

İŞLETMELERDE SİNERJİ ETKİSİ

Doç. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU
A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
A. Aziz AKGÜL (MBA)
Kara Harp Okulu İşletme Bölümü
Öğretim Görevlisi

GİRİŞ :

Yaratıcılık ya da problem çözme işlemi ile ilgili olan sinerji, Yunanca kökenli bir kelime olup, syn = birlikte ve ergon = çalışma, etkileme eklerinden meydana gelmektedir¹.

Bir sistemi oluşturan unsurların birleştirilmiş faaliyetlerinden elde edilen toplam sonuç, tek tek unsurların faaliyetlerinden —sistemden bağımsız olarak— elde edilen sonuçların toplamından daha büyük olması, işletme literatüründe sinerji kavramı ile ifade edilmektedir.² Bazen bu kavram, literatürde “2 + 2 = 5 etkisi” şeklinde mistik bir görünüş altında da sunulmaktadır³.

Sinerji daha çok fen bilimleri ile özdeşleştirilmiştir⁴. Ancak, burada sinerji işletme yönetimi açısından değerlendirilecektir.

İşletme iktisadında, sinerjiye benzer bir etki ölçek ekonomileri —büyüklüğün sağladığı maliyet tasarrufları— şeklinde ele alınmıştır.

¹ M.T. Müftüoğlu, *Sanayi İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi ve Ölçek Sorunu*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları : 530, Ankara, 1983, s. 125.

² J.F. Mee, “The Zigarnik Effect”, *Business Horizon*, June, 1969, s. 57.

³ Bkz: David Hussey, *Corporate Planning: Theory and Practice*, Pergoman Press, Oxford, 1976, s. 88.

J. Kitching, “Why do Mergers Miscarry”, *Harvard Business Review*, (November-December), 1967, s. 92.

H.I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw-Hill, Book Company, 1965, s. 75.

⁴ R.M. Fulman, *The New Management*, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1974, s. 132.

Fakat, bu konu daha çok aynı ürün çeşidinden daha fazla üretilmesinin ekonomik yararları şeklinde tartışılmakta ve ağırlık işletmenin üretim fonksiyonunda görülmektedir. Halbuki, günümüzdeki bütünleşmelerde öngörülen ekonomik yararlar işletmenin üretim fonksiyonundan ziyade, pazarlama, finansman ve yönetim fonksiyonlarında görülmektedir. Ölçek ekonomilerine ilişkin yaklaşımlarda ise, tam tersine, üretim fonksiyonu artı ekonomilerin (büyüklüğün sağladığı maliyet tasarruflarının) ana kaynağı olarak kabul edilirken; pazarlama, finansman ve yönetim fonksiyonları büyümeyi sınırlandıran faktörler, başka bir deyişle, eksi ekonomilerinin (büyüklüğün neden olduğu menfi tasarrufların) sebebi olarak görülmektedir⁵. Belki elli yıl öncesine kadar bu yaklaşım gerçeklere pek ters düşmemekte idi. Ancak, günümüzde işletmelerin ulaştığı dev boyutlar bu teori ile açıklanamamaktadır. Zira, üretim fonksiyonuna ilişkin ölçek ekonomileri — sektörden sektöre büyük farklılıklar göstermesine rağmen— genel olarak günümüzde büyük işletmeler diyemeyeceğimiz üretim seviyelerinde tamamen son bulmakta veya ihmal edilebilir seviyelere inebilmektedir. Ayrıca, günümüzdeki işletmelerin büyümesi birçok durumlarda aynı ürün çeşidinden daha fazla üretilmesi şeklinde değil, tamamen farklı ürün çeşitlerinin üretim programlarına alınması (ürün farklılaştırılması-diversification) şeklinde olmaktadır. Gelişmiş bir ekonomi olarak kabul edilmeyen Türk ekonomisinde nisbeten küçük bir iç pazar büyüklüğüne dönük olarak faaliyette bulunan Türk holdinglerinde bile bu durum açık bir şekilde görülmektedir. Bu bakımdan, günümüzdeki dev boyutlu işletmelerin büyüme sayıklarının belirlenmesinde ölçek ekonomileri teorisi yetersiz kalmaktadır. Bu olgunun açıklanmasında sinerji kavramı oldukça yararlı bir araç olarak görülebilir. Klasik teoride ürün farklılaştırması (diversification) artı ekonomileri değil, rizikoyu minimize etmenin bir aracı olarak kabul edilirken, sinerji etkisi vasıtasıyla ürün farklılaştırması da artı ekonomilerin bir kaynağı olarak belirlenmektedir ki bu durum gerçeklere daha uygun düşmektedir.

