

KÜRESELLEŞMENİN PUSULASI OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALAR: PESTEL ANALİZİ İLE ÇOK YÖNLÜ BİR DEĞERLENDİRMEⁱ

Esin CEYLAN ŞAŞMAZⁱⁱ 

Özet

Küresel düzende şirketlerde sürdürülebilirliğin sağlanması ve yeniden yapılandırılmasına yönelik bir eğilim bulunmaktadır. Küresel sınırların giderek önemini kaybetmesiyle dünya genelinde sermaye, bilgi ve işgücü dolaşımı hızlanmıştır. Bu bağlamda şirket birleşmeleri ve satın almalar (M&A) günümüz iş dünyasının önemli bir dinamiğini oluşturmaktadır. Küresel şirket birleşmeleri ve satın almalar sadece ekonomik, işlevsel ve yönetsel faktörler ile değil aynı zamanda makro çevresel faktörler ile değerlendirilmektedir. Bu unsurların sistematik bir şekilde incelenmesinde PESTEL analizi kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. PESTEL analizi, şirketlerin karar alma süreçlerini etkileyebilecek makro çevresel faktörleri (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal) değerlendirmek için kullanılan stratejik bir araçtır. Bu çalışmanın amacı, küresel şirket birleşme ve satın almaların PESTEL analizi ile çok boyutlu olarak incelenmesidir. Çalışmada 2024 yılında küresel ölçekte şirket birleşme ve satın almaları içeren ikincil veriler kullanılmıştır. PESTEL analizi şirketlerin, potansiyel riskleri ve fırsatları belirlemelerine yardımcı olarak, bilinçli kararlar almalarını ve sınır ötesi işlemlerin sonuçlarını optimize eden stratejiler geliştirmelerini sağlamaktadır. Analiz sonucunda küresel düzeyde şirket birleşmeleri ve satın almaları sürecinde ülkeler arası hukuki düzenlemelerin yapılması, ticaret politikalarının geliştirilmesi, ekonomik istikrarın sağlanması, sosyal değişkenlerdeki farklılıklar, dijitalleşmeye uyumun sağlanması ve çevresel farkındalık bilincinin uyumlaştırılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler Küreselleşme, Birleşme, Satın Alma, PESTEL Analizi.

M&A AS A COMPASS OF GLOBALIZATION: A MULTIFACETED ASSESSMENT WITH PESTLE ANALYSIS

Abstract

There is a global trend towards achieving sustainability and restructuring within companies. With global borders increasingly losing their importance, the circulation of capital, information, and labor has accelerated worldwide. In this context, mergers and acquisitions (M&A) constitute a significant dynamic of today's business world. Global mergers and acquisitions are evaluated not only by economic, functional, and managerial factors but also by macro-environmental factors. PESTEL analysis provides a comprehensive framework for systematically examining these elements. PESTEL analysis is a strategic tool used to assess macro-environmental factors (political, economic, social, technological, environmental, and legal) that can influence companies' decision-making processes. The aim of this study is to examine global mergers and acquisitions from a multi-dimensional perspective using PESTEL analysis. The study utilizes secondary data on global mergers and acquisitions in 2024. PESTEL analysis helps companies identify potential risks and opportunities, enabling them to make informed decisions and develop strategies that optimize the outcomes of cross-border transactions. The analysis concludes that global mergers and acquisitions require the establishment of inter-country legal regulations, the development of trade policies, the ensuring of economic stability, consideration of differences in social variables, adaptation to digitalization, and harmonization of environmental awareness.

Keywords Globalization, Merger, Acquisition, PESTEL Analysis.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı Çalışma, araştırma ve yayın etiğinin gerektirdiği kurallara uygun olarak hazırlanmıştır. Etik kurul onayı gerektiren herhangi bir durum içermemektedir.

Mali Destek ve Çıkar Çatışması Beyanı Bu çalışma için herhangi bir kurum veya kuruluştan destek alınmamıştır.

ⁱ Bu çalışma, 19-21.06.2025 tarihinde gerçekleşen Küreselleşme ve İnovasyon, Bilimsel Araştırma, Toplumsal Gelişme ve Modernizasyon Temeli kongresinde özet bildirisi olarak sunulmuştur

ⁱⁱ Öğr. Gör. Dr. Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İşletme Yönetimi Programı, Konya-TÜRKİYE. ORCID: 0000-0002-4566-0542. E-mail: esinceylan@selcuk.edu.tr

Gönderim (Submission): 14.11.2025. Kabul (Acceptance): 18.12.2025.

GİRİŞ

Tarihsel gelişim süreç içerisinde devletlerin ekonomi düzenleri incelendiğinde genellikle yönetim mekanizmalarının piyasaya doğrudan müdahale ettiği ve hatta bazı yönetimlerde bütün sektörleri devletin tekelinde olduğu görülmektedir. Ancak 20. yy'da daha fazla önem kazanan liberal anlayış ile küreselleşme kavramının temelleri atılmıştır. Bu anlayış ile birlikte küreselleşme olgusu gelişmeye başlamıştır (Yavuz, 2020, s.1462; Ener ve Demircan, 2016, s.197). Küreselleşme ekonomik büyümeye katkı sağlamakta, yapısal değişimi hızlandırmakta, ülkelerin endüstriyel yapısını ve dolayısıyla kaynak kullanımını değiştirmektedir (Panayotou, 2000, s.1). Küreselleşmenin başladığı günden bu yana, bilgi ve teknoloji çağında iletişim, telekomünikasyon, ulaşım ve lojistik alanlarında yaşanan gelişmeler, coğrafi sınırların aşılmasını kolaylaştırmıştır. Bu gelişmeler ışığında dünya küçülmüş ve coğrafi sınırlar önemini kaybetmiştir. 1960'lı yıllarda Kanadalı iletişim uzmanı Marshall McLuhan'ın söylemiş olduğu "Küresel Köy" (Global Village) kavramı belki de gerçek anlamını bulmuştur (Yavuz, 2020, s.1462). Dünya küresel bir köye dönüşmüş, ülkeler, kurumlar, toplumlar ve bireyler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz ekonomik, sosyal, kültürel ve politik etkiler yaratmıştır. Bu etkiler belirsizliğe yol açmış ve günümüzde "Yeni Dünya Düzeni" olarak adlandırılan düzeni şekillendirmiştir. Küreselleşme, bu yeni düzenin hem nedeni hem de sonucu olarak görülmektedir (Ayaz, 2021, s.1199).

