimi yaratıcılık ve yenilik kavramları etrafında değerlendirmek gerekir. Organizasyonlar kişilerin performansını ortaya koymak için onların yaratıcılıklarını ortaya çıkartabilecek koşulları sağlamak zorundadır. Çalışma ortamı, yönetim tarzı, kişiye işi ortaya koyma sırasında yaratılan motivasyon kaynakları, ödüller, teşvikler, kişilere kendilerini rahat hissedecek ortamın sunulması çalışanların yaratıcılıklarını geliştirerek sürekli değişim için uygun altyapının oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Kişisel düzeyde ortaya çıkan sonuçlar zamanla kişi – organizasyon arasındaki ilişkileri de etkileyecektir (Koçel, 2015:668-670).

2.2 ÖRGÜTSEL PERFORMANS TANIMI VE ÖLÇÜMÜ

Performans tanımlanması oldukça zor, kalıbı ve standart bir ölçümü olmayan bir kavramdır. Performansı bir yapının belirli bir zaman aralığında ulaştığı başarı derecesi olarak tanımlayabiliriz. Başka bir tanımlama ile ise performans bir görevi yerine getiren bireyin, takımın ya da firmanın, o işi yaparken amaçladığı hedefe yönelik olarak ulaşabildiği ölçülebilir ya da nitel durumlar olarak ifade edilebilir (Tetik, 2003: 222).

Performans ölçümü ise, bir işletmenin kullanmış olduğu kaynakları, ürettiği ürün ve hizmetleri, elde ettiği çıktıları izleyebilmesi için düzenli ve sistematik biçimde bilgi toplanması, toplanan bilgilerin analiz edilmesi ve raporlanması süreci olarak tanımlanır. Performans ölçümü, işletmenin önceden belirlemiş olduğu stratejik amaçları ve hedefleri ışığında ne kadar yol aldığının, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ve gelecekteki önceliklerinin ortaya konmasına yardımcı olur (Yenice; 2007: 34). Kısacası performans ölçümü amaçların belirlenmesi, süreç sonunda sonuçların değerlendirilmesi ve amaçlarla karşılaştırılması ve verilerin raporlama sürecinden oluşmaktadır ve hedeflere ulaşma durumunu ölçmektedir.

Örgüt performansı, pazara uyum sağlama ve küreselleşmeye ayak uydurmak için ve örgütsel stratejik hedeflerini sağlayabilmenin temel verisi olarak kabul edilmektedir. Örgütsel performans; etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme, yenilik, iş hayatının kalitesi ve karlılık gibi performans boyutlarının optimal birleşimi sonucunda etkisini gösterecektir (Çolak, 2012: 87).

Bir işletmenin değişen pazara ve çevresel faktörlere daha kolay adapte olmasını sağlayabilmek için bazı ana performans ölçütlerini kullanarak işletmenin belirli aralıklarla sonuçlarının gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Küreselleşen şirket faaliyetleri ve iletişimin hızlanması sonucunda işletmeler ürettikleri ürün ya da hizmetin kalitesini, teslim hızını, faaliyetin güvenilirliğini, müşterilerin geribildirimlerini, firmanın sürdürülebilirliği ve satış sonrası hizmetler konusunda oldukça sıkı bir rekabete girmişlerdir. Bu rekabet ortamında da kalite, sağlamlık, doğru zaman, doğru pazar, güvenilirlik, müşteri talepleri, ürün veya hizmet performansı sürekli iyileştirilmesi gereken unsurlar olarak karşımıza çıkmıştır. Bu iyileştirmeleri yaparken üretim performansı, örgüt

performansı, finansal performans gibi göstergeleri dikkate almak gerekmektedir. Bu göstergeleri doğru okuyabilmek ise süreçlerle uyumlu, geçerliliği olan, açık, kolay anlaşılabilir ve kolay ölçülebilir ölçütlerin belirlenip uygulanması ile sağlanabilmektedir (Kabadayı, 2002: 61).

Genelde yönetsel performansın bir alt unsuru olarak işletme performansı değerlendirilmektedir. Ekonomik verilerle ilgili finansal performans, ekonomik ve genel anlamda geniş bir çerçevede ise operasyonel performans değerlendirilebilmektedir. Operasyonel performans ve finansal performans verileri ise işletme performansını ortaya koymaktadır.

Performans ölçütlerinin temelde 2 ana maksadı bulunmaktadır; Birinci amaç, mevcuttaki işlerin ve faaliyetlerin durumu hakkında ilgili kişileri konu hakkında haberdar etmek ve yapılan işlerin denetimi, organize edilmesi, planlaması ve uygulanmasında doğru aksiyonların alınmasını kolaylaştırmaktır. İkincisi ise, doğru şekilde yerine getirilmiş faaliyetler için uygulanacak maaş artışı, ikramiye ve primler, ünvan değişiklikleri, tanınma gibi ödüllerle, hem işi yapan kişilerin hem de yöneticilerin performansını değerlendirmeyi sağlar (Dhavale, 1996: 59).

2.3 ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Örgütsel performans ölçüm yöntemleri aslında oldukça detaylı ve ihtiyaca göre izlenebilir bir çok çalışmadan oluşmaktadır. Bu çalışmada kavramları daha genel anlamları ile ifade etmeye çalışacağım. Günümüzde tek bir yöntem ile tüm ihtiyacı karşılayan ve durumu ortaya koyan bir performans ölçüm sistemi yer almamaktadır.

Firmalardaki performans ölçüm sisteminin, hedeflere varılmasında etkili olabilmesi için organizasyon yapısını, organizasyon süreçlerini, organizasyon işlevlerini ve bunlar arasındaki bağlantıları göz önüne aldığı gibi, firmayla ilgili stratejik ve çevresel faktörleri de dikkate almaktadır (Elitaş ve Ağca: 348).

Genel anlamda geleneksel performans ölçüm yöntemleri ve geleneksel olmayan yani çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri olarak konuyu iki başlık altında değerlendirebiliriz.

2.3.1 Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri

Geleneksel ölçüm yöntemleri daha çok mali tabanlı analizleri ortaya koyabileceğimiz, birçok araştırmacıya göre bir firmanın karışık örgütsel yapısı ele alındığında tüm sonuçları yansıtmayan bir ölçüm yöntemini ifade etmektedir.

Geleneksel ölçüm yöntemlerinden finansal tablo analizi; firmanın mali durum çıktılarını değerlendirip, finansal tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak firmanın gelecekteki durumunu tahminlemeyi hedefleyen bir yöntemdir. Finansal analizler firmalarla ilgili aslında önemli bazı göstergeleri ortaya koymaktadır, özellikle konuyu maddi yapı üzerinden değerlendirmek gerekir ise, firmanın büyüme stratejisinin değerlendirilmesi, işletme faaliyetlerinin gözden geçirilmesi, gelecekteki yatırım planları, yatırım tercihleri, firmanın kredi nakıt akışı durumunun ortaya konulması ortaklar çalışanlar ve işbirliği halindeki tüm firmalar için bir gösterge niteliğindedir (Sezer, 2012: 75-78).

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinden bir diğeri ise faaliyet tabanlı maliyetlendirmedir. Bu yöntem maliyet kalemlerini ve faaliyetlerle ilgili süreçlerin maliyet çıktılarını ve başarısını, değerlerini neden sonuç ilişkisi temeline dayandırarak ölçen bir yöntemdir. Bu yöntem işletme stratejisini de görmezden gelmediğinden dolayı finansal tablo analizine göre daha kapsamlı değerlendirilmektedir. Bu yöntemde örgütteki tüm faaliyetler tüm detayı ile tanımlanarak, bu faaliyetler için görevlerin ortaya konması gerekmektedir. Sonrasında ise faaliyetin sıklığı, üretim sıklığı, satış sıklığı gibi maliyet belirleyicilere göre değerlendirilerek sonuçlar ürün/hizmet, müşteri, proje gibi maliyet kalemlerinde izlenerek değerlendirilmekte ve analiz edilmektedir (Sezer, 2012: 78-80).

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinden sonuncusu ise Ekonomik Katma Değer yöntemidir. Ekonomik katma değer (EVA), belirli bir zaman aralığında işletme ya da işletme birimleri ya da işletmede yer alan çalışanlarca ortaya konulan değer'i ölçen yöntemi ifade etmektedir. Bu yöntem performans ölçümü yanında yönetimin de ölçümünü içermektedir (Işıl, 2008: 61).

2.3.2 Geleneksel Olmayan Performans Ölçüm Yöntemleri

Sadece finansal göstergelerle performansı değerlendirmenin eksikliğinin farkedilmesinin ardından çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, strateji, müşteri, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi yönetim değerlerini içeren geniş çaplı ve fakat öznel performans göstergelerinden yararlanmaktadır.

Geleneksel olmayan ölçüm yöntemlerinden performans karnesi, firmanın vizyon ve izlemiş olduğu stratejisinin, tutarlı performans göstergelerine dönüştürülmesi ile detaylı bir fikir vermektedir. Finansal veriler dışında finansal olmayan veriler hakkında da bilgi vererek istenilen sonuçlar ve sonuçlara ulaştırılacak faktörlerin ortaya konmasına yardımcı eldeki insan kaynaklarını yönlendirme imkanı veren öğretim sistemi olarak düşünülebilir (Sezer, 2012: 83).

İkinci yöntem ise performans piramididir. İşletmelerdeki stratejiyi, iş birimlerini ve operasyonel oluşumlar arasında köprü kurmayı amaçlayan bir yapıdır ve üst yönetimce belirlenen hedefler ve stratejinin alt kademeden yukarıya doğru ölçülmesi ile işlemektedir (Işıl, 2008: 67).

Bir diğer yöntem performans prizması modeli ise paydaşları da devreye almaktadır. Paydaş ile kastedilen ürün veya hizmet ile ilgili doğrudan ya da dolaylı etki yaratan tüm grup ve kuruluşlardır. Bu yöntem ile tüm anahtar paydaşların gereksinimleri ve onların firmaya katkıları ile organizasyon yetenek, süreç ve stratejileri arasındaki bağlantıya yoğunlaşmaktadır (Demir ve Taşkın, 2008: 1696-1697).

EFQM Mükemmellik modeli ise Avrupa'da yaygın kullanımı olan, örgütün performansının başka örgütlerle karşılaştırılması sonucunda iyileştirilmesi gereken alanları belirleyerek örgüt yönetimini ve örgütün düşünce tarzını etkileyen bir yöntemdir. Bu yöntem performansı 9 ana madde üzerinden değerlendirmektedir, bunlar; liderlik, çalışanların yönetimi, politikalar ve strateji, kaynaklar, süreçler, çalışanların tatmini, müşteri tatmini, toplum üzerindeki etki ve faaliyet sonuçlarıdır (Sezer, 2012: 90).

Düşünce olarak bu anlayışa daha yakın sadece daha sınırlı sektörde uygulanan veri zarflama yöntemi ise temelde tüm işletmelerin benzer hedeflere sahip

olup bunlar için de aynı tür girdiyi kullanıp aynı tür çıktıları elde etmesi üzerine kurulmuştur. Koşula bağlı gelişmelerin ölçülmesine fırsat vermesinden dolayı çok başvurulan bir yöntemdir (Bayrak, 2004: 163).

Son olarak performans ölçüm matrisinde işletme performansını mali ve mali olmayan, diğer taraftan ise içsel ve dışsal verilerle analiz etmektedir. Model işletmelere, stratejik hedeflerinin belirlenmesinde ve bunları hiyerarşik olarak performans ölçülerine dönüştürmekte fayda sağlar (Sezer, 2012: 93).

2.4 ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ

Örgütsel performans yönetimi üzerinde ortaklaşa karar verilmiş amaçlar, hedefler ve standartlar etrafında performansı anlayıp yöneterek örgütlerden, takımlardan ve bireylerden daha iyi ve verimli sonuç almanın bir aracıdır. Örgütsel performans yönetimi hem bireysel hem de takım başarısını destekleyen bir değişim aracı olarak ifade edilebilir (Bingöl, 2003: 275).

Örgütsel performans yönetimi performansın neye göre, hangi kişiler tarafından, nasıl değerlendirileceğini, bu amaçlara ulaşmak için performans sisteminin oluşturulmasını, istenen ve ortaya konan performans çıktılarının analiz edilmesini, eğer var ise sapma durumunun belirlenmesini, gerekli düzeltici ve engelleyici önlemlerin alınmasını ve performans değerlendirme sonuçlarına göre performansın geliştirilmesini içeren faaliyetlerden oluşmaktadır (Budak, 2008: 413).

Örgütsel performans değerlendirmesindeki ana amaç belirli görev ya da iş tanımı baz alınarak bu görev ya da işin ne oranda gerçekleştiğinin belirlenmesi ve belirli zaman düzeyindeki durumunun ölçülmesidir. Ayrıca çalışanların belirlenen standart ölçütlerine ne derece ulaşabildiğine dair geri bildirimler sağlamaktır (Budak, 2008: 415).