II. SİNERJİ ÇEŞİTLERİ

Sinerji ortaya çıkış açısından; olumlu ve olumsuz ya da kuruluş ve faaliyet sinerjisi olarak ayrıma tabi tutulabildiği gibi, ayrıca, işletme fonksiyonlarına ilişkin olarak da tedarik sinerjisi, üretim sinerjisi, pazarlama sinerjisi, finansman sinerjisi, yönetim sinerjisi ve öteki fonksiyonlardaki sinerjiler şeklinde sınıflandırılabilir.

⁵ M.T. Müftüoğlu, a.g.e., s. 90.

A. İŞLETME FONKSİYONLARINA GÖRE SİNERJİ TÜRLERİ

1. TEDARİK SİNERJİSİ

Eğer yeni ürün çeşitleri kısmen veya tamamen aynı malzeme çeşitleri ile üretilebiliyorsa tedarik fonksiyonuna ilişkin ölçek ekonomileri etkili olur.

Üretimine geçilen yeni ürün çeşitlerinin tamamen yeni malzeme çeşitleri gerektirmesi halinde bile, teşebbüsün mevcut depolarının, taşıma kapasitesinin, tedarik personelinin yeni ürün çeşidi için gerekli malzeme çeşitlerinin tedarikinde de kullanımıyla tedarik fonksiyonuna ilişkin sinerji etkisi ortaya çıkabilir⁶.

2. ÜRETİM SİNERJİSİ

Yeni ürünün işletmenin mevcut üretim imkânları ile üretilmesi veya en azından mevcut makinelerin bir kısmından yeni ürünün üretiminde faydalanılması ya da yeni ürünün işletmenin mevcut teknolojik teknik bilgisi (know-how) ile üretilmesi sinerji etkisi yaratır⁷.

İşletmenin mevcut tamir ve bakım kapasitesinin, enerji kapasitesinin, atölye binalarının ve üretim sahasının yeni ürün çeşitlerinin üretiminde de kullanılması halinde üretim fonksiyonuna ilişkin sinerji etkisi ortaya çıkar.

3. PAZARLAMA SİNERJİSİ

İşletmede üretilen yeni ürünün pazarlanmasında mevcut dağıtım tesisleri, dağıtım kanalları, satış yerleri, reklam faaliyetleri, marka isimleri ya da mevcut satış elemanları ve onların sahip oldukları bilgiler kullanılabilirse, o zaman işletmenin pazarlama fonksiyonunda sinerjinin varlığından sözedilebilir⁸.

Eski ve yeni ürünler için ortak reklamlar, ortak satış artırma çabaları ve geçmiş işletme imajı, bir bütün olarak, harcanan paralardan daha fazla gelir elde edilmesi üzerinde etkili olur.

İşletmenin tüketicilerde oluşturduğu imaj belki bütün pazarlama sinerjisi unsurlarından daha değerlidir. Bir işletmenin mevcut ürünleri ile ihtiyaçlarını tatmin ettiği bir sadık müşteri grubu vardır. Bu

⁶ M.T. Müftüoğlu, a.g.e., s. 125-126

⁷ J.A. Weber, *Growth Opportunity Analysis*, Prentice-Hall, Company, Reston, Virginia, 1976, s. 11.

⁸ J.A. Weber, a.g.e., s. 10.

bakımdan, bu müşteri grubu işletmenin yeni ürünleri için sinerjik avantaj olarak görülmelidir⁹.

Böylece, işletmenin mevcut pazarlama potansiyelinin en iyi şekilde değerlendirilmesiyle yeni ürün çeşitlenmesine ilişkin genişleme yatırımlarının kârlılığını daha üst seviyelere çıkarıp rizikosu asgari seviyeye indirilebilir.

4. YÖNETİM SİNERJİSİ

Yeni ürün üretilmesi ile ilgili olarak karşılaşılabilecek muhtemel yönetim problemleri; mevcut örgütsel yapı, mevcut yönetim personeli ve bilgileri, mevcut planlama ve denetim mekanizması ve mevcut ustabaşı ve işçiler ile halledilebilmesi durumunda işletmenin yönetim sinerjisine sahip olduğu söylenir¹⁰.