Küreselleşme, ulusal ekonomilerde ticaret, doğrudan yabancı yatırım ve diğer sınır ötesi değişim biçimlerinin rolünü genişletmekle ilgilidir (Erixon, 2018, s.18). Bununla birlikte küreselleşme sadece büyük şirketlerle sınırlı değildir. Birçok büyük şirket küresel değildir ve aya bunun tam tersi de geçerli olabilmektedir. Ayrıca günümüzde "en iyi" veya "lider" şirket kavramları da değişmektedir. Dünyanın büyük (genellikle birleşme ve satın alma odaklı) şirketlerinin çoğunun gerçek liderler mi yoksa gerçekten küresel mi olduğu sorusu sorulmaktadır. Bu tür büyük şirketlerin kelimenin gerçek anlamıyla lider olmadığına dair artan kanıtlar bulunmaktadır. Önemli soru şudur: büyük birleşme ve satın alma tabanlı konglomeralar hangi açılardan "çokuluslu/küresel"dir yoksa çeşitli ülkelere yayılmış parçalanmış, yetersiz optimize edilmiş operasyonlardan oluşan bir portföyün sahipleri midir? (Dey, 2007, s.76). Bireysel şirketlerin rakiplerle birleşerek büyük boyutlara ulaşması modern ekonomi tarihinin olağanüstü bir gelişmesidir (Stigler, 1950, s.23). Küreselleşme, modern toplumun gelişimindeki ana eğilimlerden biri olmaya devam etmektedir (Prosvirina ve Sterkhov, 2020, s.3134). Aynı zamanda küreselleşme ile birlikte dünya ticaretindeki değişiklikler yeni iş geliştirme döngülerini etkilemekte ve şirketlerin ağlar, ekosistemler ve platformlar içinde iş birliği ve rekabet yoluyla işlerini nasıl yürüttüklerini (yeniden) şekillendirmektedir (He, Meadows, Angwin, Gomes ve Child, 2020). Artan küreselleşme, teknolojinin hızla değişmesi ve yayılması, hibrit endüstrilerin ortaya çıkması ve endüstrilerin konsolidasyonu ve günümüzün sürekli değişen pazar yerinde ekonomilerin serbestleşmesi gibi yeni rekabet dinamikleri, işletme firmalarının dünya çapında fırsatlar ararken değer zinciri faaliyetlerinin her yönünde sürekli yenilikler ve iyileştirmeler yapmasını gerektirir. Bu rekabetçi dinamiklere yanıt olarak, işletme firmalarının rakip firmalara karşı rekabet avantajlarını elde etmek ve sürdürmek için alışılmadık stratejiler ve yaklaşımlar benimsemeleri gerekir. Sonuç olarak, firmalar arasındaki birleşme ve satın almalar geleneksel birleşik stratejilere ek olarak popüler bir yöntem haline gelmiştir (Culpan, 2008, s.98).

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Küreselleşme ile birlikte hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmeler büyüme stratejisi olarak şirket birleşme ve satın alma faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu bölümde küreselleşme ve şirket birleşmelerine yönelik kavramsal çerçeveye yer verilmektedir.

Küreselleşme

Küreselleşme sürecinin başlangıcı çok eski zamanlara dayanmaktadır. Bu konu hakkında çeşitli görüşler bulunmasına rağmen küreselleşme olgusunun ilk olarak dinler ve imparatorlukların ortaya çıkışı ile birlikte etkileri görülmüştür. Küreselleşme süreci birkaç önemli aşamadan geçmiştir. İlki, 1500'lerde başlayan Coğrafi Keşifler'dir. İkincisi, 1890'larda başlayan ve büyük değişimlere yol açan Sanayi Devrimi'dir. Üçüncüsü ise, 1990'da Doğu Bloku'nun ve 1991'de SSCB'nin çöküşüyle sonuçlanan Soğuk Savaş'ın sonudur. Bu küresel olaylar, küreselleşmenin ve etkilerinin yeni olmadığını göstermiştir (Gümüş ve İlhan, 2012, s.30). Küreselleşme terimi literatüre ilk olarak İngiliz ekonomist W. Foster'ın kaynakların küresel dağılımı ve kullanımını ele aldığı 1833 tarihli bir makalesiyle girmiştir. Daha sonra 1959'da The Economist dergisinde yayınlanmıştır. Ancak kavram, Garrett Hardin'in 1968 tarihli ortak kaynakların kullanımı ve paylaşımı üzerine çalışmasının ardından çağdaş anlamını kazanmıştır (Karabıçak, 2002, s.116). Küreselleşmenin ekonomik ve politik boyutları ilk olarak Marshall McLuhan'ın "Komünikasyonda Patlamalar" kitabında bu yeni ortaya çıkan olguyu tanımlamak için "Küresel Köy" terimini ortaya atmasıyla keşfedilmiştir (Hasanoğlu, 2001, s.72).