2.5 ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Performans ölçümü yaparken incelenen verilerin ölçülebilmesi ve kullanılabilirliğinin olması önemlidir. Veriler kolayca değerlendirilmesi ve

değerlendirme sonrasında iyileştirmelere açık olması gerekir. Etkin performans ölçütleri temelde 8 başlık altında toplanır; (Kabadayı, 2002: 66)

- incelenen / ele alınan konuya ve değerlere odaklanma,
- başarıya ulaştıran etmenleri tanımlama ve onlarla bağlantılı olma,
- örgütsel öğrenmeyi destekleyebilme,
- değerlendirme ve ödüllendirme yapısı oluşturmaya katkı sağlama,
- örgütteki tepe yönetimin önceliklerini destekleme,
- karar alıcılara doğru bilgiyi sağlama ve bunu doğru zamanda gerçekleştirme,
- işletmenin finansal ve finansal olmayan ölçütlerini dengeleme,
- içsel müşteri zincirleri yaratan tedarikçiler ile yatay ilişkiler kurma

Genel olarak performans ölçütleri kolay anlaşılabilir ve açık olmalıdır. Ölçütler, ölçülecek veriyi belirgin bir şekilde ortaya koymalıdır. Performans değerlemesinde kullanacak verilerin kolayca toplanabilir ve ulaşılabilir olması aynı zamanda zamanında elde edilebilir olması gerekir. Performansı ortaya koyacak ölçütler belirlenirken örgütün stratejisinden uzaklaşmadan bağlantılı ölçütler seçilmesi de sonucu etkileyecektir. Ölçütler tüm yönetim seviyelerine uygun olmalı ve uygun davranışı teşvik eden bir yapıda olmalıdır. Ölçütler bireylere değil işe yönelik olmalı ve takım çalışmasını vurgulamalıdır. Ayrıca ölçütler sadece firma verilerini karşılaştırma üzerine kurulu değil ayrıca dış firmaların durumları ile de kıyaslama yapabilmeye yardımcı olmalıdır. Son olarak gelecekte beklenen zorluk ya da belirsizliklere karşı ölçütler kolayca değişebilir yapıda olmalıdır (Kabadayı, 2002: 68).

2.6 BİRLEŞME VE DEVRALMALARDA ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

İkinci bölümde çok detaylı olarak bahsedilen şirket birleşme ve devralmaları genelde firmanın muhasebe, finans, organizasyon yapısı, stratejik yönetimi gibi pek çok disiplini etkileyen karmaşık bir işlemler bütünü temsil ettiğinden her dönem popüler bir kavram bütünü olmuştur. Genelde bu verilerin incelenmesi sonucunda varılmak istenen sonuç birleşme ya da devralmanın başarılı olup olmadığıdır. İşlemlerin başarı durumunu ölçmek için ise performans değerlendirme konusu ön plana

çıkılmaktadır. Genel olarak bakıldığında şirketlerdeki faaliyet performansı çevresel, organizasyonel ve ya kişisel faktörlerden etkilenirken, birleşme ya da devralmalarda performans biraz daha karmaşık şekilde değerlendirilmektedir. Bu aşamada önceden belirlenen hedeflerin birleşme ya da devralma sonrasında gerçekleşmiş olması değerlendirilmektedir. Birleşme ve devralmalardan sonra faaliyet performansı ölçülürken firmanın Pazar payındaki büyüme, know how elde etme, ölçek ekonomisinin avantajından yararlanma her dönemim birbiri ile karşılaştırılması ve birleşme ya da devralma öncesindeki hedeflere ne denli ulaşıldığının ortaya konulması ile ölçülebilir.

Organizasyon teorisi başlığındaki değerlendirmelerde birleşme ve devralma performansının başarısı öncelikle sinerji elde edilip edilmediği bakımından incelenirken, stratejik yönetim açısından rekabet gücü oluşup oluşmadığı, birleşen şirketlerin birbirleri ve çevresel faktörlerce stratejik uyum sağlayıp sağlayamadıkları ele alınmaktadır. Finans alanında yapılan değerlendirmelerde ise birleşen şirket ortakları açısından durumun değer katıp katmadığı incelenmektedir (Lubatkin, 1983: 218-225).

2.6.1 Birleşme ve Devralmalarda Finansal ve Muhasebesel Performans Ölçümü

İşletmelerin temel hedefinin kar elde etmek olduğundan yola çıkarsak birleşme ve devralma performansını öncelikli olarak finansal açıdan değerlendirmemiz uygun olacaktır. Burada performans ölçümünün kimin için yapılacağı önem kazanmaktadır, yani devralan- devrolan, birleşmeye taraf olan, potansiyel diğer yatırımcılar, ortaklar, kreditorler, müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar, çalışanlar, devlet ve diğer kuruluşlar gibi geniş bir kesim bu durumdan etkilenmektedir. Genel çalışmalar devrolan,devrolunan, birleşen şirketlerce değer yaratılıp yaratılmadığına yoğunlaşmaktadır. Finansal ve muhasebesel açıdan likitide, rakamlarla büyüme, kredibilite, karlılık , nakit yaratma gibi başlıklar başarıyı ölçen kavramlardır.

Muhasebe verilerine dayalı çalışmalarda ise; genel olarak nakit akımları, satışlar veya karlılık oranları gibi göstergeler birleşme ve devralma öncesi ve

sonrasındaki dönemde değerlendirilerek birleşme ya da devralma faaliyetinin ekonomik ölçütü ortaya konmaya çalışılır.

Finansal tablolarda yaratılan pozitif yönlü sonuçlar, birleşme ya da devralma işlemi sonrasında beklenen faydaları ifade etmektedir. Bu anlamda birleşme ve devralma öncesi ve sonrası karlılık değerleri (özkaynak- aktiflerin karlılığı gibi), verimlilik değerleri (çalışan başına birim üretim miktarı, çalışan başına satış değerleri) gibi göstergeler hem yıllar bazında şirket verileri ile hem de benzer şekilde faaliyet gösteren, benzer yapıdaki, fakat birleşme ya da devralma işlemi yaşamamış şirket verileri ile karşılaştırılarak birleşme ya da devralmanın başarı derecesi hakkında yorum yapılabilir. Genelde nakit akışı ve verimlilik kavramlarındaki pozitif artışlar sonrasında işlem başarılı olarak değerlendirilmektedir (Öztunalı, 2008: 162).

2.6.2 Birleşme ve Devralmalarda İmalat - Kalite Performansının Ölçümü

Performansın ölçülmesi tüm yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. İmalat performans ölçümü ise süreçlerin kontrolü ve sürekli iyileştirilmesi yoluyla ürün ya da hizmet kalitesinin sürekli kontrol edilmesini ve kalitenin belirli bir seviyede devam etmesini sağlar (Chenhall, 1997: 187-188).

Ürün ya da hizmetteki kalite iyileştirmeleri artan müşteri memnuniyeti sonrasında performansa etki etmektedir. Yani kaliteli hizmet ya da ürün müşteri tatminini sağlar ve hem markaya hem de ürüne bağlılık yaratır. Bir süre sonra müşteri yüksek fiyata da sahip olsa ürün ya da hizmetten vazgeçmek istemeyeceğinden yüksek fiyat ile satış dolayısı ile de daha fazla kar payı avantajı yaratır. İmalat ya da kalite performansının artırılması için birçok yazar üç prensip üzerinde durmuştur, bunlar; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve takım çalışmasıdır. Kalite ve hizmetlerin en önemli belirleyicilerinden biri müşteridir. Müşterinin beklentisi ile sunulan hizmet ya da ürünün kalitesi ne kadar birbiri ile bağdaşıyorsa müşteri memnuniyeti ve markaya ve ürüne bağlılık o derece artacaktır. Sürekli iyileştirme ise imalat açısından konunun en önemli parçasıdır, değişen koşullarda değişen beklentileri karşılayabilmek için en iyi ürün ya da hizmeti sunabiliyor olmak gerekir ve bunun için ise sürekli iyileştirmelerle kalitenin ve tüm üretim unsurlarının değerlendirilmesi gerekir. Son olarak olarak ise ürün ve

hizmetlerin arkasındaki hammaddenin alınasından müşteriye iletilmesine kadar olan süreçlerin yönetiminde takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Burada performansı etkileyen bir kavram olarak örgüt kültürü değerlendirilebilir. Örgüt kültürü ne denli geliştirilebilmiş ise etkin çalışma ortamı sağlanıyor olacaktır.

Kalite yönetimi ile eşleştirilen bir diğer konu teknolojidir. Özellikle birleşme ve devralmalarda da adından bahsedilen teknoloji ile yine kalite ve imalat süreçlerinin etkinliği sağlanabilmekte ve birleşme ve devralmalarla yeni teknolojik gelişmelerin adaptasyonu hızlanabilmektedir (Küçük, 2003: 50).

2.6.3 Birleşme ve Devralmalarda İnsan Kaynakları Performansının Ölçümü

İnsan kaynakları yönetimi diğer işletme fonksiyonları (finans, üretim, satış vb.) kadar önemli bir rekabet aracıdır. İnsan Kaynakları yönetimi donanımlı işgücünün sağlanması ve bu iş gücünün örgüt amaçları doğrultusunda yönetilebilmesi ve etkin kullanılabilmesi olarak tanımlanabilir. Doğru ve etikli şekilde sağlanan insan kaynakları yönetimi firmaya rekabet avantajı ve verimlilik olarak geri dönecektir. Bu bağlamda insan kaynakları; personelin istihdamı, eğitimi, personelin kariyer geliştirme fırsatları ve gelişimi konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin görevi, ileriye dönük şekilde örgüt hedeflerini yerine getirecek yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye eleman sağlamak, bu elemanların işten duydukları doyumunu arttırmak, yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu faaliyetleri mümkün olduğunca işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak şekilde yapmaktır.

Örgütsel performans değişkenleri personel devir hızı (işten ayrılma oranı), iş gücü verimliliği (etkinlik), satışlar olarak değerlendirilebilir (Akın, 2012: 94).

İnsan kaynaklarında performans yönetiminin genel hedefi, örgütün etkinliklerinden yararlanarak kişilerin kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri yer almaktadır. İK açısından performans yönetimi insanın mevcut potansiyelinin ve becerisinin devamlı olarak yüksek performansla çalışmasını sağlamak, örgütün kültürünü

güçlendirmek ya da değiştirmek gibi işlevleri yerine getirmektedir. Performans değerlendirmesi ya da başarımlı değerlendirme, örgütlerde ücret artışları, terfi kararları, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, güvenilir eleman seçim sistemlerinin kurulması ve benzeri amaçlarla gerçekleştirilmektedir. Birleşme ya da devralma sonrasında ise firmaların İK uygulamaları konusunda daha verimli çalışması, insan sermayesinin daha etkin kullanılması, süreçlerin verimliliğinin ölçülmesi ve hedefler doğrultusunda sürekli iyileştirmelerin sağlanması daha verimli şekilde uygulanabilir (Biber, 2004: 102).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARI AÇISINDAN TÜRKİYE'DE YER ALAN ÜRETİCİ BİR FİRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Küreselleşen dünya ekonomisi her geçen gün rekabet ortamına da hız kazandırmaktadır. Artan rekabet ortamı ile de yerel ve küçük pazarlar yerini daha büyük, uluslararası ve gelişmiş pazarlara bırakmıştır. Bu bağlamda firmalar kendi stratejilerini belirlemiş ve birleşme ya da devralma işlemlerine yönelmişlerdir.

3.1 ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı gerek ekonomik nedenlerle gerekse küreselleşen rekabet ortamının verdiği zorluklar sebebi ile Türkiye'deki, Türk kökenli bir aile şirketinin yabancı kökenli kurumsal bir şirket tarafından devralınması üzerine analizler yapmaktır.

Bu vesile ile amaç; şirket birleşme ve devralmalarının durumunun araştırılması, nedenlerinin ortaya konması, olası sonuçlarının belirtilerek Türkiye'de kurulu bir firmanın devralma yoluyla el değiştirmesi sonrası örgütsel ve operasyonel olarak performansının örnek veriler ile ölçülmesi ve incelenmesidir.

3.2. ARAŞTIRMA SORUSU

Teze konu olan ve değerlendirmek için seçilen firmada birleşme ve devralmanın etkileri nasıl olmuştur? Sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3.3 ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Bu çalışmadaki örneklem Türkiye'de yer alan üretici bir firmadır. İlgili firmanın uluslararası faaliyet gösteren bir firmaya hisse devri işlemlerine konu olmuş durumu ve durum sonrasında verileri değerlendirilecektir.

3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yüzyüze görüşme tekniği ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilen sonuçların aktarılması ve firmanın paylaştığı veriler doğrultusunda istatistiksel çözümler yapılması hedeflenmektedir.

3.5 VERİ SETİ

Araştırmada analizler için firmanın 2007 - 2018 yıllarını kapsayan yıllık veriler kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle literatür bazında şirket birleşme ve devralmaları incelenmiştir ve bu veriler ışığında firma çıktıları değerlendirilmiştir.

3.6 DEVREDİLEN VE DEVRALAN FİRMA HAKKINDA GENEL BİLGİ

Hisseleri devralan uluslararası firma hakkında kısaca bilgi vermek gerekir ise; su ürünleri ve yakıt sektöründe yer alan firma 1944 yılında Amerika merkezli olarak kurulan ve kuruluş sermayesi 20.000 USD'den daha az olan üretici bir firmadır. 1940'lı yıllarda pazarlama faaliyetlerine oldukça önem veren, basılı kaynaklar da geliştiren bu firma ürettiği ürünler bazında da sektörde büyük öncülük sağlamıştır. İlgili firma 1959 yılında halka açılmıştır. Firma ilk uluslararası lokasyonunu 1963 yılında Kuzey Amerika'da kurmuştur. 1960'lı yıllarda sektöre kendi alanında yeni ürünler kazandırmaya devam etmiş ve ardarda üretim rekorları kırmıştır. 1970 yılında Fortune dergisinde en büyük 1.000 üretici firma içerisinde yer almıştır. Bu yıl 75. Kuruluş yılını kutlayan firmanın dünya çapında 25 fabrikası ve bunların dışında da 40'dan fazla ofis ve deposu bulunmaktadır.