Yönetim sinerjisi, toplam sinerji etkisinin ortaya çıkmasına önemli katkıda bulunur. Bu katkı, kuvvetli ya da zayıf olabildiği gibi olumlu veya olumsuz da olabilir. Tablo — 1'de gösterildiği gibi değişik en-

TABLO — 1
ÇEŞİTLİ ENDÜSTRİLER ARASINDAKİ FONKSİYONEL SİNERJİ

Çeşitleme Yapan Endüstriler	Yeni Endüstriler			
	Fonksiyonel Yetenek	Savunma-Uzay Endüstrisi	İmalat Endüstrisi	Tüketim Malları Endüstrisi
Savunma-Uzay Endüstrisi	— Genel Yönetim	Yüksek	Yüksek	Orta
	— Araştırma ve Geliştirme	Yüksek	Orta	Düşük
	— Üretim	Yüksek	Düşük	Olumsuz
	— Pazarlama	Yüksek	Düşük	Olumsuz
İmalat Endüstrisi	— Genel Yönetim	Yüksek	Yüksek	Orta
	— Araştırma ve Geliştirme	Orta	Yüksek	Düşük
	— Üretim	Düşük	Yüksek	Düşük
	— Pazarlama	Düşük	Yüksek	Düşük
Tüketim Malla- rı Endüstrisi	— Genel Yönetim	Orta	Orta	Yüksek
	— Araştırma ve Geliştirme	Düşük	Düşük	Yüksek
	— Üretim	Olumsuz	Düşük	Yüksek
	— Pazarlama	Olumsuz	Düşük	Yüksek

Kaynak : H.T. Ansoff ve J.F. Weston, "Merger Objectives and Organization Structure, "Review of Economics and Business, (August, 1963), s. 50.

⁹ T. Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, (July-August 1960), s. 27-47.

¹⁰ J.A. Weber, a.g.e. s. 11.

düstrilerdeki yönetimler, değişik stratejik, örgütsel ve işletme problemleri ile karşılaşır. İşletme yönetimi, eğer yeni girilen ürün-pazar alanında karşılaşılan problemlerle benzer olduğunu görürse, o zaman, yönetim daha etkin ve güçlü bir durumda olacak ve yeni girilen alan ile ilgili problemlere kolaylıkla çözüm yolu bulabilecektir. Böylece, sinerji kuvvetli olacak ve kârlılık artacaktır. Eğer yeni girilen alan işletme yönetimi tarafından tanınmıyorsa, burada sadece sinerji zayıf kalmaz, aynı zamanda olumsuz sinerji de olabilir.

Sinerji etkisinin istenilen bir biçimde ortaya çıkmasını, yeni girilen alan ile mevcut örgütlenme arasında oluşturulan bütünleşmenin derecesi belirler¹¹. Bu bakımdan, girilen yeni ürün-pazar alanlarında başarı elde edilmesi iki sebebe dayanır¹² :

- Aynı alanda faaliyet gösteren bir işletmeyi satınalmak,
- İçinde faaliyet gösteren alana çok yakın bir alandaki bir işletmeyi satınalmak.

5. FİNANSAL SİNERJİ

Maliyetlerin düşürülmesi ile sermaye piyasasından daha kolay ve daha ucuz finansal kaynak bulunmasını sağlaması sonucu, yeni bir ürün-pazar alanı ile bütünleşme finansal sinerji yaratır¹³.

Yeni bir ürünün mevcut ürünlerin üretimine mevcut fon durumunu etkilemesi finansal sinerji ile ilgilidir. Finansman fonksiyonuna konu olan para her türlü ürün çeşidinin üretiminde gerekli fon kullanımına uygun durumundadır. Bu açıdan, işletme çeşitli kaynaklardan elde ettiği fonları borç vermek suretiyle bir faiz geliri elde edeceğine, işletme, faiz haddinden daha yüksek bir kârlılıkla değerlendirebilecek ise, yatırım yapmayı tercih edecektir.

Pazarlama fonksiyonunda müşterilerde yaratılan olumlu imaja benzer bir şekilde, işletmenin sahip olduğu "kredi verilebilirliği" konusundaki olumlu imajın mümkün kılacağı sinerji etkileri değerlendirilebilir.

6. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME SİNERJİSİ

İşletmenin halen sahip olduğu araştırma ve geliştirme imkânlarının yeni girilen ürün-pazar alanında da kullanılması araştırma ve ge-

¹¹ L. Reinharth, H.J. Shapiro ve E.A. Kallman, *The Practice of Planning: Strategic, Administrative and Operational*, Von Nostrand Reinhold, 1981, s. 361.

¹² L. Reinharth, H.J. Shapiro ve E.A. Kallman, a.g.e., s. 361.

¹³ J.A. Weber, a.g.e., s. 11.

liştirme sinerjisi yaratır. Bir diğer deyişle, mevcut ve yeni ürünlerin geliştirilmesi, bunlarla ilgili yeni kullanım alanlarının bulunması ve üretim metodlarının geliştirilmesi sırasında ortaya çıkan sinerji türü araştırma ve geliştirme sinerjisidir¹⁴.