Küresel kavramdan dönüşümü tanımlamak için kullanılan küreselleşme olgusu akademik çevrelere tanıtıldığı günden bu yana tartışmaların merkezi olmuştur (Ayaz, 2021, s.1199). Bunun en büyük nedeni ise küreselleşmenin farklı disiplinler içerisinde açıklanmasıdır. Genel olarak bu kavram ekonomik değerler ile ilişkilendirilse de sosyal, siyasal, kültürel ve çevresel değerler ile bir kapsamlı bir süreci ifade etmektedir (Setzer, 1997, s.11). Bu sebepten dolayı küreselleşme pek çok kişi tarafından pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır (McLuhan, 2014, s.44; Ekin, 1999, s.47; Busch, 2000). Bu bağlamda küreselleşme;

.... "uzaktan eylem" (Giddens, 1994).

... "*dünyanın küçülmesi ve dünya bilincinin güçlenmesini*" içermekle birlikte, usullerin yeniden yapılanmasının, insanlığı evrensel kültür bağlamında bütünleşmeye götürecek bir seyir izlemesini çok düşük bir ihtimal olarak görmektedir (Robertson, 1999, s.21).

... dünya meselelerinin belirsiz, kuralsız ve kendi başına buyruk doğasıdır; bir merkezin, bir kontrol masasının, bir yönetim kurulunun, bir idari büronun yokluğudur. Küreselleşme bir başka ifadeyle "*yenidünya düzensizliği*"dir (Bauman, 1999).

... "dünyadaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması" (Giddens, 2000).

... "*kıtalar ve bölgeler arası etkinlik, etkileşim ve yetki kullanımıyla, akış ve şebekeler yaratan, hacmi yoğunluğu, sürati ve etkileri açısından değerlendirilen- toplumsal ilişkilerin ve işlemlerin mekânsal örgütlenmesindeki dönüşümün cisimleştiği bir süreç veya süreçler dizisi*" (Held ve McGrew, 2014).

... "*iletişim ve teknolojik gelişmeler ile herkesin her şeyden haberdar olabildiği bir süreç*" (McLuhan, 2014).

... "*ekonomiyi, kültürü, siyaseti ve teknolojiyi geliştirme, iyileştirme ve yoğunlaştırma amacıyla uluslararası bir olgu*" dur (Wild & Wild 2020, s.33).

olarak tanımlanmaktadır.

Küreselleşme dünya refahının anahtarını oluşturmaktadır. Dahası, küreselleşme demokratik değerleri, adaleti, kültürel kaynaşmayı, farklı kültürlerle ve toplumlara karşı daha olumlu bir algıyı, teknolojik gelişmelerle bir bilgi toplumunun oluşumunu ve bilgiye erişim kolaylıklarını teşvik etme gibi avantajlarla ulusal kalkınmanın temelini atmaktadır (Ayaz, 2021, s.1214). Küreselleşme, bilgi işleme, iletişim, ulaştırma ve lojistikteki teknolojik gelişmeler, finans piyasalarının ve sermaye akışlarının serbestleşmesi ve uluslararasılaşma politikalarının ve neo-

liberal eğilimlerin dünya çapında yaygın olarak benimsenmesiyle 1980'lerden sonra gerçek anlamda hız kazanmıştır (Ayaz, 2021, s.1203). Küreselleşme dönemi, 1980 ile 2010 yılları arasında, küresel ticaretin çok hızlı büyümesi nedeniyle benzersiz bir önem kazanmıştır. Bu dönemde en etkili gelişme uluslararası ticaretin giderek küresel hale gelmiş olmasıdır. (Erixon, 2018, s.4). Aynı zamanda 20. yüzyılın son on yılında ve uluslar, ekonomiler ve insanlar arasında yeni bir etkileşim döneminin habercisi olan yeni milenyumun ışığında küreselleşme belirleyici bir eğilim olmuştur. Küreselleşme, (i) ticaret, yatırım ve sermaye akışları yoluyla ekonomik entegrasyonu; (ii) siyasi etkileşimi; (iii) bilgi ve bilgi teknolojilerini ve (iv) kültürü kapsayan devam eden bir küresel entegrasyon sürecidir (Panayotou, 2000, s.1). Küreselleşme, bir şirketin coğrafi konumuna bakılmaksızın farklı müşteri taleplerini kârlı ve maliyet açısından rekabetçi bir şekilde karşılamak için kaynakları en iyi şekilde kullanmasını sağlayan yeni bir yetenekler seti yaratmakla ilgilidir (Dey, 2007, s.76).

Dünyanın hemen hemen tüm uluslarını her açıdan etkileyen küreselleşme, öncelikle uluslararası ekonomik ilişkileri ve bunların birbirine bağımlılığını artırmıştır (Ayaz, 2021, s.1201). Ekonomik küreselleşme, küresel iş düzenlemelerinden ve bağımlı olduğu piyasaların yasal yapısından ayrı olarak düşünülemez (Halliday ve Osinsky, 2006, s.447). Küreselleşme çok boyutlu bir kavram olmasına rağmen genellikle ekonomi boyutu ile ilişkilendirilmektedir. Ancak sosyal, politik, kültürel ve ekolojik dönüşümlere neden olan küreselleşme olgusu, bu değişimlerin etkileriyle de desteklenmektedir. Dahası, dünya küreselleştikçe değişmekte ve değiştikçe küreselleşmektedir (Held ve McGrew, 2002, s.2; Ayaz, 2021, s.1201). Küreselleşme ve ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler içinde oluşan yeni ekonomik düzen, anlayış ve sistemler yoğunlaşmakta ve yepyeni boyutlar üretmektedir (Ayaz, 2021, s.1204).