Firma genelde hedef bölgelerinde benzer üretim faaliyetinde bulunan ve sektörün öncü firmaları ile işbirliği geliştirerek pazar payını büyütme stratejisini izlemiştir. Kendi bünyesinde şu an 20den fazla farklı marka ile sektörde gücünü korumaktadır. Firmanın su ürünleri ve yakıt ürünlerinin imalat ve dağıtımında dünya lideri olma misyonunu edinmiştir. Bu vizyonu gerçekleştirirken de müşterilerle ortak hareket ederek isteklerine çözüm sunmayı kendine misyon edinmiştir. Firma sürekli büyüme ve gelişime önem verirken başarılı ve kaliteli ürünler üretme, kullanabilirlik,

en iyi hizmet, yenilik, maliyet gibi temel faktörler çevresinde değerlerini oluşturmuştur.

İlgili firma halka açık bir firma olduğundan her çeyrek sağlamış olduğu kazançları, kar paylarını, Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu ile dosyalama işlemleri hakkındaki bilgiler de dahil olmak üzere finansal performansı ve iş stratejileriğ hakkındaki bir çok bilgiyi yayınlamaktadır.

Hedef firma ise tamamen Türk sermaye ile 1969 yılında temelleri atılan bir aile firması olarak Türkiye’de İzmir’de faaliyete geçmiştir. Başlarda tarım ve inşaat alanında hizmet verip, bölgesel temsilciliklerle işlerini yürüten firma şu an bulunduğu sektör ve üretim çalışmasına 1985 yılında tamamen yoğunlaşmış ve diğer faaliyet kollarından ayrılmıştır. 2000’li yıllardan itibaren ihracat konusunda oldukça yol kateden firma şu an sektöründe Türkiye pazarında da ilk 3 firma arasında yer almaktadır. Firmanın genel hedefi yurt içindeki yerini koruyarak dünya pazarında bilinirliğini arttırmak ve kendi markası ile yer almaktır. Firmanın ana değerleri arasında geniş ürün yelpazesi sunmak, güçlü üretim altyapısı, kaliteli ürün çıktısı, AR-GE çalışmaları ile desteklenen verimli ve dayanıklı ürünler sunmak yer almaktadır.

Firma Ege Bölgesinde en yüksek ihracat, en yüksek istihdam, en yüksek yatırım, en yüksek ticari kazanç gibi konularda çok fazla ödül almış ve kendi sektöründe vergi sıralamalarında ilk 10 firma içerisinde yer almıştır.

Hedef firma 2011 yılı sonrasında yabancı yatırımlı uluslararası firmanın dikkatini çekmiş ilgili görüşmeler başlatılmıştır. İki firmada aynı sektörde ve benzer üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Hedef firmanın yerli ve yabancı piyasadaki ünü, tanınırlığı, piyasadaki tecrübesi, piyasadaki payı gibi birçok kriter değerlendirilmiş ve bir dizi görüşme ve inceleme sonucunda başta firmanın bir kısım hissesini devralarak sektörde ilgili ortaklık /birleşme süreci başlatılmıştır. 2011 yılı sonunda yabancı firmaya Türk firmanın hisselerinin %80’i 2014 itibari ile %90’ı ve 2018 yılında ise firma %100 hisse devrini sağlayarak Amerikan firma tek hissedar olarak yönetime geçmiştir. Burada daha önce literatür açıklaması yapılmış olan yatay birleşme stratejisi ile yabancı firma Türk firmanın sahip olduğu hükümet ilişkilerinden, pazar payından, ürün ve pazar tecrübesinden, dağıtım kanallarından direkt olarak yararlanmaya başlamıştır. Türk firma ise devrolduğu firmanın

kullanmış olduğu teknoloji ve know how konusunda kendine bir avantaj sağlamış ayrıca sermayre aktarımı ile finansal olarak güçlenmiş ve yabancı firmanın işletme bilgisinden de yararlanarak yeni pazarlara erişim için durumu avantaja çevirmiştir.

3.7 FIRMA YETKİLERİ İLE YÜZYÜZE GÖRÜŞME BULGULARI

Bir firmayı birleşme ya da devralmaya iten nedenleri ikinci bölümde değerlendirmiştik, yine bu başlıklardan yola çıkarak firmada yaratmış olduğu etkileri ve değişimleri ortaya koymak üzere firma yetkililerine benzer soruları yönelterek vermiş oldukları bilgileri değerlendirdiğimizde aşağıda detaylandıracağımız bulgulara ulaşmaktayız.

3.7.1 İnsan Kaynakları Departmanı İle Görüşme Bulguları

3.7.1.1. Özlük Hakları:

İnsan Kaynakları departmanı bazında durumu değerlendirdiğimizde firmada devralma işlemi sonrasında görülen en önemli gelişmeler şu şekilde sıralanabilir; Aile firması yapısından gelen hedef firma insan kaynakları faaliyetini daha çok özlük işleri ve bordro işlemleri çerçevesinde yürütmekteydi. Özellikle 2018 yılındaki %100 devir süreci sonrasında insan kaynakları departmanında çok daha çalışan odaklı, iş doyumunu arttıracak faaliyetlere yönelten bir anlayış benimsenmeye başlandığı belirtilmiştir.

3.7.1.2. Performans Sistemi:

2019 ikinci çeyrek itibari ile Amerikan firma bünyesindeki çalışanlara uygulanmakta olan Performans Değerlendirme Sisteminin hedef firmamızda da uygulanması için adımlar atılmıştır. Çalışanlara kendi hedeflerini belirlemeleri için bir süre tanınmış sonrasında oluşturdukları hedefleri yöneticileri ile değerlendirmeleri istenmiştir. Görüşme sonrasında karşklı düzenlenen hedefler insan kaynaklarına bildirilmiştir ve yıl sonunda son iki çeyreğe ait veriler

değerlendirilecek ve ön çalışma olarak başlatılan performans değerlendirme sistemi 2020 yılı itibari ile resmi olarak başlatılacak ve 2020 yılı sonunda çalışanlara prim, kariyer hedefi ve ödüllendime ile geri dönüşlerin sağlanacağı bir yapı hedeflendiği belirtilmiştir.

3.7.1.3. Personel Eğitimi:

Yine global bir firma bünyesine geçiş sonrasında firmanın eğitim süreçlerinde bazı adımlar atılmıştır. Amerikan firmanın zaten halihazırda kullanıyor olduğu online eğitim sağlayıcılar hedef firmaya da adapte edilmiş, lisans anlaşmaları yapılarak çalışanlara kullanıcı adları tanımlanmış ve bu sayede çalışanlara 200'den fazla eğitime erişim imkanı sağlanmıştır. Bu sayede şirket çalışanlarına liderlik, proje yönetimi, çalışan koçluğu, işletme esasları, yüksek etkili satış gibi ana konularda destek olmak istendiği belirtilmiştir.

Bir taraftan daha iyi teknolojik altyapı kullanılan ve know how'ı daha yüksek bir firmaya devir sonrasında çalışanlar da kendi branşları ile ilgili olarak yurtdışındaki diğer fabrika ve şubelere eğitim amaçlı gönderilmeye başlanmıştır. Bu sayede Türkiye'de yer alan hedef firmanın süreçlerinde ve ürün ve hizmet çıktısında iyileşmeler kaydedilmesi hedeflenmektedir.

Eğitim konusunda firmada hem verimliliğe katkı sağlamak hem de çalışan motivasyonunu arttırmak üzere belirli aralıklar günlük eğitim çalışmalar başlatılmıştır.

3.7.1.4. Görev Tanımları:

Bir firmanın insan kaynakları departmanının en önemli faaliyetleri arasında yer alan görev tanımları daha sistematik şekilde oluşturulmaya başlanmış çalışanların ve yönetimin karşılıklı sorumlulukları belirlenip izlenmeye başlamıştır.

3.7.1.5. Organizasyon Yapısı:

Birleşme sonrası matriks organizasyon yapıları da oluşmaya başlamıştır. Türkiye’de yer alan bir çalışan yaptığı iş ya da becerisi sayesinde yurtdışındaki bir firmaya yönetsel olarak bağlanabilir hale gelmiştir bu sayede daha konsolide ve verimli maliyet avantajı sunan süreçlerin yaratılması amaçlanmıştır.

Firma aile firması yapısından ve zihniyetinden, kurumsal bir firma yapısına yaklaşmaya çalışmaktadır.

Yine tüm çalışanların kendi kullanıcı adı ile giriş yaptığı ortak bir platform kurulmuş, yıllık izin planlamalarının bu sistem üzerinden uygulaması başlatılmıştır. Bu sistemle çalışan ilgili yazılım üzerinden izin talebi oluşturmakta, bu talep yöneticisine iletilmekte ve yöneticinin onayı ile eş zamanı olarak hem çalışana hem de insan kaynaklarına bilgi iletilmekte, ayrıca o tarihlerde izin talep eden kişinin ofis dışında olduğu bilgisinin diğer çalışanlarca da sistemsal olarak takip edilebildiği belirtilmiştir.

3.7.1.6. İş Güvenliği:

Yine insan kaynakları departmanı altında değerlendirebileceğimiz iş güvenliği uygulamaları ilk devir süreci sonrasında hızlıca yaygınlaştırmaya çalışılmıştır. Hem yasal mevzuat çerçevesinde hem de Amerikan firmanın en önemli önceliklerinden olan iş güvenliği konusu ve uygulamaları hız kazanmıştır. Firmada kültür olarak iş güvenliğinin önemine sıklıkla vurgu yapılmaya başlanmış, gözlük, kulaklık, eldiven, ayakkabı gibi ürünlerin kullanımı çalışanı korumak için düzenli şekilde denetlenir hale gelmiş, kimyasal maddelerin kullanımı ve konumlandırılması konusunda düzenli olarak hatırlatmalar yapılmaya başlanmış ve gerekli eğitimler sürekli olarak tekrarlanır hale gelmiştir.

Özellikle mavi yaka çalışanlarda fabrika verimliliği ve iş güvenliği denetimini sağlayabilmek için iş kayıpları sistematik olarak takip edilmeye başlanmıştır. İlgili kayıplar, nedenler ve sonuçlar düzenli olarak merkez ofise raporlanır hale gelmiş ve ortak sistem kullanımı sayesinde şeffaf bir yapı kazanmıştır.

3.7.1.7. Çalışan Memnuniyeti:

2015 yılı itibari ile çalışanlara memnuniyet anketi uygulanmaya başlanmış, hem çalışanların şirkete bağlılıkları değerlendirilmeye çalışılıp hem de sorun tesipt edilen alanlarda iyileştirmeler için adımlar atılmaya başlandığı belirtilmiştir.

3.7.2 Satın Alma Departmanı İle Görüşme Bulguları

3.7.2.1. Tedarikçi Değerlendirme Sistemi:

Satın Alma departmanı yöneticisi ile yapılan görüşme sonrasında firmada devralma işlemi sonrasında görülen en önemli gelişmeler şu şekilde sıralanabilir;

Satın alma departmanı genelinde en çok yenilik tedarikçilerin değerlendirilmesi sürecinde yaşandığı vurgulanarak, devralana yabancı sermayeli firmanın 5 ana başarı faktörü olan kalite, müşteri taleplerini karşılama, yenilik (innovation), hizmet ve maliyetin devralınan firmada da tüm süreçlerde ana başlık olarak uyarlanmaya başlandığı belirtilmiştir.

Devralan firmanın 5 başarı faktöründen yola çıkarak, tedarikçileri değerlendirmek için onaylı tedarikçi değerlendirme sistemi kurulmuştur. İş birliği içindeki tüm tedarikçi verileri bu sisteme aktarılarak daha güvenilir ve verimli bir çalışma sürecinin başlatılmasının hedeflendiği vurgulanmıştır.

Yine tedarikçi firmalarla satın alma sözleşmesi dışında gizlilik anlaşması uygulamasına adım atılmıştır. Firmanın know how değerleri tedarikçilerle paylaşılmadan önce bu anlaşma yapılarak bilginin gizliliğinin kontrol altında tutulmasının planlandığı belirtilmiştir. Bu sayede tedarikçi firmanın satış yaptığı ürün ve firma özelinde süreçleri gizli tutmasının sağlanmaya çalışıldığı belirtilmiştir.

Tedarikçiler için cari formlar daha sistematik hale getirilmiştir. Bu kısımda tüm departmanların kullanabileceği bilgilere yer verilmeye çalışılmış ve veriler sisteme yüklenerek tedarikçi firmaların kayıtları tutulmaya başlatılmıştır. Ayrıca yine supplier self declaration tanımlaması altında tedarikçilerin kalite sistem belgeleri, üretim kapasiteleri, çalışan sayıları, firma üretim alanları bilgilerinin kayıt altına alınmaya başladığı vurgulanmıştır.

Devralan firmanın halka açık ve Amerikan firması olmasından kaynaklı devraldığı firmanın tedarikçi detayını kontrol etmesi, belirlenen yasaklı ürünleri devralan ya da normal müşteri profilinde satmaması için gerekli kontrollerin sıklaştırıldığı belirtilmiştir.

Devralan firmanın halihazırda kullanmakta olduğu Bridger uygulamasından devralanının firmaya da yararlanmaya başlamış merkez ofiste yer alan ve yasal süreçleri takip eden departmandan tüm tedarikçiler için onay alınma sürecine geçildiği bildirilmiştir.

Tedarikçiden gelen fatura bedelleri ve sistemde yer alan ilgili ürüne ait satın alma bedellerinin sistem üzerinden karşılaştırılmaya başlandığı bu sayede satın alma maliyetlerinin kontrol altında ve sistematik şekilde takip edildiği belirtilmiştir.

Satın alınan ürünler için sisteme tedarik süreleri kaydedilmiş ve tedarikçilerin zamanında ürünü teslim etme, ürün teslimi sonrasında kalite ve ya başka problemler dolayısı ile yapılan iadelerin de oransal takibi için bu verilerin sistemde izlenebilir hale getirildiği aktarılmıştır.