B. KURULUŞ VE FAALİYET SİNERJİLERİ

Sinerjik etkilerin ölçülmesi iki şekilde yapılır¹⁵ :

(1) Belli bir kâr veya belli bir üretim seviyesi için ortak faaliyetlerden elde edilen maliyet tasarruflarının tahmini. Başka bir deyişle, geliri sabit tutarak birleşme sonucu oluşan işletme harcamalarını ölçmek, veya

(2) Belli bir yatırım seviyesinde elde edilen net gelirdeki artışın tahmin edilmesi. Başka bir deyişle, yatırım seviyesini sabit tutarak gelirden meydana gelen artışı ölçmek.

Burada birinci yaklaşım ele alınıp, maliyet tasarrufları ve disekonomileri gözönünde bulundurarak kuruluş (start-up) ve faaliyet (operating) sinerjileri açıklanacaktır.

Yeni bir ürün-pazar alanına girilmesi kuruluş ve faaliyet safhaları olarak bilinen ve birbirini izleyen iki safhada olur.

Kuruluş safhasında, tanımlanması kolay olan fiziksel maliyetlere ilave olarak daha çok soyut karakterde olan şu maliyet unsurları da ortaya çıkar : Yeni örgüt oluşturulması ile ilgili maliyetler, yeni kurallar ve yöntemlerin belirlenmesi, gerekli yetenekli yeni işgücü istihdamı, örgütsel ilişkilerin yapılmasında düşülen hataların maliyeti, tecrübe kazanılmamış yeni iş çevresinde erken verilen kötü kararların maliyeti ve müşteri nezdinde tutunabilme maliyetleridir. Bunlar bir defaya mahsus olmasına ve çoğu aktifleştirilememelerine rağmen, söz konusu maliyetler kuruluş safhasında işletme harcamaları olarak mütalâa edilirler.

Bu maliyetleri önceden belirlemek zordur. Çünkü, çoğu tanımlanamazlar. Hiçbir işletmenin "kuruluş safhasındaki yönetim gafları" diye özel bir hesapları yoktur. Ancak, bu durum dolaylı olarak işletme

¹⁴ G. Devrez, "İşletmelerde Araştırma ve Geliştirme Fonksiyonu", A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 4, 1970, s. 277-279.

¹⁵ H.I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw-Hill, Book Company, 1965, s. 83.
L. Reinhart, H.J. Shapiro ve E.A. Kallman, a.g.e., s. 361.

başarısının düşmesinde görülür. Aslında, sözkonusu kuruluş maliyetlerinin olup olmaması işletmenin mevcut kabiliyet ve imkânların yeni ürün-pazar alanı ile uyumlu bir biçimde ilişkilendirilmesine bağlıdır. Eğer, yeni girilen alanda ihtiyaç duyulan yeni kabiliyetler işletmenin halihazır sahip olduklarından farklı ise ,o zaman, işletmenin ana fonksiyon alanlarından birinde disekonomiler oluşur. Bu nedenle, yeni bir işe başlamanın olumlu sinerjik etkileri olması yanında olumsuz sinerjik etkileri de vardır. Olumlu sinerjiye sahip olan işletme, buna sahip olmayan rakiplerine nazaran rekabet avantajlarına sahip olur¹⁶.

Yukarıda sayılan maliyetlere ilave olarak, yeni ürün-pazar alanına girmenin gecikme maliyeti de vardır¹⁷. Sinerji oluşumunda zamanlama avantajı, özellikle devamlı değişmelerin olduğu dinamik dönemlerde yeni alana girildiğinde büyük önem kazanır.

Böylece, kuruluş safhasında sinerji iki şekilde ortaya çıkar¹⁸.

- (1) İşletmenin mevcut deneyimlerinin girilen yeni alanda kullanılma imkânları sonucu sağlanan maliyet tasarrufları,
- (2) Zamanlama açısından elde edilebilecek kazançlar sonucu pazardan daha büyük pay alma imkânı.

Yeni bir alana girildiğinde, daha önce ifade edilen maliyetlere ek olarak ayrı bir kategoride mütalâa edilebilecek olan faaliyet maliyetleri ve işletme faaliyetlerini destekleyecek yatırım maliyetleridir. Burada, iki temel etki sinerji yaratır¹⁹. Birincisi, büyüklüğün sağladığı avantajlardır. Toplam iş hacmi büyüyünce birçok iş daha düşük maliyetlerle üretilecek. Mesela, büyük miktarlar şeklindeki alımlarda iskonto yapılabilir. Büyük miktarlarda üretimde bulunmak üretimi daha etkin ve verimli yaptığı gibi doğrudan maliyeti düşürür.