Sonuç olarak, küreselleşme, ülkeler arasında daha yakın ekonomik entegrasyona yol açmış ve bu durum özellikle birleşme ve satın alma alanında şirket stratejilerini önemli ölçüde etkilemiştir (Porter, 2019). Birleşme ve satın almalar uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için kritik bir araç haline getirmiştir. Artan ekonomik entegrasyon ve uluslararası ticaret, şirketlerin daha büyük pazarlara erişmesini sağlarken, aynı zamanda verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve temel kaynaklara erişim sağlamak için birleşme ve satın alma faaliyetlerini hızlandırmıştır (Dunning, 2018, s.45). Küreselleşme arttıkça, gelişmekte olan pazarlara yayılmayı amaçlayan şirket birleşme ve satın alma işlemleri, şirketlerin küresel konumlarını güçlendirmeleri için çok daha önemli hale gelmiştir (Jones ve Rugman, 2020, s.112). Bununla birlikte bazı çalışmalar küreselleşmenin şirketlerin stratejik yönelimlerini değiştirdiğini ve yerel pazar avantajlarını küresel ölçeğe genişletmenin bir yolu olarak şirket birleşme ve satın almayı teşvik ettiğini öne sürmektedir (Porter, 2019, s.78).

Şirket Birleşmeleri ve Satın Almaları

Küreselleşme süreci ülkeler arasındaki ilişkilerin seviyesini artırmakta ve hatta dünya ekonomisini birleştirmektedir. Bu süreçte her ekonomik aktörün hem bir ürünü üretmesi hem de pazarlamada rekabet etme yeteneğini artırması ve giderek belirsizleşen sınırları aşması veya başka bir deyişle rekabetçi bir ekonomide rekabet edebilmesi gerekmektedir (Wahyuningdyah vd., 2023, s.10). Küresel rekabet koşullarında şirketlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için yeterli büyüklükte olmaları gerekmektedir (Çelik, 1999, s.1). Şirketlerin büyümesi, gelişmesi, hacimlerinin ve rekabet güçlerinin artması için şirket birleşmeleri ve satın almaları (M&A) önemli iş stratejileridir (Leepsa ve Mishra, 2016, s.179; Candra, Priyarsono, Zulfainarni ve Sembel, 2023, s.1; Sui ve Peculea, 2016).

Şirket birleşme ve satın almaları hedefleri paylaşan ve karşılıklı fayda sağlamayı amaçlayan işbirlikleridir (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002). Bu bağlamda şirket birleşmesi, bir şirketin başka bir şirketle birleşmesi veya başka bir şirketin varlıkları ve faaliyetleri üzerinde kontrol kazanması nedeniyle iki veya daha fazla ayrı şirketin tek bir ekonomik varlıkta birleşmesidir

(Wahyuningdyah vd., 2023, s.13; Gaughan, 2015, s.12). Satın alma ise bir şirketin başka bir şirketin varlıklarının ya da hisselerinin tamamını ya da bir kısmını almasıdır (Reed ve Lajoux, 1999, s.5). Bu iki durum arasındaki farklılık birleşmelerde şirketlerden birinin tüzel kişilik olarak dağılmaması, satın alma da şirketlerinden birinden hisselerin çoğunluğunun bir kısmının alınmasına neden olmaktadır. Şirketlerin iş stratejileri olarak birleşmeleri yapmasının temel nedeni, birleşmelerin şirketlerin sıfırdan bir iş kurmalarına gerek kalmadan şirket hedeflerini gerçekleştirmenin hızlı bir yolu olarak görülmesidir (Wahyuningdyah vd., 2023, s.11). Şirket birleşmeleri yatay, dikey veya konglomera olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleştirilmektedir (Weston ve Weaver, 2001, s.12; Gaughan, 2015, s.15; Aluko ve Amidu, 2005).

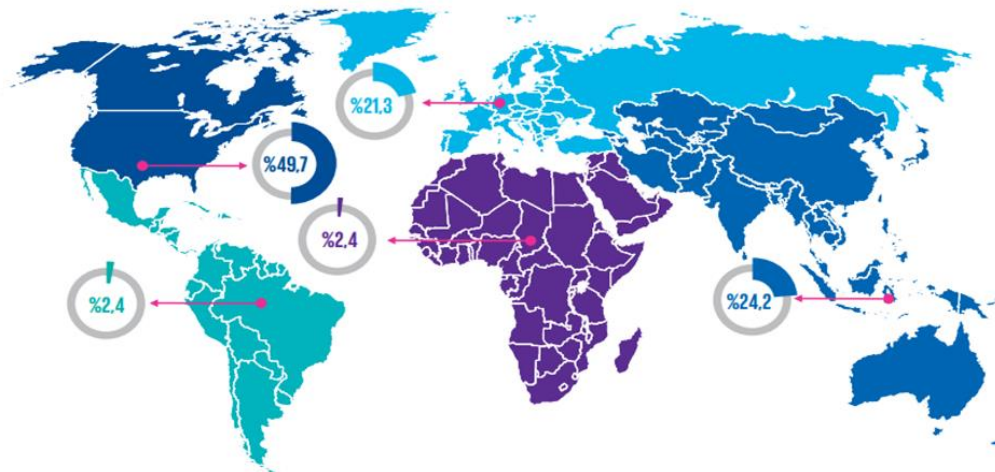
Aynı mal veya hizmeti üreten şirketlerin birleşmesi yatay birleşme olarak açıklanmaktadır (Arslan, 2004, s.26). Procter & Gamble ve Gillette (2006) ev ürünleri, Oracle ve PeopleSoft (2004) iş uygulama yazılımları, petrol devleri Exxon ve Mobil (1999), SBC Communications ve Ameritech (1998) telekomünikasyon ve NationsBank ve BankAmerica (1998) ticari bankacılık işlemleri yatay birleşmeye örnektir (DePamphilis, 2011, s.14-15). Bir ürünün üretim ve değer zincirinin farklı aşamalarında faaliyette bulunan şirketlerin birleşmesi dikey birleşme olarak adlandırılır (Weston ve Weaver, 2001, s.12). Bu birleşmede, değer zincirinin her büyük segmentinde operasyonlara sahip olmayan şirketler, bir tedarikçi edinerek "geriye doğru entegre olur" veya bir dağıtıcı edinerek "ileriye doğru entegre olur". Kağıt üreticisi Boise Cascade, 2003 yılında bir ofis ürünleri dağıtıcısı olan OfficeMax'i satın aldığı anda, 1,1 milyar dolarlık işlem ileri entegrasyondur. America Online'ın 2000 yılında medya ve içerik sağlayıcısı Time Warner'ı satın alması, geriye doğru entegrasyonun bir örneğidir (DePamphilis, 2011, s.15). Şirketler arasında alıcı-satıcı ilişkisinin bulunmadığı ve birbirlerine rakip olamayan şirketler arasındaki birleşmeler konglomera birleşme olarak ifade edilir (Gaughan, 2015, s.15). 1980'lerin ortalarında U.S. Steel'in USX'i oluşturmak için Marathon Oil'i satın alması bu birleşme türüne örnek gösterilebilir (DePamphilis, 2011, s.14-15).