Tedarikçi ziyaret planlama çizelgeleri oluşturulmaya başlamıştır. Tedarikçiler alınan ürün grupları üzerinden ABC analizi ile değerlendirilmeye başlanmış ve sonucunda A grubu firmalara yılda 2 kez B grubu firmalara yıld 1 kez C grubu firmalara ise 2 yılda 1 kez gidilmesinin ve gerekli kontrollerin de yerinde yapılmasının önemi üzerinde durulduğu bahsedilmiştir.

Devralan yabancı sermayeli firma her yıl kurul toplantısı yaparak üst düzey yönetim kadrosundaki kişilerle 3 yıllık şirket hedefleri oluşturuyor. Bu hedefler alt kırımlarla departman başkan yardımcılarına aktarılır ve onlar da Asya, Avrupa, Amerika gibi bölgesel hedeflere indirilir son olarak Key Stratejik Initiatives-KSI çıktıları performans hedefi olarak personele iletiliyor. Bu anlamda düzenli olarak her yıl yıl %3 maliyet avantajı sağlama yani bir önceki yıla göre maliyetin %3'ünü firmaya geri kazandırma, toplam satın alma maliyetinin %10 ununu daha düşük maliyet avantajı sunan bölgelere kaydırma, satın alma vadesini her yıl %10 iyileştirme, nakit akışını %10 iyileştirme gibi takip edilebilir ve raporlanabilir hedefler gibi iyileştirici faaliyetlerin başlatıldığı belirtilmiştir.

A tipi ürün grubunun ana tedarikçisi sınıfındaki firmalara alternatif tedarikçi belirleme zorunluluğu oluşturulmuştur. Bu sayede satın alma ayağında üretimin

taleplerini zamanında (5 başarı faktöründen biri) karşılayabilme konusunun önemi vurgulanmıştır. Ayrıca C tipi tedarikçinin azaltılarak cari sayısının da kontrol altında tutulmasının verimlilik açısından önemli olduğu ve birleşme sonrasında takip edildiği belirtilmiştir.

3.7.2.2. Tedarik Zinciri:

Satın alma departmanı altında değerlendirebileceğimiz tedarik zinciri sürecinde yaşanan en önemli gelişme ise şu şekildedir;

Yabancı sermayeli firmada uygulanan ve Demand Requirement Project olarak adlandırılan DRP sistemi devralınan firmada da kurulduğu ve firma içerisinde her departmandan Key Userlar seçilerek belirli bir süre eğitimler verildiği belirtilmiştir. Bu program ile talep edilen ürünlerle ilgili güvenli stok seviyesi, satış hedefleri ve var olan siparişler dikkate alınarak en uygun stok seviyesinde sipariş yönetimi hedeflenmiştir.

Mal kabul işlemleri sistem üzerinden takip edilmeye başlanmış, bu sayede doğru vadede ödeme planlaması ve sipariş ile teslim arasındaki farklılıkların tespitinin kolaylaştığı belirtilmiştir.

3.7.3 İmalat Departmanı İle Görüşme Bulguları

3.7.3.1. Üretim Planlama:

İmalat süreçleri ile ilgili yapılan görüşme sonrasında firmada devralma işlemi sonrasında görülen en önemli gelişmeler şu şekilde sıralanabilir;

Tedarik zinciri ile başlayan DRP sistemi üzerinden hammadde planlaması ile ürünlerin minimum stok seviyesinde ve gecikmeye fırsat vermeden doğru zamanda teslim alınmasının hem verimlilik hem de maliyet avantajını yarattığı belirtilmiştir.

Devralma sonrasında kazanılan sistematik anlayış sayesinde her imalat departmanının sipariş miktarı ve satış hedeflerini dikkate alarak günlük, haftalık ve aylık üretim hedefleri belirlediği ve verimliliklerinin bu değerlerce raporlandığı ve kontrol edildiği vurgulanmıştır.

3.7.3.2. Teknoloji ve Yenilik:

5 ana başarı faktörü olan kalite, müşteri taleplerini karşılama, yenilik (innovation), hizmet ve maliyet kavramlarının ürün iyileştirme süreçlerinde de temel kavramlar haline getirildiği birleşme sonrasında devralan firmanın bu konuya olan eğiliminden kaynaklı bir örgüt kültürü geliştirildiği belirtildi.

Devralma süreci ile yatay birleşme yapısında bir büyüme sağlandığından know how alışverişi de hız kazanmış olup, ürün ve süreçlerle ilgili eksiklikler için diğer firmaların işleyiş tarzının incelenerek devralınan firmaya da adapte edildiği ve teknoloji izlemesi ile daha hız ve verim kazanıldığı belirtilmiştir.

3.7.3.3. İmalat Süreçleri:

İmalat sürecinde sistemsel verimlilik takibinin, devralmanın gerçekleştiği 2014 yılında başlatıldığı ve yalın üretim adımlarının atıldığı belirtilmiştir. Yalın üretim konusunda firma çalışanlarını da sürece dahil edebilmek adına her departmandan key user seçilerek düzenli eğitimlerle çalışanlara da öneminin aktarıldığı belirtilmiştir.

Süreçlerin verimliliği devralma sonrasında önem kazandığı, ayrıca ölçülebilir ve raporlanabilir bir veri haline getirildiği vurgulanmıştır. Bunun takini yapabilmek adına bir birim üretmek için harcanan çevrim süresi hesaplamaları yapılmış ve bu süreçler için gerekli iyileştirmeler üzerine çalışmalar yapıldığı belirtilmiştir.

İş güvenliği uygulamalarına aşırı hassas yaklaşım sergileyen Amerikan firma üretimde yaşanan iş kazalarının azaltılması için gerekli eğitim desteğini verdiği belirtilmiştir. Makinaların doğru şekilde konumlandırılmaları, tehlike yaratan her türlü faaliyetin ortadan kaldırılmaya çalışılması sonucu yıllar içerisinde iş kazalarında ölçülebilir bir azalma olduğu belirtilmiştir.

3.7.4 AR-GE Departmanı İle Görüşme Bulguları

3.7.4.1. Süreç İyileştirme:

Araştırma Geliştirme süreçleri ile ilgili yapılan görüşme sonrasında firmada devralma işlemi sonrasında görülen en önemli gelişmeler ;

Devralma sonrasında firmanın ürün gruplarına ait teknik çizimler sisteme yüklenmeye başlamış ve Amerikan firma bünyesinde yer alan tüm grup firmalarının ortak erişimi olan bu sistem ile diğer firmalar da ihtiyaç halinde verilere ulaşabilir ve kullanabilir hale geldiği belirtilmiştir.

Ürün geliştirme ve iyileştirme süreçlerine daha ağırlık verildiği vurgulanmıştır.

Bill of Material sözcüklerinin kısaltması olan ve diğer tüm grup firmalarında da kullanılan BOM sistemi ile ortak kod tanımlamaları yapılmış ve yine ortak sistemde verilerin oluşturulması ile şeffaf şekilde kod tanım ve ürün detayı bilgisinin paylaşılabilirdiğinden bahsedilmiştir.

Özellikle devralan firmanın halka açık bir firma olmasından kaynaklı standartlara uyumluluk konusunun daha fazla önem kazandığı belirtilmiştir.

Çok uluslu bir firma tarafından devralma işlemi sonrasında fabrikalar ve ofisler arası iletişimin arttığı, daha kısa sürede bilgi akışı sağlandığı ve sonucunda süreç iyileştirme faaliyetlerinin hız kazandığı vurgulanmıştır.

3.7.5 Kalite Departmanı İle Görüşme Bulguları

3.7.5.1. Müşteri Memnuniyeti ve Kalite Süreçleri:

Kalite departmanı ile yapılan görüşme sonrasında firmada devralma işlemi sonrasında görülen en önemli gelişmeler şu şekilde sıralanabilir;

Daha profesyonel şekilde hazırlanmış müşteri şikayet formunun geliştirildiği ve sistem üzerinden raporlamaya fırsat verecek şekilde kayıtlarının alındığı belirtilmiştir. Ayrıca grup firmaları arasında ortak bir sistem kurulduğundan müşteri şikayetlerinin direkt olarak sistem üzerinden de açılmaya başladığı belirtilmiştir. Bu

hem zaman avantajı sunmuş hem de standart veriye ulaşarak sorunları değerlendirme fırsatı vermiştir. Ayrıca sistemde her verinin ne zaman alındığı ne zaman ne şekilde cevaplandığı da kayıt altında olduğundan daha izlenebilir ve kontrol edilebilir bir sürecin başlatıldığı vurgulanmıştır.

Ürünlerle ilgili yaşanan problemleri düzenleyici ve engelleyici faaliyetler geliştirilmiştir. Daha önce yaşanan sorunların ana kaynakları belirlenerek bu alanlardaki iyileştirme çabaları ile süreçlerin kontrol altına alındığı ifade edilmiştir.

Teknik detayların daha iyi işlendiği ürünün detaylı katalog çalışmaları yapıldığı ve yabancı firmanın marketing departmanı ile daha standart hale getirilmiş katalog ve görsel basımlarının organize edildiği vurgulanmıştır.

3.7.5.2. Belge ve Sertifikalar:

Yabancı ve halka açık bir firmaya devir sonrasında daha önce ihtiyaç duyulmayan fakat devir sonrasında temin edilmesi zorunlu belge ve sertifikasyonlara ağırlık verildiği belirtilmiştir. Mesela bu anlamda devir sonrasında standartizasyon etkisi ile ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi mevzuat uyum belgelendirilmesinin firmaya kazandırıldığı belirtilmiştir.

3.7.6 Muhasebe – Finans Departmanı İle Görüşme Bulguları

3.7.6.1. Sistemsel Süreç Takibi:

Muhasebe – Finans Departmanı yöneticisi ile yapılan görüşmeye istinaden firmada devralma işlemi sonrasında görülen en önemli gelişmeler şu şekilde sıralanabilir;

Bu departmanlar için devralmanın en önemli adımlarından birinin devralınan firmaya finans departmanının kazandırılması olduğu belirtilmiştir. Daha önceden tüm işlemler muhasebe departmanı ile yürütülürken finansal raporlamalar ve süreçler için yeni bir departman kurulumuna gidildiği belirtilmiştir.

Yine öncelikli olarak muhasebe ve finans için atılan bir başka sistemsel adımın ise firmanın kullandığı NETSİS programından yabancı firmanın hali hazırda

kullanmış olduğu ERP sistemine geçiş olduğu vurgulanmıştır. Yeni sistemin çok daha entegre çalışan ve daha kapsamlı bir sistem olduğu, envanter sayım hatalarının azaltıldığı, maliyetleme ve raporlamanın daha etkin çalıştığı, yıl sonu sayımlarında daha doğru sonuçlara erişildiği ve tüm süreçlerin daha kolay takip edildiği ifade edilmiştir.

2011 ncesinde devralınan firma Türk Raporlama Standartlarına göre işlemlerini sürdürürken, devralan şirketin Amerikan sermayeli ve halka açık bir firma olmasından kaynaklı olarak muhasebe ve finans işlemleri için US GAAP (US Generally Accepted Accounting Principles) yani Amerikan genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin devralınan firmada zorunlu şekilde uygulanmaya başlandığı belirtildi.

Yine US GAAP üzerinden firma yetkililerinin aylık olarak st birimlerine ve merkez ofise raporlamalar yaptığı belirtildi. Daha önce sadece firma sahibine bilgi amaçlı hazırlanan ve kapsamı çok geniş olamayan raporların yerini daha standart olarak erişilebilen dönemsel karşılaştırmalar yapılabilen bir raporlama sistemine bıraktığı belirtildi.

3.7.6.2. İstihdam ve Haklar:

Yapılan işlemlerin artması ve finans departmanı olarak bir birimin kurulmasının sonucunda daha kalifiye ve artan sayıda analist ve çalışan ihtiyacının doğduğu ifade edildi.

Genel olarak finan muhsasebe ve diğer tüm departmanlarda daha kalifiye personel istihdamının önem kazandığı vurgulandı.

Yine devir sonrasında maaş seviyelerinde bir alt sınır belirlendiği ve genel olarak da şirketin maaş seviyesinin yükseldiği ifade edildi.

Yan haklar için yapılan masraflarda da bir standartın izlenmeye başladığı belirtildi, yani şirket araçlarında bir standartlaşma, yönetime benzer içerikle sunulan sağlık sigortası gibi.

3.7.6.3. Maliyet Hesapları ve Tahsilatlar:

2011 devir süreci öncesinde çok düzenli takibi yapılmayan tahsilat ve batık işlem süreçlerinin 2011 sonrası dönemde düzenli kontrol edildiği ve yine sonuçların ilgili birim ve kişilere raporlandığı iletilmiştir. Daha sıkı takip ve devralan şirket tarafından yapılan baskı ve kontroller sonucunda tahsilat devir hızında artışlar yaşandığı belirtildi.

Devir sonrasında tüm finans yetkililerinin yılda en az bir kez önceden belirlenen lokasyonda biraraya gelerek birlikte maliyet hesaplarını gözden geçirdiği ve yine bu görüşmeler sırasında farklı lokasyonlardan gelen bireyler arasında bilgi alışverişi ile şirket iletişiminin ve veri akışının hızlandığı belirtildi.

2011 yılında devir işleminin başlaması ile devralan yabancı sermayeli firma devraldığı firmanın bankalara olan kredi borçlarını ve olan diğer tüm borç bakiyesini sıfırladığı belirtildi. Kapatılan bakiyelere istinaden devraldığı firmaya daha kolay şekilde ödeyebileceği grup içi kredi tanımlamasının yapıldığı ve bu sayede firmanın likidite konusunda da avantaj sağladığından bahsedildi. Hala ihtiyaç halinde grup içi firmaların bu krediden yararlanabildiğinden de bahsedildi.