Sinerjinin önemli bir etkisi kendisini genel masraflar yükünün ürünler üzerine dağılımında da gösterir. Bu durum, belli bir iş hacmi için minimum seviyede genel masraf gerektirdiği gerçeğinden kaynaklanmaktadır.

C. OLUMLU VE OLUMSUZ SİNERJİ

İki faaliyet (unsur) birleştirildiğinde bunlardan elde edilecek sonuç, faaliyetlerin (unsurların) bağımsız bırakılması sırasında elde edi-

¹⁶ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 84.

¹⁷ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 84.

¹⁸ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 84.

¹⁹ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 85.

len toplam sonuçtan daha büyüktür. Bu durumda, olumlu sinerji vardır²⁰. Eğer iki faaliyetin birleştirilmesinin sonucu, tek tek bağımsız faaliyet sonuçlarının toplamından küçük ise, o zaman ,olumsuz sinerji vardır²¹.

İşletme planlaması sırasında, herhangi bir stratejiyi teklif etmeden önce, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin iyi bir şekilde incelenerek değerlendirilmesi gerekir. İşletmenin güçlü taraflarına dayanan bir stratejinin zayıf taraflarına dayanan bir stratejiden daha fazla yararlı olacağı varsayımı yapılır²². Eğer işletmede " karmaşık projelerin yönetimi" ile ilgili yeterli bir bilgi birikimi varsa, sözkonusu işletme için yapılan stratejide yeni karmaşık projelerin yapılması istenecektir. Eğer bir işletme "ölçme mühendisliği" konusunda istisnai bir itibar kazanmış ise, o zaman, bu özellik stratejinin oluşturulmasında esas olarak alınacaktır²³.

Bir işletme tarafından üretilen A ve B ürünleri aynı satış kanalından satılabilirse işletme şu anda A ürününün dağıtımını için kullandığı dağıtım kanalını yeni ürün olan B için de kullanması yerinde olur. Bu durumda olumlu sinerji ortaya çıkar.

İşletme güçlü olduğu konular ile ilgili olmayan yeni bir alana girerse, orada sinerjinin olmaması veya olumsuz sinerji ortaya çıkabilir. Eğer bir işletme A ürününü kötü bir dağıtım kanalı ile dağıtıyor ve yeni ürün B'yi de bu kanalla dağıtmak istiyorsa, o zaman, istenmeyen durumların ortaya çıkması muhtemeldir.

Olumlu sinerji işletmedeki güçlü yönlerin kullanılması sonucu kazanılır. Bu yüzden, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin doğru olarak belirlenmesi önem kazanmaktadır. İç değerlendirme (internal appraisal) olarak adlandırılan bu hususun doğru yapılabilmesi için hem işletme içi hemde işletme dışı kişilerin fikirlerine başvurulmalıdır²⁴.

²⁰ L. Reinharth, H.J. Shapiro ve E.A. Kallman, a.g.e., s. 36.

²¹ L. Reinharth, H.J. Shapiro ve E.A. Kallman, a.g.e., s. 36.

²² J. Argenti, *Systematic Corporate Planning*, New York, John Wiley and Sons, 1974, s. 122.

²³ Yukarıda ifade edilen cümlelerde herkesce bilinen hususlar belirtildiği söylenebilirse de, bunların sinerji prensibine esas oluşturduğu gözden kaçırılmamalıdır.

²⁴ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 165.

²⁵ Sinerji, makalenin başında da belirtildiği gibi "2+2=5 etkisi" olarak tarif edilir. Bu eşitlik olumlu durum için geçerli iken, olumsuz durum için eşitlik "2+2=3 etkisi" veya "-2-2=5 etkisi" şeklinde ifade edilir.

III. SİNERJİ VE BÜYÜME

Ansoff işletme stratejisinin unsurlarını şöyle sıralamaktadır²⁶.

- Ürün-pazar alanı
- Büyüme vektörü
- Sinerji
- Rekabet Avantajı

Burada stratejinin bir unsuru olan sinerji dikkate alınarak büyüme ile ilişkileri üzerinde durulacaktır.

Herhangi bir işletmenin büyüme stratejisinin seçiminde, iç büyüme (internal development) veya başka bir işletmeyi satınalmaya (acquisition) karar vermek gerekir. Birincisi, yeni ürünün üretilmesine başlanmasından, önemli örgütsel değişikliklere ve yeni yetenekli kişilerin çalışmasına imkân sağlayacak şekillere kadar değişirken; ikincisi, lisanslı üretimde bulunma, geliştirilmiş ürünün alınması veya başka bir işletme ile bütünleşme (merger) şeklinde olabilir²⁷.