Şirket birleşmeleri ilk olarak 19. yüzyılın sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Sarıkamış, 2003, s.41). 1897-1904 yılları arasında gerçekleşen şirket birleşme ve satın alma faaliyetleri birinci dalga olarak ifade edilmektedir (DePamphilis, 2018, s.17). Genelde yatay şirket birleşmeleri yapılmış ve tekelleşen bir piyasa yapısıyla sonuçlanmıştır (Gaughan, 2015, s.43). Petrol, çelik, madencilik ve tütün endüstrileri bu dönemde birleşmelerin yaşandığı sanayi kollarıdır (Neuhauser, 2007, s.2). Dupont, Standart Oil, General Electric gibi dev şirket birleşmeleri de bu dönemde gerçekleşmiştir (Sarıkamış, 2003, s.82). 1916 yılında başlayıp 1929 yılında yaşanan Ekonomik Kriz'e kadar devam eden süreç ikinci birleşme dalgası olarak ifade edilmektedir (Sumer ve Pernsteiner, 2004, s.41). Bu dönemdeki faaliyetler, ABD'nin I. Dünya Savaşı'na girmesinin ve savaş sonrası ekonomik patlamanın bir sonucunu oluşturmaktadır. 1929'da borsanın çöküşü ve tekelleşen uygulamaları daha da tanımlayan Clayton Yasası'nın kabulü bu dönemin sona ermesine neden olmuştur (DePamphilis, 2018, s.17). Üçüncü birleşme dalgası 1960'lı yıllardan başlayıp 10 yıl sürmüştür (Weston ve Brigham, 1993, s.834). Bu dönemde çok sayıda konglomera birleşme gerçekleşmiştir. ITT, Gulf & Western, Teledyne ve Textron bu dönemde yaşanan birleşmelerdir (Gaughan, 2005, s.6). 1980'li yıllarda meydana gelen dördüncü şirket birleşme ve satın alma dalgasında yapılan teklifler genel olarak karşı tarafın onayı alınmaksızın düşmanca (hostile) gerçekleştirilmiştir (Ravenscraft, 1987). Bu dönemde düşmanca devralmalar ve kaldırıcı satın almalar kullanan sözde kurumsal yağmacılar tarafından birçok büyük konglomeranın parçalanmasıyla karakterize edilmiştir (DePamphilis, 2018, s.18). 1989 yılından sonra tahvil piyasalarında oluşan istikrarsızlık ve bankacılık sektöründe meydana gelen kriz nedeniyle birleşme ve devralma dalgası yavaşlamış ve sona ermiştir (Konak ve Çıtak, 2018, s.195). Küresel ölçekte havayolu taşımacılığı, otomotiv, bankacılık, petrol, gaz ve internet gibi sektörlerde sınır ötesi şirket birleşmeleri ve satın almaları gerçekleşmiştir