Yine raporlamaya destek olması ve ürünlerin maliyetlerinin de muhasebe ve finans departmanınca kontrolünü kolaylaştırması adına firmadaki ürün kodları ile ilgili bazı geliştirici adımlar atıldığı ve alt kırılımlarda daha doğru rapor sonuçlarına ulaşıldığı belirtilmiştir.

3.7.6.4. Bütçe:

Aile firması olarak hizmet verilen 2011 öncesi dönemde bir sonraki yıl için herhangi bir hedef belirleme, bütçeleme yapılmadığı belirtilmiştir. Devralan yabancı sermayeli firmanın halka arz edilmiş yani hisselerinin halka açık olmasından kaynaklı, yatırımcıların karar sürecinde etkili olmak ve olası durumları onları sunmak adına hedefler ve bütçe detayı detaylı ve şeffaf şekilde yansıtılmaktadır. Dolayısı ile devralan firmanın da 2011 yılı sonrasında yıllık olarak satış ve tüm hedeflerini belirleyip , bütçelemesini yıllık bazda oluşturmaya başladığı belirtildi.

3.7.6.5. Denetim:

Matriks organizasyon yapısının finans departmanında da uygulanmaya başlaması ile karar süreçleri ve kararların verimliliğinin arttığı ve ayrıca denetim faaliyetlerinin daha etkili şekilde gerçekleşmeye başladığı belirtildi.

Devir sonrasında tüm lokasyonları denetleyen iç denetim ekibinin firmayı her yıl denetlemesi sonucunda tüm süreçlerde düzenli takiplerin başladığı belirtildi ayrıca yıllar bazında operasyonel süreçlerde sürekli bir iyileşme sürecinin başladığı bildirildi.

Devir sonrasında halka açık ve Amerika merkezli firma olmasının etkisi ile ambargolu ülkelerle yapılan işlemlerin sona erdirildiği ve bu konuda tüm çalışanlara düzenli olarak uyarılar yapıldığı bildirildi.

3.7.7 Satış ve İhracat Departmanı Departmanı İle Görüşme Bulguları

3.7.7.1. Sistemsel Süreç Takibi:

Satış ve İhracat Departmanı çalışanları ile yapılan görüşmeye istinaden firmada devralma işlemi sonrasında görülen en önemli gelişmeler şu şekilde sıralanabilir;

İlk olarak ERP sistemi ile devir sonrasında tüm raporlama ve iş takip sistemi standart hale getirildiği ve grup firmalarının birbiri ile ilgili verilere sistem üzerinden ulaşabildiği ve tüm raporlama süreçlerinin daha aktif şekilde kullanıldığı bir sisteme geçildiğinden bahsedilmiştir.

Ürünlerin sınıflandırma şeklinin değiştirilerek kategori kodların oluşturulduğu bu sayede etkin kullanılan ve sonuçlarının değerlendirilebildiği bir raporlama sisteminin geliştiğinden bahsedilmiştir. Bu verilerin doğru işlemesi sonucunda da satış hedef tahminleri ve bütçeleme süreçlerine geçildiği belirtilmiştir.

Bu çalışmaların ardından müşterilerden hedef bazlı verilerin temin edilme sürecinin başladığı, bu yapının hem müşteri ayağında düzenli sipariş olarak geri dönüşlerinin alındığının firma açısından da malzeme ve stok planlama süreçlerinde daha etkin bir yapının adımlarının atıldığı ifade edildi.

Devir sonrası sistematik işleyişin etkisi ile sipariş bazında kontrol amaçlı bazı hold olarak adlandırılan durdurma adımları eklendiği belirtildi. Bu şekilde eğer müşteri temsilcisi belirlenen minimum kar marjının altında satış yapmak isterse, sistemin faturalandırma ve sevkiyat sürecini başlatma adımını beklemeye aldığı ve doğru marjlarla fiyatlar güncellenip finans onayı alınmadan işlemin güncellenemediği belirtildi. Ya da müşterinin kredi limiti yeterli değilse ödeme yapana kadar kredit hold ile siparişinin sevkine engel olduğu belirtildi. Bu faaliyetlerle firmanın karlılık süreçlerini kontrol altında tutmak için yapılan önemli bir adım olarak vurgulandı.

3.7.7.2. Grup İçi Satışlar ve Süreçler:

Devir işlemleri sonrasında grup firmalarının da müşteri gibi yapıya dahil olması ile grup içi satışların toplam satış payının yaklaşık %30'luk kısmına ulaştığı belirtildi.

Grup firmaları ile yapılan anlaşmalar sonrasında herkesin etkin bölgesi paylaşıldığı için bu anlamda bazı Pazar kayıplarının yaşandığı da belirtildi.

Firmanın devir işlemi sonrasında grup içindeki firmalarla yaptığı alışverişlerde EXW incoterm ile işlemlerini yürütme zorunluluğu olduğu bildirildi.

Devir sonrası her departmanda etkilerinin hissedildiği üzere grup firmaları ile halihazırda yürütülen faaliyetlerin alternatif yolları üzerinden bilgi alışverişinin başlatıldığı, bu sayede sonuçlara daha hızlı şekilde ulaşılan bir yapının oluşmaya başladığı iletildi.

Devir sonrasında büyüyen şirket yapısı sayesinde grup firmaları ile ortak navlun anlaşmalarının yapılmaya başlandığının bu işlemin hem hizmetin kalitesinde hem de navlun ücretlerinde olumlu bir değişime sebep olduğu belirtildi.

Devir öncesi grup firmalarından alınan ürünlerin tedariki devir sonrasında daha avantajlı fiyatlarla temin edilebildiğinden pazarda pay kazanımı olduğu belirtildi.

3.7.7.3. Vade ve Tahsilatlar:

Devir öncesinde, kurumsal olmayan yapı ile vadeler müşterilerle daha ilişki üzerine belirlendiğinden devir sonrası kurumsal etkinin de avantajı ile vadeler tekrar düzeltilerek firmanın avantajına daha kısa süreli vadelerle ödeme anlaşmalarına geçildiği belirtildi.

Firmanın ödeme vadelerinin güncellenmesi ve sistem üzerinden tahsilatların takibi sonrasında tahsilat oranında ölçülebilir bir artış olduğunun saptandığı iletili. Ayrıca batık işlemler olarak adlandırılan tahsilat yapılamayan müşteri sayısının da oransal olarak azaldığı ifade edildi. Buna karşın devir öncesi aile firmasının ilişkiler üzerine kurmuş olduğu vade oluşturma politikası yeni kurumsal yapı ile örtüşmediğinden kar marjı ve maliyet dengelenirken müşteri perspektifinde olumsuz bazı sonuçların oluştuğu bildirildi.

Devir sonrasında müşterilere sağlanan krediler yani borçlanma miktarları sistematik hale getirilerek, program üzerinden tüm müşterilerin kredi miktarlarının kayıt altına alındığı belirtildi.

3.7.7.4. Firma Yapısı:

Aynı şekilde ailenin kurmuş olduğu firma ilişkilerinin devir sonrası yönetimin el değiştirmesi ile zayıfladığı da belirtildi.

Mevcut firmalarla ise daha kurumsal ve profesyonel müşteri profili oluşturmak için adımlar atıldığı bildirildi.

Devir öncesinde firma yapısında yer almayan pazarlama departmanı ile ilgili adımlar atılmaya başlandığı açıklandı. Yabancı sermayeli firmanın halihazırda profesyonel şekilde iş takibi yapan pazarlama ekibinin devraldığı firmaya destek olmaya ve kurumsal kimlik kazandırmak için adımlar attığı bu sayede markanın önemi, yeni logo tasarımı gibi konularda destek sürecinin başladığı ifade edildi. Benzer şekilde fuar standlarının görsel çalışmalarının iyileştirildiği, kurumsal imajın öneminin vurgulandığı bir sürecin başladığı belirtildi.

3.7.7.5. Pazarlama:

Yine aynı pazarlama ekibinin katkısı ile devir sonrasında yazılı ve görsel tüm kaynakların yabancı firmanın standartlarına uygun şekilde yenilendiği, daha profesyonel çıktılarla pazarlama faaliyetlerinin hız kazandığı belirtildi.

Fuarlara katılım sağlayan misafirlerin ilgili kayıtları sisteme aktararak hem müşteri datasının kayıt altında tutulduğu bir sistematığe geçildiği hem de müşteriye direkt sistem üzerinden dönüş yapılmasına imkan sunan bir yapının verileri daha kontrol altında takip etmeyi kolaylaştırdığı iletildi.

Devir öncesi katılım sağlanan fuarlar dışında yeni fuar katılımlarının organize edildiği, bu katılımlarla ilgili ve iş görüşmelerinin yapılması maksadı ile gerçekleşen seyahatlerden devlet teşviklerinin alınmaya başlandığı belirtildi.

Devralan firmanın pazar araştırmaları ekibi eğer bir fırsat alanı yaratabiliyorsa, bu konunun projelere dönüştürülebildiği bahsedildi, bu projelerin de bölge ve kapasite olarak uygun tesiste hayata geçirilerek firmalara yeni ürün ve yeni pazarlar için destek olunduğu vurgulandı.

3.7.7.6. Teslimatlar:

Teslimatların süreleri ile ilgili devir sonrası iyileşmeler yaşandığı belirtildi. Her hafta yapılan düzenli raporlamalarla grup firmalarının bölge çalışanlarının açık siparişleri ve planlanan sevkiyatları raporlayarak ve gözden geçirerek süreçte belirgin bir iyileşme sağlandığı vurgulandı.

3.7.7.7. Performans Yönetimi ve Gelişim:

Ozellikle 2014 sonrası dönemde performans yönetim sisteminin kurulup, kullanılmaya başlanması ile öncelikle kurumsal hedeflerin belirlendiği, bu kapsamda yeni müşteri ,yeni Pazar, yeni ürün, mevcut durumlarla ilgili kararların saptanarak departman çalışanlarına bu hedeflerin aktarıldığı bu sayede her kademe çalışanın sürecin bir parçası olduğu performans yönetiminin oluşturulduğu belirtildi.

Tüm çalışanlara kullanıcı adı ile giriş yapabilecekleri eğitim portalları tanımlandığı, burada çalışanların ilgi alanlarına göre kişisel gelişim ya da dil öğrenme üzerine ücretsiz destekler alabildiği belirtildi.

3.8 FİNANSAL VERİLERİN ANALİZİ

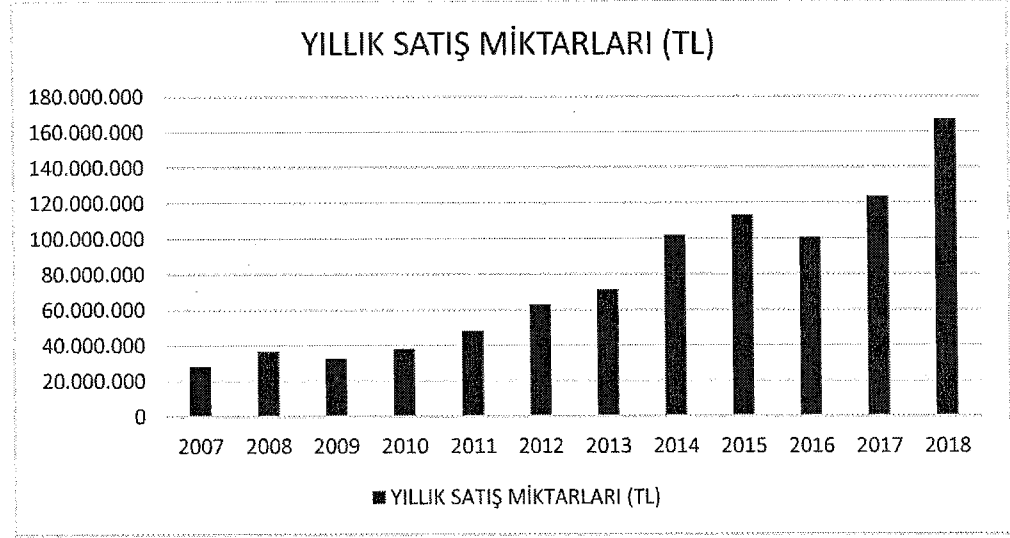
Devir işlemi ile devrolan Türkiye merkezli aile firması çok uluslu bir üreticinin tecrübesine, işleri idare edebilme, yürütme yeteneğine, herhangi bir işi ortaya koymada destek sağlayabilecek tüm koşullara ulaşım sağlamış ve karşılığında ortaya bir güç çıkmıştır.

Veriler incelendiğinde, çalışmada bahsi geçen yabancı kaynaklı uluslararası firma temelde yatay birleşme stratejisini izleyerek pazar payını arttırmayı seçmektedir. Genelde benzer sektör ya da faaliyette bulunan firmalarla iş birliği yapan firma bu devir işlemi ile Türkiye pazarına ilk girişini sağlamıştır.

Türkiye’de yer alan hedef firmanın satış rakamlarını aşağıdaki tablo üzerinden incelendiğinde satışların ve yıllar bazında sürekli katlanan bir ivme ile büyüdüğünü görmekteyiz. Firmanın ilk devir süreci 2011 yılında başlamış olup %80 hisse devri aynı yıl yapılmıştır. 2014 yılında hisse devri %90’a ulaşmış ve sonrasında 2018 yılı içerisinde firma %100 hisse devrini gerçekleştirerek tamamen Amerikan firması olarak faaliyetine devam etmeye başlamıştır.