Kuruluş maliyeti ve zaman unsurları sözkonusu iki alternatif arasında seçim yapılmasını etkiler. Başka bir işletmeyi satınalma ve iç büyüme alternatiflerinin olumlu ve olumsuz yönleri Tablo — 2'de gösterildiği gibi sinerji kavramı ile ilişkilendirilmektedir.

Tablo — 2'deki üçüncü satırda gösterildiği gibi faaliyet sinerjisinin zayıf fakat kuruluş sinerjisinin güçlü olduğu durumda "iç büyüme" tercih edilir. İşletme ekonomileri olmamasına rağmen, işletmenin mevcut gücü hızlı bir üretim başlangıcı ve düşük bir risk sağlar. Fakat, "satınalma" şeklindeki büyüme lehine bazı istisnalar meydana gelebilir²⁸ :

(1) İşletme ihtiyaçlarının veya pazardaki istikrarsızlığın piyasaya hızlı girişi önemli hale getirdiği zaman,

(2) İşletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli bir yönetimin istihdam edilmesi ile önemli bir fırsatın değerlendirilmesi durumunda,

(3) Herşeye rağmen işletmenin kapasitesini artırma zorunda kalması durumunda,

²⁶ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 170.

²⁷ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 196-197.

²⁸ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 198.

TABLO — 2

İÇTEN BÜYÜMEYE KARŞILIK SATINALMA

"1" SİNİERJİ		"2" İstenilen Büyüme Şekli	"3" Uygulanabilir Çeşitleme Büyüme Vektörü	"4" İstisnalar
Kuruluş	Faaliyet			
"2" Güçlü	Güçlü	İçten Büyüme	Pazar geliştirme, Ürün geliştirme Teknolojik açıdan ilgili yatay ve dikey çeşitlemeler	1. Zamanlama önemli 2. İyi bir yönetimin yeni istihdamı 3. İhtiyaç duyulan kapasitenin alımı 4. Düşük maliyetli ürün satılınması 5. İstikrarlı pazar payı; yeni pazar girişlerine yer yok.
"3" Güçlü Zayıf	Zayıf Güçlü	İçten Büyüme İçten Büyüme ve satınalmaların bileşimi	Birbirleriyle ilişkisiz olan yatay ve dikey çeşitlemeler	
"4" Zayıf	Zayıf	Satınalma	Aynı merkezden (concentric) çeşitleme	1. Zamanlama önemli değil 2. Başlangıç halinde bir talep 3. Rakip firma yok 4. Yüksek fiyat/ kazanç
"5" Hiç	Hiç	Satınalma	Holding çeşitleme	

Kaynak : H.I. Ansoff, Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York, McGraw-Hill Book Company, 1965, s. 199.

(4) Dışardan getirilen bir ürünün işletme içinde geliştirildiği takdirde daha fazla maliyetli olması ihtimali durumunda,

(5) Yeni endüstrilerde pazar payı istikrarlı bir duruma gelmiş ve pazara yeni giren işletme için mevcut rakiplerden pazar payı almasının zorlaştığı durumda,

satınalma daha elverişli bir büyüme biçimi olarak değerlendirilebilir.

Zayıf kuruluş sinerjisi genellikle satınalma şeklinde büyümenin tercih edilmesine neden olur. Ancak, faaliyet sinerjisi güçlü²⁹ ise; o zaman, "satınalma" ve "içten büyüme"nin birleşimi tercih edilir³⁰.

²⁹ Bu durum kullanılmamış kapasitenin varlığına işaret eder.

³⁰ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 200.

Hiç sinerji olmama durumları çoğunlukla satınalma şeklinde yapılan büyümelerle ilişkilendirilmektedir. Bunun istisnası, zamana verilen değer düşük olduğu durumdur. Meselâ, bu uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmek istenmesi ya da başlangıç halindeki talepte yoğunlaşan rekabet avantajı durumunda olabilir.

Tablo — 2'deki üçüncü kolon genişlemeyi stratejinin bir unsuru olan "büyüme vektörü" ile ilişkilendirmektedir. Yüksek sinerji stratejileri genellikle "içten büyüme" ile ilişkilendirilmektedir.

Sinerji çoğunlukla büyük birimlerde büyüklük ekonomileri (economics of scale) sonucu oluşur. Bu ekonomiler, işletmenin yönetim, pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme ve finans gibi çeşitli bölümlerinde ortaya çıkabilir³¹.