(Tanyılmaz, 2004, s.689). 1992'den sonra şirket birleşmeleri ve satın almalarının artması ile birlikte beşinci dalga başlamıştır. Şirketler hisse senetlerinin fiyatlarını artırmaya veya riskten kaçmaya yönelik değil birlikte iş yapmaya yönelik birleşmelere ağırlık vermiştir (Sarıkamış, 2003, s.40-42). Bu dönemde çoğunlukla bankacılık, telekomünikasyon enerji, sağlık, ilaç ve biyoteknoloji endüstri kollarında birleşme ve satın almalar gerçekleştirilmiştir (Yılğör, 2002, s.122). 2005-2007 yılları arasında, altıncı dalga sırasında, ABD'de borçla finanse edilen satın almalar ve hisse senedi yatırımları önemli ölçüde artmıştır. Ancak, 2007 ortalarında başlayan ve hızla dünya çapında yayılan “eşik altı konut kredisi” krizi, bu dönemdeki birleşme ve satın alma faaliyetlerinin sonunu getirmiştir (DePamphilis, 2011, s.27-29). 2008'de yaşanan finansal kriz bu dalgayı tamamen sonlandırmıştır (Geest, 2019, s.6). Sınır ötesi birleşme ve satın almalar küresel iş ortamının temel özellikleri arasında yer almış ve uzun vadede dünyada maddi ve maddi olmayan sermaye birikimine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur (Birknerova vd., 2023, s.196). Son yıllarda, küresel birleşme ve satın alma faaliyetleri, çeşitli küresel ekonomik, jeopolitik ve düzenleyici faktörlerden etkilenerek önemli dalgalanmalar göstermiştir. Örneğin, COVID-19 pandemisi, belirsizlik ve ekonomik daralma nedeniyle 2020 yılında birleşme ve satın alma faaliyetlerinde başlangıçta bir yavaşlamaya neden olmuştur. Bununla birlikte, ekonomiler düzelmeye başladıkça, sermaye akışı, dijital dönüşüm arayışı ve pandeminin yıkıcı etkilerinin ardından pazar konsolidasyonuna yönelik baskı nedeniyle işlemfaaliyetleri 2021 ve 2022 yıllarında artış göstermiştir (KPMG, 2025). 2023 yılında, yükselen enflasyon, faiz oranları ve özellikle Ukrayna'daki savaşla birlikte jeopolitik gerilimler nedeniyle birleşme ve satın alma faaliyetleri yavaşlamıştır. Özellikle Avrupa ve ABD arasındaki sınır ötesi anlaşmalar, daha sıkı düzenlemeler ve ulusal güvenlik endişeleri nedeniyle daha karmaşık hale geldi (Rao, Koirala, Aldhawyan ve Corbet, 2023). Ayrıca, sürdürülebilirliğe yönelik küresel baskı, birleşme ve satın alma kararlarını etkilemiş ve şirketler giderek çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) kriterleriyle uyumlu firmaları satın almaya odaklanmıştır. Bu eğilim, özellikle sürdürülebilir yeniliklerin gelecekteki büyümenin temel itici güçleri olarak görüldüğü enerji ve teknoloji gibi sektörlerde belirgin hale gelmektedir (Kayser & Zülch, 2024).

Türkiye'deki birleşme ve satın alma faaliyetleri ise hem yerel ekonomik zorluklardan hem de uluslararası trendlerden etkilenmektedir. Yabancı yatırımlar, Türkiye'nin stratejik konumu ve pazar potansiyeli nedeniyle öncelikle enerji, teknoloji ve finans gibi sektörlerde odaklanmaktadır. Ancak, enflasyon ve döviz dalgalanmaları da dahil olmak üzere ekonomik istikrarsızlık ve siyasi belirsizlikler, yatırımcıları daha temkinli hale getirmektedir. Bu zorluklara rağmen, Türkiye sınır ötesi birleşme ve devralmalar için önemli bir pazar olmaya devam etmektedir (Arslan ve Yıldırım, 2023; Eyceyurt ve Serçemeli, 2013).

Küresel ölçekte 2024 yılı şirket birleşme ve satın alma işlemlerinin genel görünümü Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. 2024 Yılı Bölgesel İşlem Hacmi Dağılımı
Kaynak: KPMG, (2025).

2024 yılı şirket birleşme ve satın alma faaliyetleri kapsamında 51.082 adet işlem gerçekleşmiştir. Küresel ölçekte gerçekleşen işlemlerin yaklaşık %32,6'sını Avrupa işlemleri %32'lik pay ile Asya Pasifik ve %29,5'lik pay ile Kuzey Amerika bölgesi takip etmektedir. Bu işlemlerin toplam hacminin 3 trilyon ABD doları olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun temel nedeni ise piyasanın yüksek riskli yatırımlarından ziyade güvenli iş piyasasına yönelimidir. 2024 yılı içerisinde toplam işlem hacminin %49,7 en yüksek işlem hacmine sahip olan bölge Kuzey Amerika olmuştur. Dünya genelinde 10 milyar ABD doları ve üzerinde gerçekleşen tüm birleşme ve satın alma işlemlerini temsil eden 34 mega işlem gerçekleşmiştir (KPMG, 2025). Bu işlemler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. 2024 Yılı Mega Birleşme ve Satın Alma İşlemleri

Sıra	Hedef Şirket	Hedef Şirketin Sektörü	İşlemin Gerçekleştiği Ülke	Alıcı	Alıcının Kökeni	İşlem Değeri	Hisse Oranı	Tarih	Toplam Hacimde ki Payı
1	Kellanova	Perakende	ABD	Mars	ABD	35,9	%100	Ağustos 2024	%1,2
2	Discover Financial Services	Finansal Hizmetler	ABD	Capital Financial	One ABD	35,3	%100	Şubat 2024	%1,2
3	Ansys	TMT	ABD	Synopsys	ABD	33,6	%100	Ocak 2024	%1,1
4	Endeavor Energy Resources	Enerji	ABD	Diamondback Energy	ABD	28,1	%100	Şubat 2024	%0,9
5	Marathon Oil	Enerji	ABD	ConocoPhillips	ABD	22,5	%100	Mayıs 2024	%0,8
6	Frontier Communications	TMT	ABD	Verizon Communications	ABD	19,9	%100	Eylül 2024	%0,7
7	SRS Distribution	Endüstriyel Üretim ve Otomotiv	ABD	Home Depot	ABD	18,3	%100	Mart 2024	%0,6
8	Liberty Broadband	TMT	ABD	Charter Communications	ABD	17,1	%100	Eylül 2024	%0,6
9	Catalent	İlaç ve Sağlık	ABD	Creek Parent	Danimarka	16,4	%100	Şubat 2024	%0,6
10	AirTrunk	TMT	Avustralya	Blackstone	ABD	16,1	%100	Eylül 2024	%0,5

Kaynak: KPMG, (2025).