Birleşme öncesi ve sonrası dönemde finansal veriler daha çok satış- ihracat departmanlarından alınan bilgilerle aktarılacaktır. Yıllar bazında net satışları izleyebilmek için aşağıdaki tablodan yararlanabiliriz;

Şekil 4. Yıllık Satış Miktarları

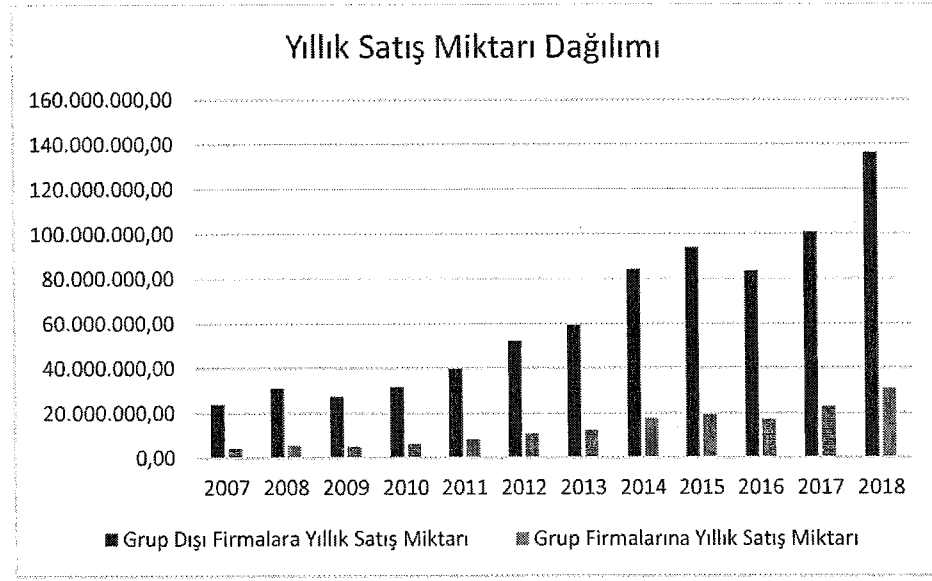


Yıllara göre şirket satış verilerini incelendiğinde devir öncesi daha stabil bir dağılım gözlemlenirken, 2011 sonrasında firma birleşme ve devralma faaliyetinin etkisi ile yıllık satış rakamlarını seneler içinde 2 katından fazla arttırmıştır. İlk devir işlemlerinin başladığı 2011 yılı net satışlar 48 milyon TL iken 2014 yılında %10 ek hisse senedinin aktarımının yapıldığı yıl net satış rakamı 102 milyon liraya ulaşmış, 2015 yılında ise 113 milyon rakamını yakalamıştır. Devir işlemlerinin %100 tamamlandığı yıl ise firma en yüksek yıllık satış miktarını yakalamıştır.

Devralınan firmanın satışları hem yurtiçi hem de yurtdışı ihracat satışlarından oluşmaktadır. Devralınan Türkiye’de yerleşik firmanın yurtiçi satışların firmanın toplam yıllık satış miktarının yaklaşık %60’ını, ihracat satışlarının ise firmanın toplam yıllık satışlarının %40 ını oluşturduğunu söyleyebiliriz. Firma yurtiçi satışlarını 750’ye yakın bayi üzerinden ve 7 bölgede aktif satış yapan elemanlarla sağlamaktadır.

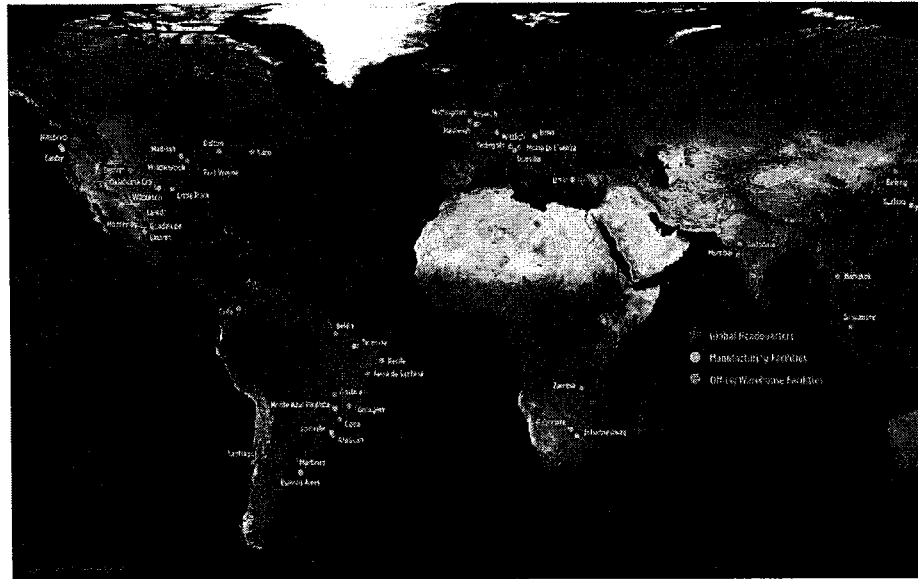
Firmanın devir işlemleri sonrasında ihracat pazarındaki bölgesel anlaşmalardan dolayı pazar payı kayıpları var gibi gözükse de grup içi firmalarla yapılan üretim anlaşmaları ve grup içi satışlarının artması ile firma düzenli satış yaptığı bölgelere ek yeni bir grup elde etmiş olmuştur. Rakamlar incelendiğinde her yıl yapılan satışların yaklaşık %30-%35’inin grup içi firma ihracat satışlarına yapıldığı görülmektedir.

Şekil 5. Yıllık Satış Miktarı Dağılımı

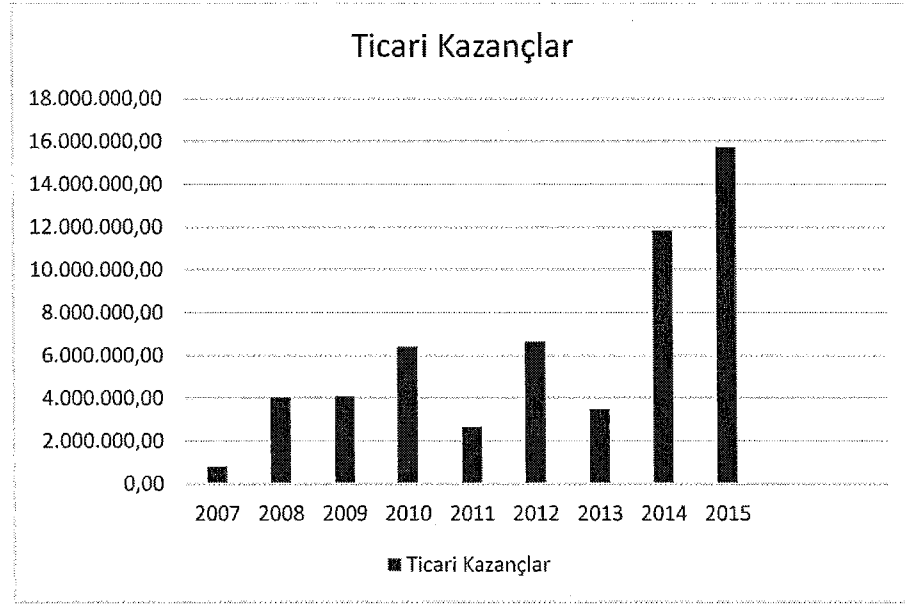


Ayrıca devir sürecinin başlamasını ardından firma grup satışlarında kazanmış olduğu %30-35 oranındaki cirosal avantajın yanında, Mexico, İtalya, Çek Cumhuriyeti, Brezilya, Amerika ve Güney Amerika ülkeleri, Brezilya , Hindistan, Australia, Singapore, Thailand, Çin ve daha birçok ülkede düzenli olarak ürünlerini ulaştıran bir yapıya erişmiştir. Grup firmalarının yer aldığı bölgeleri gösteren harita için Şekil 6 incelenebilir.

Şekil 6. Grup Firmalar Haritası



Şekil 7. Ticari Kazançlar



Sağlanan hasılatlar ile gider kalemleri ve satın alınan her türlü hammadde ve malzemenin alış değerleri arasındaki farkı belirten ticari kazançlar bir şirketin en önemli göstergelerinden biridir. Bu gibi bilgileri değerlendirirken sadece şirket koşullarını değil içinde bulunan pazarın hatta dünya ekonomi şartlarının da etkisi dikkate alınmalıdır. Ticari kazanç ile ilgili tablo(Şekil.7) incelendiğinde, 2007 yılından itibaren seyredilen artış 2011 ve 2013 yıllarında azalma eğiliminde olsa da yine de yıllar bazında katlayarak yükselme eğilimi göstermektedir. Ayrıca firmanın kayıtları incelendiğinde 2011 yılında firma yeni bir ürünü bünyesine katarak yeni bir bina ve tüm üretim hattı için malzeme yatırımı yaptığından yüksek bir gider belirtmiştir. 2013 yılında ise kapasite artışı amacı ile mevcut makina yatırımlarına ek olarak yüksek maliyetli makina yatırımları sağlanmıştır.

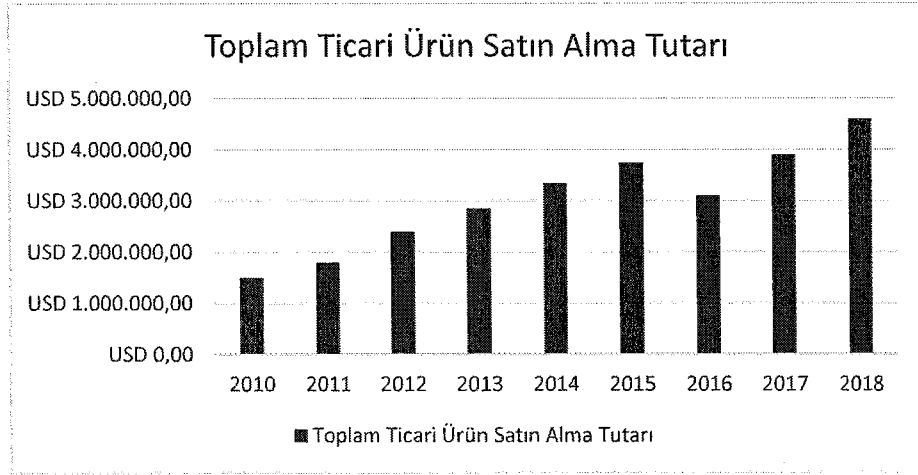
Ayrıca İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı ilk 100 sıralamasında devralınan firma 2010 yılında 67. , 2012 yılında 78. , 2014 yılında 56. ve 2015 yılında yine 67 .sırada yer almıştır. 2016 yılında 57 ve 2017 yılında da 53. Sırada listede kalmaya devam etmiştir. 2018 verisi ise henüz açıklanmadığından bu yıl için bir bilgi verilememektedir.

İnsan kaynakları kayıtlarına göre 2011 yılında mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlarının toplam sayısı 180 iken o yıl gerçekleşen devir sonrası ve şirketin yıllar içerisindeki operasyonel büyüme süreçleri ve kapasite artışına karşılıklı ihtiyacı olan

eleman eksikliği ve kalifiye eleman ihtiyacı sonrası çalışan sayısı yıllar bazında sürekli artış göstererek 2018 yılı sonunda 330 kişiye ulaşmıştır.

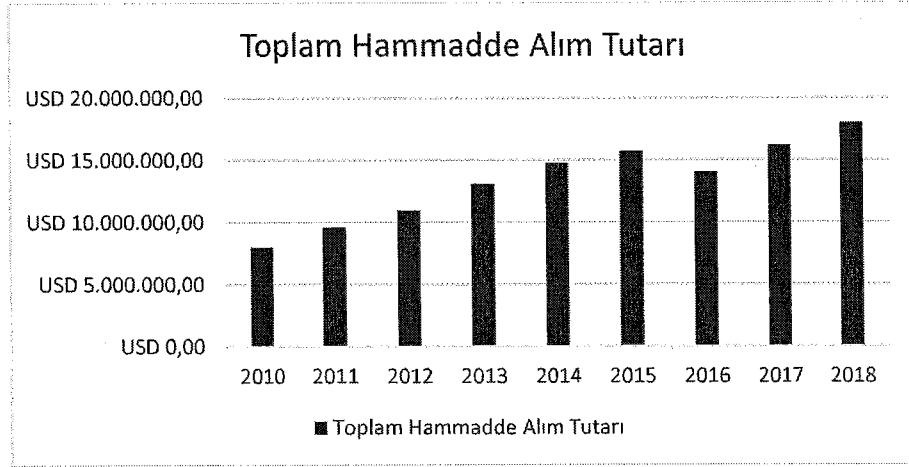
Satın alma sürecinde görülen değişiklikler incelendiğinde, devir sonrasında Amerikan (devralan) firma yüklü hammadde ve malzeme alımını daha etkin sonuçlarla yürütebilmek adına devraldığı firmayı da ortak alım sözleşmeleri sürecine dahil etti. Devralınan firmanın daha önceden kendi anlaşmaları ile sağladığı alımlar devralan firmanın bünyesinde daha yüksek adetlerle sağlandığından firma grup firması ile yapılan ortak sözleşmeli hammadde ve malzeme alımlarında hem maliyet avantajı hem de vadelerin uzatılması avantajından yararlandı.

Şekil 8. Ticari Ürün Satın Alma Tutarı



Ticari ürün gruplarında sektörde tüm ürün yelpazesi ile hizmet verebilmek ve müşterinin her ürün ihtiyacına cevap vermek adına üretim hattımızda yer almayan ürünler için firma ithalat yapma yolunu seçmiştir. Yapılan ticari ürün satın almaları (ithalat) yıldan yıla satış eğrisindeki artışla paralel olarak artış göstermiştir. Ayrıca devir sonrasında grup firmalarımızdan ithal edilen ticari ürünleri üreten firmalar mevcut olduğundan bu ürünlerin temini grup firmalarına kaydırılmış, yine bu sayede fiyat, vade ve teslim sürelerinde avantaj yaratılmıştır.