—İşletme sinerjik noksanlıklarını içte yapılacak düzenlemelerle gidermeye çalışabilir. Ancak, bunun maliyeti fazladır. Bundan daha da önemlisi, bu husus çok zaman alıcıdır. İşletmenin gerekli üretim, yönetim, pazarlama ve finansman kabiliyetler kazanması için geçecek sürede pazar rakipler tarafından ele geçirilmiş olabilir³².

Yukarıdaki duruma alternatif olarak, işletme şu anda istenilen sinerji paketine sahip olan bir başka işletmeyi satınalmak suretiyle "birden oluşan-ani (instant)" sinerji elde edebilir³³. Meselâ, Singer Machine Company 1960'larda elektronik hesap makinaları pazarına zaman kaybetmeden girebilmek için bu alanda faaliyet gösteren Friden şirketini satın almıştı.

Satın alınan işletmenin yapısı ve fonksiyonları ana işletmenin yapısı ve fonksiyonlarına çok benzerse, kuruluş safhasında ana işletme fazladan gider yapmaz. Dolayısıyla, bu durum işletme için olumlu sinerjinin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Burada sinerjinin yaratılmasında iki avantaj görülebilir³⁴. Birincisi, toplam miktar (üretilen, satın alınan) ile harcamalar arasındaki etkileşimdir. Toplam miktar arttıkça birim başına faaliyet giderleri düşer. Diğer avantaj ise, genel giderlerin çeşitli alanlara dağıtılmasıdır.

IV. SİNERJİNİN ÖLÇÜLMESİ

Sinerji ortak faaliyet etkilerinin bir ölçüsü olarak görülür. Ansoff, ortak faaliyet etkilerini sayısal olarak tahmin etmek üzere bir metod

³¹ D. Hussey, a.g.e., s. 123.

³² J.A. Weber, a.g.e., s. 11.

³³ J.A. Weber, a.g.e., s. 11.

³⁴ L. Reinhart, H.J. Shapiro ve E.A. Kallman, a.g.e., s. 361.

geliştirerek sinerjinin ölçülmesi ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinin çeşitli yönlerden benzer olduklarını da göstermiştir³⁵.

Sinerji etkisini tahmin etmek için bir işletme aşağıdaki adımları izlemelidir³⁶ :

- (1) İşletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin değerlendirilmesi,
- (2) Yeni fırsatların değerlendirilmesi için işletmenin kullanılabileceği sinerji özelliklerinin araştırılması,
- (3) İşletmenin şu andaki durumu ve birleşme sonundaki durumu arasındaki potansiyel sinerjiyi ölçmek.

Büyüme ile işletmenin elde ettiği her mamül pazarı, işletmenin toplam kârlılığına katkıda bulunur. Bu durum yatırım verimliliği (return on investment) ile bağdaştırılabilir³⁷. Çeşitli alt işletmeler ile bütünleştirilmiş bir holding topluluğunda yatırımın potansiyel verimliliği, eşit miktarda para kullanılarak çeşitli bağımsız işletmeler tarafından üretilmiş mamullerden birleşik olarak sağlanacak verimlilikten yüksektir. Bu durum semboller yardımıyla şöyle belirtilebilir :

Sistemde üretilen her mamülün satışından yılda "G" tutarında toplam gelir sağlanmaktadır. İşçilik, genel imalât giderleri, malzeme, hammadde, yönetim giderleri ve amortismanların toplam tutarı olan faaliyet giderleri "H" kadardır.

Mamulün geliştirilmesi, donatım ve tesislerin sağlanması dağıtım ağının kurulması için bina, tesisler, ürün geliştirme gibi gerekleri karşılamak üzere toplam "Y" tutarında bir yatırım yapılması gerekmektedir.

Yalnız tek ürün (Ü) için yıllık yatırım verimliliği (YV) aşağıdaki gibi yazılabilir :

$$YV = \frac{Y_1}{G_1 - H_1}$$

Bu formül, bir üründen sağlanan yatırım verimliliğinin, faaliyet gelirleri ile giderleri arasındaki farkın o ürünü üretmek için gerekli yatırım tutarına bölünmesiyle çıkan orana eşit olduğunu ifade etmektedir.

³⁵ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 76.

³⁶ L. Reinhart, H.J. Shapiro ve E.A. Kallman, a.g.e., s. 358.

³⁷ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 79.