2024 yılı içerisinde gerçekleşen 10 mega işlem Perakende, Teknoloji, Medya ve Telekom (TMT), Finansal Hizmetler, Enerji, Endüstriyel Üretim ve Otomotiv, İlaç ve Sağlık sektörlerinde gerçekleşmiştir. Hedef ve alıcı şirketlerin dokuzu ABD olmakla birlikte hedef şirketin biri ve alıcı şirketin de biri Danimarka kökenlidir. İşlemlerin hepsinin hisse oranı %100'dür.

2024 Birleşme ve Satın Alma Raporu'na göre Türkiye'de 2024 yılında yaklaşık 8,5 milyar dolar değerinde 423 işlem gerçekleştirilmiştir. Yerli yatırımcıların işlem hacmi %43 artarken, yabancı yatırımcıların işlem hacmi %13 azalmıştır. Birleşme ve satın alma faaliyetleri, yüksek enflasyon oranları, jeopolitik belirsizlikler ve dalgalanan piyasa dinamikleri gibi kalıcı küresel ekonomik baskılardan etkilenmiştir. Bu artışa rağmen, küresel ölçekte yapılan anlaşma sayısı tarihsel olarak düşük seviyelerde kalmış ve 2024 yılında 42.315 anlaşma gerçekleşmiştir. Teknoloji, e-ticaret ve yapay zeka gibi önemli sektörler, hem küresel ölçekte hem de Türkiye'de işlem hacmini artırmada önemli rol oynamıştır (Deloitte, 2025).

Rekabet Kurumu tarafından incelenen Türk hedef şirketlerini ilgilendiren birleşme ve devralmalar arasında 2024 yılında en çok işlem yapılan sektör 23 işlemle “mağazalar, tezgâhlar ve pazar yerleri dışında yapılan perakende ticaret” olmuştur. En yüksek işlem değeri ise

'mağaza, tezgah ve pazaryerleri dışında perakende ticaret' sektöründe gerçekleştirilmiştir (Rekabet Kurumu, 2025).

Küreselleşmenin de etkisi ile birlikte her yıl binlerce şirket birleşmeleri ve satın almaları yaşanmaktadır. Bu uygulamaların en temel nedenlerinden biri büyümedir. Genişlemeyi hedefleyen şirketler, içsel veya organik büyüme ile birleşme ve devralmalar yoluyla büyüme arasında bir seçim yapmak zorunda kalmaktadır. İçsel büyüme yavaş ve belirsiz bir süreç olabilir. Birleşme ve devralmalar yoluyla büyüme çok daha hızlı olabilir, ancak beraberinde kendi belirsizliklerini de getirmektedir (Gaughan, 2015, s.125). Şirketler çeşitli nedenlerle birleşme ve satın alma gerçekleştirmektedir Bunlar; yeni pazarlara girme, çeşitlendirme, ölçek ekonomisinden yararlanma, riski azaltma, sinerji yaratma, psikolojik etmenler, yönetsel nedenler, teknolojik unsurlar ve vergisel avantajlar olarak sıralanabilir Panico, (2016), Lee, (2007), Inkpen, (2001), Gaughan, (2015), Weston ve Weaver, (2001), DePamphilis, (2011), DePamphilis, (2018).

YÖNTEM

Küreselleşme sürecinde şirket birleşme ve satın alma faaliyetlerinin makro çevresel faktörler ile analiz etmek amacıyla PESTEL analizi yapılmıştır. PESTEL analizi, bir proje üzerinde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal faktörlerin etkisini değerlendirmek için kullanılan stratejik bir planlama aracıdır. Bir organizasyonun bir projeye başlamadan önce dış çevreyi göz önünde bulundurmasını içermektedir. PESTEL analizi, stratejik iş planlaması için analitik bir araçtır. PESTEL, bir işletme veya herhangi bir proje üzerindeki dış etkileri anlamak için stratejik bir çerçeveyi oluşturmaktadır (Rastogi ve Trivedi, 2016, s.385). Bu çalışmada, küresel ölçekte gerçekleşen şirket birleşme ve satın almaları makro çevresel faktörler çerçevesinde çok boyutlu olarak analiz etmek amaçlanmaktadır.

Küreselleşme sürecinde şirket birleşme ve satın almalarının PESTEL Analizi ile incelenirken geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu kapsamlı çalışmanın sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Küresel Şirket Birleşme ve Satın Almalara İlişkin PESTEL Analizi

Faktörler	Etmenler
Politik Faktörler	Ülkelerin sahip oldukları politik risk Ülkelerin içinde bulundukları jeopolitik risk Ülkelerin kendine özgü hükümet politikaları
Ekonomik Faktörler	İşletmelerin yeni pazara girme arayışları Pazar gücünü artırma ve çeşitlendirme Riskleri ve maliyeti azaltma İşletmeler arası sinerji oluşturma Ölçek ekonomilerinden yararlanma Yabancı yatırımların artması Finansman kolaylığının sağlanması
Sosyal Faktörler	Küreselleşmeye bağlı kültürel farklılıklar Sahip olunan işgücü dinamikleri İşletmelerin sahip olduğu yönetsel yetenekler İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı İşletmelere özgü iş etiği
Teknolojik Faktörler	Yenilikçi yeteneklere yatkınlık İşletmelerin ar-ge faaliyetlerinin yapısı İşletmelerin değerli sınai haklara sahip olması Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler

Çevresel Faktörler	İşletmelerde sürdürülebilirlik anlayışı Çevre dostu şirket kimliği İklim değişikliği riski Ülkelerin iklim değişikliği yasaları
Yasal Faktörler	Ülkeler arasında gerçekleşen vergi kaçakçılığı Ülkelerin sunmuş olduğu vergisel avantajlar İşlem hacminin artması için yasal teşvikler İlgili yasal düzenlemeler (kanun, tüzük, yönetmelik)