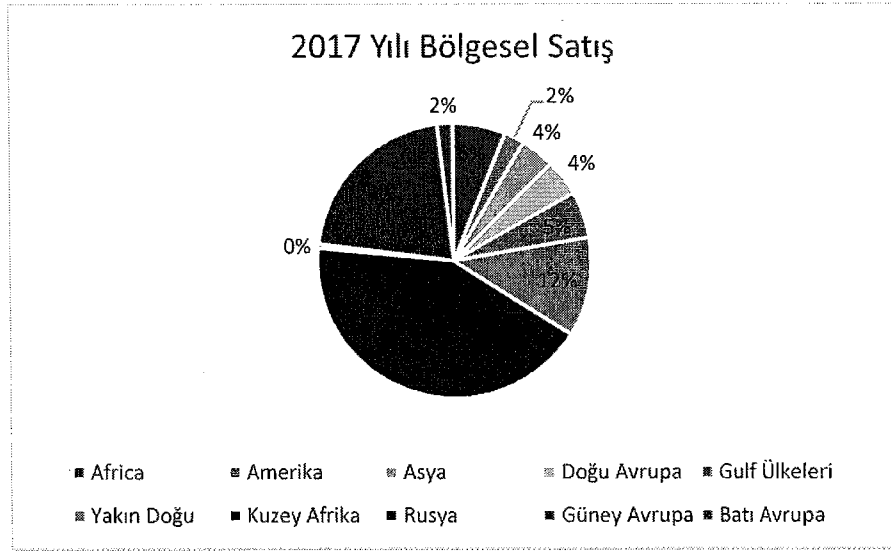
Şekil 9. Hammadde Satın Alma Tutarı



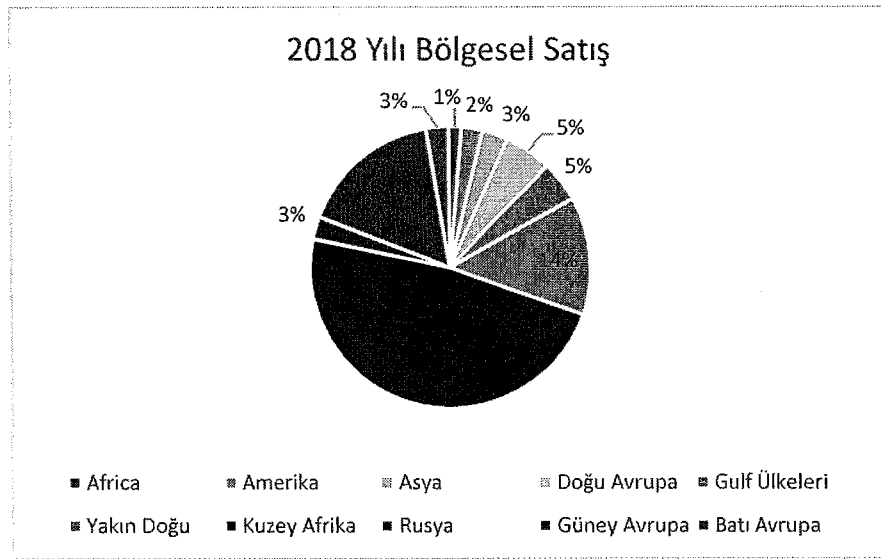
Hammadde alımı bir firma için en temel girdilerden biridir. Üretim planlamasındaki en ana kalem olarak dikkate alınabilir. Firmanın Şekil.8 üzerinden hammadde alımlarına baktığımızda firmanın satış eğrisi ile paralel bir şekilde düzenli artan bir grafikte hammadde tedarikinde bulunduğunu söyleyebiliriz. Firma 2010 yılında 8 milyon dolar alım yaparken 2018 yılı sonunda 18 milyonu aşan bir hammadde satın alımına ulaşmıştır. Firmanın genel bir büyüme trendinde olduğunu zaten ortaya koyduğumuz üzere, ana faaliyet konusu üretim olan bir firmanın satın alma ve satış rakamları zaten onun verimliliği ya da büyüme oranları ile ilgili en önemli göstergelerden biri olacaktır.

Devralınan firmanın 2017 ve 2018 satış verilerini grup dışı ve Türkiye dışı satışlar bazında bölgesel olarak değerlendirdiğimizde Afrika pazarında %5'lik bir değer kaybedişine karşın Kuzey Afrika'da ayn açığı kapattığını ayrıca Rusya'yı da yeni bir Pazar olarak listesine eklediğini görmekteyiz, buna karşın Güney Afrika bölgesinde de yine Pazar payında bir azalış görülmektedir. Bazı pazarlardaki azalışları firmanın devir sonrası firmanın anlaşması gereği bölge dağılımı ile ilişkilendirebileceğimiz gibi, bir taraftan da dünya piyasasında meydana gelen genel bir kriz dalgası, kurlardaki dalgalanmalar, dünya ekonomisindeki belirsiz durumların da etkisi ile satışlarda bölgeler arası kayıplar ya da kazançlar gerçekleşmiştir.

Şekil 10. 2017 Yılı Satış Rakamlarının Bölgesel Dağılımı



Şekil 11. 2018 Yılı Satış Rakamlarının Bölgesel Dağılımı



Firmanın nakliye süreçleri incelendiğinde aldığımızda ithalat sürecinde eğer üretimi aksatacak ya da özel sebeplerle çok hızlı ulaşılması gereken bir malzeme tedariği bulunmuyorsa, ürünlerin nakliyesinin %75 oranında konteynerlarla sağlandığı, özellikle Avrupa'dan alınan ürünlerin tedariğinde %20 oranında karayolu taşımacılığı ve son olarak acil durumlar için maliyet dezavantajından dolayı çok sıklıkla tercih edilmeyen havayolu taşımacılığının yer aldığı hesaplanmıştır. Yurtiçinden tedarik edilen tüm malzemeler karayolu ulaşımı ile taşınmaktadır. Aynı

süreç satış- ihracat departmanında incelendiğinde, yurtiçi yapılan satışlar anlaşmalı olunan kargo firmaları ya da karayolu taşıma hizmeti veren firmalarca yürütülmektedir. İhracatta da özellikle Güney Avrupa ülkelerine karayolu hizmeti üzerinden ürünlerin sevk edildiği ve bu oranın %15-20 arasında dağılım gösterdiğini belirtebiliriz. %5 oranında havayolu sevkiyatı ile ürünlerin ulaştırıldığı sonucuna varmaktayız ki, ürünlerin ağırlıklarının ya da ambalajlarının hacimli olması dolayısı ile ürünlerin havayolu sevkiyatındaki maliyetler bazen ürünün temin edildiği rakamın da üzerinde olduğundan havayolu sevkiyatının her zaman tercih edilen bir yöntem olmadığını belirtebiliriz, buna karşın konteynerla sağlanan taşıma %75-%80 oranında deniz yolu üzerinden sağlanmaktadır. Firmanın devir öncesi ve devir sonraki dönemde oranlar değişmiş olsa da öncelikli tercih ettiği taşıma şekli konteynerlarla sağlanan deniz yolu ulaşımıdır.

SONUÇLAR

Teknoloji ve bilim alanında her gün yaşanan hızlı gelişmeler küreselleşmenin hızlanması için gerekli altyapıyı oluşturmuştur. Küreselleşme; ülkeler ve insanlar arası ilişki ve iletişimin yaygınlaşması sonucunda sınırların ortadan kalkmasıyla dünya üzerinde benzer bir yapıyı meydana getirmiş, ticaret ve sermaye hareketlerini hızlandırmıştır. Bu gelişmeler dünya piyasasında rekabet ortamını hızlandırmış ve rekabet koşullarında büyümeyi sürekli hale getirmek, istikrarı arttırabilmek ve güçlü bir seviyeyi koruyabilmek için firma değerini maksimize etmek daha da önemli bir amaç haline gelmiştir. Bu koşulları sağlayabilmek için de şirket birleşme ve devralmaları bu amaca hizmet eden en etkili ve hızlı çözümlerden biri olarak ön plana çıkmıştır.

Şirketleri birleşme ya da devralma faaliyetlerine iten nedenlere geniş kapsamda baktığımızda makro nedenler, sektörel nedenler ve firma yapısından kaynaklı nedenler olarak 3 başlıkta incelenebilir. İkinci bölümde detaylı olarak değerlendirdiğimiz üzere hepsinin altında yatan ana neden küreselleşme ve büyüme kavramları ile bağdaşmakta ve bu kavramları, karın maksimizasyonu, atıl sermayenin ve kapasite fazlasının değerlendirilmesi, teknolojik sebepler, rekabet koşulları, ölçek ekonomisine geçiş, verimlilik ve etkinlik, firmanın marka değeri, firmanın pazardaki tanınırlığı, firmanın sektörel pazar payı, yeni coğrafi alanlar, yeni dağıtım kanalları, sinerji gibi kavramlar izlemektedir. Tüm bu nedenlerin firmaların içinde yer aldığı koşullara göre geniş kapsamlı şekilde değerlendirilmesi sonucunda ise firmalar birleşme ya da devralma kararına yönelmektedir.

Birleşme ya da devralma işlemlerinin başarılı şekilde sonuçlanabilmesi için firma kültürü ve firma organizasyon yapılarının doğru şekilde entegre edilebilmesi gerekmektedir. Birleşme ve devralma faaliyetlerinde öncelik her zaman finansal ve ekonomik nedenlerle değerlendiriliyor olsa da firma içi hayati bir öneme sahip organizasyon kültürünün insan kaynakları uygulamaları, kalite süreçleri, imalat , satın alma ve satış departmanlarına uyum içinde aktarılması ve iyi bir organizasyon oluşturması birleşme ve devralma faaliyetlerini başarıya yönlendiren bir unsur olacaktır.

Ekonomik ve operasyonel gibi tüm faaliyetlerde ortaya konulan durumun doğru şekilde değerlendirilebilmesi için ölçülebilir ve analiz edilebilir verilerin ortaya konması gerekmektedir.

Şirketi eldeki veriler ve yüzyüze yapılan görüşmeler ışığında değerlendirdiğimizde, insan kaynakları alanında devralınan firmanın süreçlerinde devir sonrasında çalışanına daha değer veren, çalışanın iş motivasyonunu önemseyen, kişisel gelişimi destekleyen, çalışanlarına hem kişisel gelişim hem de iş ile ilgili eğitimler sağlayan ve ölçülebilir bir performans yapısı kurmaya yönelik bir zemin hazırlandığı anlaşılmıştır. Devralan Amerikan şirketin kurumsal yapısının hızlıca devraldığı firmayı olumlu etkilediğini ve yapılan anket sonuçları incelendiğinde de firmanın çalışanlarınca bu süreçlerin olumlu karşılandığı ve örgüt yapısının bu doğrultuda şekillendiği, çalışanların sürece devir sonrası süreçteki değişikliklere destek bir yapı oluşturduğu ortaya konmaktadır. Ayrıca çalışan sayısında meydana gelen artış ve kalifiye elemanların firmaya kazandırılması hem ülke ekonomisine istihdam desteği hem de daha doğru bir organizasyon yapısı için adım olarak değerlendirilebilir. Ayrıca maaş seviyelerinde minimum rakamlar belirlenerek çalışanlar arasında alınan maaşlardaki fark dengelenmeye çalışılmıştır.

Satın alma departmanı için verileri değerlendirdiğimizde ise genel anlamda devralan Amerikan firmanın 5 başarı faktörü olarak adlandırdığı kalite, müşteri taleplerini karşılama, yenilik, hizmet, maliyet kavramları temelinde tüm süreçlerin sistematik bir düzene adapte edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu anlamda standart verilerle takip sağlayan tedarikçi değerlendirme sistemi, tedarikçilerle yapılan gizlilik anlaşmaları, yenilenen müşteri cari formları, tedarikçilerin sistemsel onay süreci, onaylı tedarikçi uygulaması gibi gelişmelerle hem standart hem de düzenli veri takibine olanak veren, daha sistematik bir şekilde ve daha güvenli iş takibi sağlayan bir yapıya geçiş süreci başlatılmıştır. Ayrıca her yıl bir önceki yıllara karşılatırmalı maliyet azaltıcı veya vadelerle ilgili adımlar atılarak firma harcamalarında bir sistem yaratılmıştır.

Tedarik zinciri ile ilgili en önemli adımın DRP (Demand Requirement Planing) sistemine geçiş olduğunu ortaya koyabiliriz. Bu sayede satış hedefleri, sistemdeki sipariş talepleri ve belirlenen stok seviyelerine göre hammadde ve

malzeme planının sistem üzerinden yürütülmesi sağlanmaya başlamış, çok daha etkin ve kontrol alanı yüksek bir yapıya geçilmiştir.