Büyükliğin kârlılık üzerinde olumlu etkileri vardır. Özellikle, çok yönlü çeşitlendirilmiş faaliyette bulunan büyük işletmeler birbirleri ile ilişkili ya da ilişkisiz türde ürünler üretirler. O halde, bir holdingin bütün bağlı şirketlerinin satışlarının toplamı her ürün türü bakımından birleşik olarak ele alınırsa;

$$G_T = G_1 + G_2 + G_3 + \dots + G_n \text{ Olur.}$$

Benzer şekilde, faaliyet giderleri ve yatırım tutarları şöyle olur :

$$H_T = H_1 + H_2 + H_3 + \dots + H_n$$

$$Y_T = Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n$$

İşletmeler sisteminin bütünü için yatırım verimliliği de şöyle olur:

$$YV = \frac{Y_T}{G_T - H_T}$$

Bu durum, gelirler, faaliyet giderleri ve yatırımların birbirleriyle ilişkili olmadığı zaman geçerlidir. Bu nedenle, tutarları basit toplamlarla elde edilebilir. Uygulama bakımından bu durum, elinde birbirleriyle ilişkisi olmayan sanayi dallarında faaliyet gösteren şirketlerin hisse senetlerini bulunduran yatırım şirketleriyle, bir holding şirketin aralarında bir etkileşim bulunmayan çeşitli bağlı şirketler için de geçerlidir. Toplam kârlılık her şirketin bireysel finansal tablolarının konsolidasyonu ile sağlanır³⁸.

Belirli bir yatırım seviyesinde ileri ve geriye doğru bağlantılı bir ilişki içinde üretilen ürünlerin satışıyla, rekabet durumundaki bağımsız işletmelerden daha yüksek toplam gelirler ya da daha düşük faaliyet giderleri gerçekleştirilebilmektedir. Bunu sembollerle ifade etmek istersek, toplam yatırımlar tutarı sabit tutulduğunda³⁹;

$$G_s \geq G_T$$

$$H_s \leq H_T$$

$$Y_s = Y_T \text{ olur.}$$

Görülüyor ki, ayrı ayrı ve bağımsız faaliyet gösteren işletmelerin bir holding sistemle eşit tutardaki yatırımları (Y_T) olurken, toplam satışlar (G_T) bütünleşik sistemden daha az, buna karşılık toplam faaliyet giderleri (H_T) ise daha çok olmaktadır. Bu durumda, bir holding

³⁸ H.I. Ansoff, a.g.e., s. 78.

³⁹ Satışlar "G", faaliyet giderleri "H" ve toplam yatırımlar "Y" arasında kurulmuş olan bu ilişkide "s" ile bir holding ya da bütünleşik şirketler sisteminin, "T" ile de bağımsız işletmelerin toplam etkisi ifade olunmaktadır.

sisteminin yatırımlarının verimliliği $(YV)_s$ benzer ürünleri üreten bağımsız işletmelere göre daha yüksektir. Bu ilişki şöyle gösterilebilir :

$$(YV)_s > (YV)_T$$

V. SONUÇ

Sinerji ve ölçek ekonomileri arasında kesin bir ayırım yapmak zordur. En uygun yaklaşım, sinerjinin ölçek ekonomilerine nazaran daha geniş kapsamlı olduğundan hareketle, ölçek ekonomilerinin sinerji etkisinin bir alt kümesi şeklinde mütalâa edilmesidir.

KAYNAKÇA

- Ansoff, H.I., *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1965.
- Ansoff, H.I. ve Weston, J.F., "Merger Objectives and Organization Structure", *Review of Economics and Business*, (August 1963).
- Argenti, J., *Systematic Corporate Planning*, New York, John Wiley and Sons, 1974.
- Devrez, G., "İşletmelerde Araştırma ve Geliştirme Fonksiyonu", *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, cilt : 15, sayı : 4, 1970, s. 235-286.
- Fulman, R.M., *The New Management*, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1974.
- Hussey, D., *Corporate Planning: Theory and Practice*, Pergoman Press, Oxford, 1976.
- Kitching, J., "Why do Mergers Miscarry", *Harvard Business Review*, (November-December 1967), s. 92-94.
- Levitt, T., "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, (July-August 1960), s. 27-47.
- Mee, J.F., "The Zigarnik Effect", *Business Horizon*, (June 1969), s. 57-59.
- Müftüoğlu, M.T., *Sanayi İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi ve Ölçek Sorunu*, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No : 530, Ankara, 1983.
- Reinhardt, L., Shapiro, H.J. ve Kallman, E.A., *The Practice of Planning . Strategic, Administrative, and Operational*, Von Nostrand Reinhold, 1981.
- Weber, J.A., *Growth Opportunity Analysis*, Prentice-Hall Company Reston, Virginia, 1976.