İmalat sürecinde yine DRP sisteminin etkisi ile üretim süreçlerinde hem satış hedef ve mevcut durum dikkate alınmaya başlamış hem de buna uygun hammadde tedarigi için gerekli düzen kurulmuştur. Bu sistemin de yardımı ile departmanlar arasında daha senkronize ve verimli bir çalışma ortamı kurulmaya başlamıştır. Ayrıca yine devir sonrası aynı iş operasyonları yürüten bir firma havuzuna dahil olduğundan daha ileri teknoloji kullanan firmalardan teknolojik olarak yenilikleri takip etmek kolaylaştı ve know how alışverişinin hız kazandığı açık şekilde ortaya konulabilmektedir. Tüm süreçlerin ölçülmesi, takip edilmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sonucunda süreç verimliliklerinde artış olmuş ve birim üretim miktarları hızlandırılmıştır. Yine süreçleri daha doğru kontrol etmek ve hammadde ve bitmiş ürün stok maliyetlerini de azaltmak adına yalın üretim uygulamaları başlatılmıştır. İş güvenliği tüm firma bünyesinde çok daha önemli bir madde olarak takip edilmeye ve bu konuda önleyici önlemlere ağırlık verilmeye başlanmıştır.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde tüm teknik çizimler sisteme yüklendiğinden firmalar arası verilere ulaşmak ve gerektiğinde bilgiye ulaşım hız kazanmıştır. Bu sayede ürün geliştirme faaliyetlerinde de kolaylıklar başlamıştır. Ortak kod uygulaması ile ürünler çok daha detaylı olarak takip edilebilir hale gelmiştir ayrıca devralan firmanın kurumsal yapısı sayesinde bilgi alışverişi hızlanmıştır. Son olarak firmanın hisse senetlerinin borsada işlem görmesi dolayısı ile standartlara uyumluluk çok daha öncelikli hale gelmiştir.

Kalite departmanı bazında da işler daha standartlaştırılmaya başlanmıştır. Tüm ilgili mevzuat ve sertifikasyonlar takip edilmeye başlanmış ve firmaya kazandırılmıştır. Ayrıca üretim sırasında yaşanan kalite problemlerini önlemek adına düzenleyici ve engelleyici faaliyetlere ağırlık kazandırılmıştır. Firmalardan alınan şikayetler ve geri bildirim süreçleri sistem üzerinden takip edilmeye başlanmış ve bu durum verilerin analiz edilmesini ve hatalı durumların neden kaynaklandığını ortaya koymak için yardımcı olmuştur.

Satış ve ihracat departmanlarında ise devir sonrasında yaşanan yenilikler ve iyileştirmeleri şu şekilde değerlendirebiliriz, ERP sisteminin kurulması ile yıllar bazında müşterilerin talepleri, pazarların kontrolü, ürünlere genel olarak taleplerin

analiz edilip değerlendirilmesi kolaylaşmıştır. Yine ERP sistemi sonrasında talepleri doğru değerlendirmek ve satın alma ve imalat süreçlerini geriye doğru takip edebilmek adına forecast- hedef tahmin süreçleri aylık olarak kontrol edilir hale gelmiştir. Grup firmaları arasındaki satışlar sayesinde firma %30-%35 oranında sarıf rakamında artış sağlamıştır ve yine grup firmaları arasında incotermslerdeki standartlaştırma ile firmaya navlun konusunda maliyet avantajı yaratılmıştır. Müşterilere sağlanan vadeler finans departmanının da düzenli kontrol ve raporlamaları ile iyileştirilmiştir. Üst yönetime haftalık raporlamalar yapılarak haftalık satış rakamlarının ve siparişlerin kontrolü daha düzenli hale getirilmiş ve iyileşmeler başlamıştır. Pazarlama faaliyetleri daha etkin bir şekilde kullanılmaya başlamış bu sayede daha etkin pazarlama faaliyetleri, daha profesyonel tanıtım ekipmanları ve araçlarla firmanın bilinirliği ve marka değerine katkıda bulunulmuştur. Firmanın sevkiyatlarda ödemiş olduğu navlun bedelleri kontrol edilerek navlunların iyileştirilmesi ve takip edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca çalışanlara ücretsiz dil eğitim desteği ve iş yönetimi ile ilgili online eğitimlerle çalışanların motivasyonlarına katkı sağlanmış ve örgüt bağıllığı geliştirilmeye başlamıştır. Satış departmanında olumsuz ya da yeni bir pazara girişte kısıt olarak değerlendirilebilecek durum ise grup firmaları arasında yapılan bir anlaşma neticesinde kardeş firmanın pazarına satış yapmakta bazı engeller bulunmaktadır. Örneğin Colombia'da bir müşteriye ihracat yapılmak istendiğinde o bölge için Colombia'da yer alan grup firma yetkili olduğundan satış yapılamamaktadır, bu durum firma bazlı düşündüğümüzde pazar kaybı olarak algılanıp aslında grubun tamamı ele alındığında normal karşılanmaktadır.

Devir süreci ele alınan firmada genel anlamda olumlu sonuçlar ortaya koymuş olsa da yönetsel süreçler değerlendirildiğinde ise, firmanın bazı kararları alırken merkez ofis üzerinden onay süreci başlatması sebebi ile karar verme hızının yavaşladığı ortaya konmaktadır. Devir öncesi yönetimin firmanın sahibi aile tarafından gerçekleştirilmesi ile tek karar mekanizması bulunurken devir sonrası süreçte karar alma ve onaylama işlemleri için bürokratik bir yapı oluştuğu belirtilebilir. Bu durum bazen yöneticiler açısından özgürlüklerinin kısıtlanması gibi algılandığından da motivasyonları azalabilmektedir. Ayrıca matriks yapılandırma sonucunda bazı departmanların yönetimi direkt olarak merkeze kontrolüne

devredilirken bazı departmanların yönetimi eski düzendeki gibi devam etmiştir. Bu durumun firma yapısında yönetsel olarak bazı karışıklıklara yol açtığı söylenebilir. Ayrıca maaş seviyeleri ülkenin içinde bulunduğu koşullara göre belirlendiğinden matriks yapılarda bazen bir ülkede yönetim kadrosundan aldığı birinin maaşı bir diğer ülkedeki yönetim kadrosunda olmayan bir elemanın maaşından az olabilmektedir, bu da motivasyon ve şirket bağlılığına zarar vermektedir. Bir diğer olumsuz değerlendirilebilecek durum ise devralınan firmanın bulunduğu pazardaki kur değişimleridir. Ülkemizde yaşanan kur dalgalanmaları devralan firma için anlaşılması zor olabilmektedir. Yine başka bir olumsuz durum ise, çok uluslu bir firma bünyesine devrolan firmanın farklı bölgelerde ve farklı kültürlerde yer alan grup firmaları ile farklı iş yapış şekilleri çerçevesinde işlerini yürütürken kültürel uyumsuzluk ve çatışmalarla karşılaşmasıdır.

Yine de tüm departmandan elde edilen veriler ve büyüme rakamları değerlendirildiğinde firmanın her departmanında ve her faaliyetinde daha sistemli, daha kontrol edilebilir, raporlamaya ve gelişime daha önem veren bir yapı inşa edilmek istendiği ve bunun için hızlı adımlar atıldığı açıkça ortaya konulabilmektedir. İş kollarının tamamında verimlilik ve etkinlik yakalanmaya çalışılmakta ve firmanın büyüme rakamları değerlendirildiğinde sonuçların devir hedefi ile örtüştüğü görülmektedir. Üretilen ürün sayısı, müşteri sayısındaki artış, üretim sonucu ortaya çıkan hata sayısı, müşteri şikayetlerindeki azalışlar, iş süreçlerindeki zamanlamalar, satışların gelişimi gibi göstergeler devralma ve birleşme işleminin firma için olumlu şekilde sonuçlandığını ifade etmektedir.

Firmaların küreselleşen dünyada rekabet koşullarına uyumunu sağlamak ve büyümesine yardımcı olmak, ortaya çıkardıkları işlerde verimlilik elde etmek, etkinliği sağlamak için gerekli yöntem ve uygulamalar olarak değerlendirilen, birleşme ve devralma süreçleri desteklenmeli, gerekli bilgi dağılımına önem verilerek şeffaflık sağlanmalıdır. Birleşme ve devralma faaliyetleri ile bilgi ve tecrübe paylaşımına dayalı alınan kararlar, yapılan planlar, destekleyici, yapıcı bir iş anlayışı ile uygulandığında, küresel dünyada en etkin büyüme aracı sağlanmış olacaktır. Birleşme ve devralma işlemleri küreselleşme adımı için firmalara en fazla etkiyi yaratan işbirlikleridir.

KAYNAKÇA

Akın Ö. ve Çolak E. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Çankırı: Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Aktan, Coskun (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. İstanbul: *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*. Temmuz – Ağustos 2008: 7.

Altaş, Soner (2018). İzin Verilen ve Yasaklanan Şirket Birleşmeleri ile Birleşme Yöntemleri. İstanbul: *Mali Çözüm İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Musavirler Odası Dergisi* Ocak-Şubat 2018.

Arı, B. (2010). *Şirket Birleşmelerine Bir Örnek Çalışma: Arçelik A.Ş. ile Grundig Elektronik A.Ş. Birleşmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finans Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Atik, S. (2007). *Küreselleşme ve Küresel İşletmeler*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bil. Enst. İşletme Anabilim Dalı.

Bakla, Ö. (2013). *Yeni Ticaret Kanununa Göre Birleşme*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.

Balıkçıoğlu, A. (2006). *Mergers and Acquisitions*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Baydaş, A. (2007). Pazarlama Açısından Markanın Finansal Değeri ve Dış Ticaret İşletmelerinde Bir Uygulama. *Düzce: Bilim Dergisi*. 42 : 127-150.

Bayrak, A (2004). İstanbul İlinden Seçilmiş Tekstil Sektörüne Ait Firmaların Veri Zarflama Analizi ile Etkinliklerinin Ölçülmesi. İstanbul: *Review of Social. Economic & Business Studies*. 8(2): 218-225.

Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. İzmir: *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(2): 101-122.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.

Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme* (Çeviri Editörü: Azmi Yalçın), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bosemann, G. and Phatak, A. (1989). *Strategic Management: Text and Cases*, New York: John Willey-Sons.

Bryson, John M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Ceylan, A. (2003). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Çelik O. (1999). *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Chenhall, R. H. (1997). Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance. Australia: *Management Accounting Research*. 8(1): 187 – 206.

Coskun, Sevda (2016). Sınır Ötesi Birleşme ve Satın Almaların Bankaların Finansal Performansına Etkileri: Üç Banka Üzerinde CAMELS Analizi. İstanbul: *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. Ocak: 42-59.

Daldal, B. (2015). *Finansal Küreselleşme ve Şirket Birleşmeleri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı.

Demir, A. S. ve Taşkın, H. (2008). İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri. İzmir: Yaşar Üniversitesi.

Dhavale, D.G. (1996). Performance Measures For Cell Manufacturing and Focused Factory Systems. United Kingdom: *Journal of Cost Management*. 10(1): 59-70.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2009). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. Afyon: *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2): 348.

Erdil S, Aydoğan S, Ayar B, Güvendik Ö, Diler S, Gusinac K (2018). İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme ve Satın alma İşlemleri. İstanbul: *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 40(2): 139.

Eyceyurt, T. (2013). Şirket Birleşme ve Satın Almalarının Hisse Senedi Fiyatına Etkisi. Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(1): 160.

Göktürk, Kürşat (2013). Türk Ticaret Kanununa Göre Ticaret Şirketlerinin Birleşme Süreci ve Bazı Sorunlar. Ankara: *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 1(2):636.

Gönüllü, O. (2017). Dünyada Şirket Birleşme ve Devralma Dalgaları. Bakü: *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*. 3(7): 322-323.

Gürdal, C. (2018). *Şirket Birleşme ve Satın Almaları: Türkiye Örneği*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Hamel, G. and Prahalad, C.K, (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*: 68, 79-91.

Işıl, Ö. (2006). *Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü ve Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, Doktora.

Kabadayı, E. (2002). *İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi*. İstanbul: Doğuş Üniversitesi.

Karabıçak, M. (2013). *Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerinde Ortaya Çıkan Yönelim ve Tepkiler*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Kayakıran, D. (2016). *İşletme Birleşmelerinin İşletmelerin Piyasa Değerine Etkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Konak, F. (2018). *Şirket Birleşme ve Devralmalarının Firma Performansına Etkisi: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Karşılaştırmalı Analiz*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, Ö. (2003). *Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü*. http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/37896/mod_resource/content/1/kuresellesme.pdf, (23.05.2019).

Lubatkin, M. (1983). *Mergers and the Performance of the Acquiring Firm*. USA: Academy of Management Review.

Okka, O. (2009). *Analitik Finansal Yönetim Teori ve Problemler*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Özkan, N. (2010). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Öztunalı, A. (2008). *Birleşme ve Satın Almalar Yoluyla Değer Yaratımı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Pernsteine H., Sümer H. (2004). *Şirket Birleşmeleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Sarıkamış, C. (2003). *Satın Almalar ve Yeniden Yapılanma: Şirket Birleşmeleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Sayılğan, G. (2006). *Soru ve Yanıtlarla İşletme Finansmanı*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Serçe, M. (2009). *Şirket Birleşmelerinin Finansal Değerlemesi ve Türkiye’de Şirket Birleşmeleri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bil.Enst. İşletme Anabilim Dalı.

Sezer, N. (2012). *Şirket Birleşmeleri ve Performans Ölçümü Türkiyede Halka Açık Şirket Birleşmelerinin Faaliyet Performansı Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Doktora Programı.

Uğurluoğlu, Ö. (2016). Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları, Türkiye İlaç Sektöründe Stratejik Ortaklıkla, Birleşme ve Satın Almalar: 2006-2014 Döneminin İncelenmesi. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 14(4): 201-202.

Uray, R. (2010). *Ekonomik Büyüme, Verimlilik ve Rekabet*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Ülgen H ve Mirze K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Yılğör, A. (2002). *Şirket Birleşmeleri, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri*. İstanbul: Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tetik, S. (2003). *İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi. Yönetim ve Ekonomi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Yenice, E. (2007). Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı. İstanbul: *Bütçe Dünyası Dergisi*. 2(25): 53.