Küreselleşme sürecinde gerçekleşen şirket birleşme ve satın almaların PESTEL analizi için değerlendirilen literatüre ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Politik Faktörler: Küresel ölçekte şirket birleşme ve satın alma faaliyetlerinde yüksek politik riske sahip şirketler daha zor hedef haline gelmektedir. Bu durumun potansiyel alıcılar için ek maliyetler ve belirsizlikler yaratmaktadır. Bu risk, özellikle hükümet müdahaleleri, düzenleyici değişiklikler, politik kararların iş modelini doğrudan etkileme potansiyeli gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Chen, Shi, Zhou ve Zhu, 2023). Politik riskler kurumsal işlemler üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum şirket birleşme ve satın alma faaliyetlerini de etkilemektedir (Julio ve Yook 2012). Ayrıca ülkelerin içinde bulundukları jeopolitik risk de sınır ötesi işlemler için caydırıcı etki yaratmaktadır (Rao, Koirala, Aldhawyan ve Corbet, 2023).

Ekonomik Faktörler: Küresel iş dünyasında şirketler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek birleşme stratejini kullanmaktadır. Bunun yanı sıra şirketler başka bir coğrafi bölgede yoğunlaşmış yeteneklere ulaşmak ve yeni pazara girme girmek için şirket birleşmesi gerçekleştirebilmektedir (Doz ve Hamel, 1999, s.45). Pazar gücü elde etmek amacıyla gerçekleştirilen çoğu birleşme, genellikle bir rakibin ya da temel yetenek geliştirmek için ilgili sektörden bir şirketin satın alınması ile sonuçlanmaktadır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1995, s.196; Akgüç, 1998, s.699). Pazarla ilişkin kararlar alınabilmesi ya da ürün çeşitliliğinin uluslararası alana genişletilebilmesi için birleşme ve satın almalar işletmeleri motive edici bir role sahiptir (Cloudt, Hagedoorn ve Kranenburg, 2006, s.643). Şirketler birleşerek faaliyet alanlarını ve dolayısıyla ürün portföylerini çeşitlendirmektedir. Ayrıca birleşme ile muhtemel dalgalanmalar ve istikrarsızlıklar da gidererek riskler minimize edilmektedir (Okka, 2009, s.879). Herhangi bir şirketin faaliyette bulunduğu endüstrilerin sayısını artırması anlamına gelen çeşitlendirme, riskten kaçmak isteyen şirketlerin birleşmesinde etkili olmaktadır (Salomon ve Pringle, 1980, s.695). Şirket birleşmelerinin temel nedeni büyümedir. Birleşen şirketlerin ekonomik varlıkları tek tek toplamından daha büyüktür (Berk, 1990, s.344; Carpenter, 2007, s.288). Ayrıca şirketlerin üretim ölçeğindeki artış nedeniyle kendi içerisinde sağladığı olumlu etkiler ile yüksek kapasite kullanım oranına ulaşarak maliyetleri azaltmak ve daha fazla kâr elde edebilmek amaçlanmaktadır (Ross, Westerfield ve Jaffe, 1993, s.836; Sumer ve Pernsteiner, 2004, s.691). Şirketler finansman kolaylığını sağlaması ve vergisel avantajlardan dolayı da şirket birleşme ve satın alma işlemlerini gerçekleştirmektedir (Ceylan, 2003, s.320; Yörük ve Ban, 2006, s. 91). Gelişmekte olan ülkeler yabancı sermayenin ülkeye girmesi için doğrudan yabancı yatırımcılar için sınır ötesi birleşmeleri teşvik edici yöntemler geliştirmektedir (Neary, 2007, s.1229).

Sosyal Faktörler: Küreselleşmenin en geniş etki alanlarından biri sosyo-kültürel dönüşümdür. Her ırktan ve ülkeden toplumda gözlemlenebilen bu eğilimler farklılaşmanın en belirgin göstergesidir Dünya toplumları birbirleriyle etkileşime girdikçe mesafeler ortadan kalkmakta ve adaptasyon süreci yaşanmaktadır (Ayaz, 2021, s.1209). İş dünyasında kültürel farklılık yeniliklerin yolunu açmaktadır (Nguyen ve Kleiner, 2003, s.448-449). Ülkeler arasında farklılaştırılmış işgücünün serbest dolaşımına, yeni iş fırsatlarının oluşmasına ve işlerin farklı tarzda yapılma usullerinin öğrenilmesine imkan tanınmaktadır (Balay, 2004, s.64-65). Çalışanların yönetim becerilerini sergileme istekleri, daha büyük bir organizasyonu yönetme hırsları ve şirketin başka bir firma tarafından devralınmasını önleme niyetleri, birleşmelerle

ilgili kararları etkileyebilmektedir (Sarıkamış, 2003, s.21-23). Bununla birlikte yetenekli bir yönetimden yoksun olan ve yetenekli yöneticileri istihdam etme olanakları sınırlı olan şirketler yönetim kadrosu güçlü olan bir şirketle birleşmeye yönelmektedir (Eyceyurt ve Serçemeli, 2013, s.164; Sherman ve Hart, 2006, s.18). Ayrıca son yıllarda artan rekabet ve teknolojik gelişmeler şirketler de yönetsel bağlamda iş etiği konusunu gündeme getirmiştir. Şirketlerde etik kuralların benimsenmesi iç ve dış paydaşlar tarafından önemli olmaktadır (İştar, 2014, s.120-121). Şirketler faaliyetlerini etik sosyal ve çevresel değerlere entegre etmektedir. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hem birleşme öncesi değerlendirmelerde hem de birleşme sonrası entegrasyon süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır (Qiao, Xu ve Wu, 2018).

Teknolojik Faktörler: Şirketler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek için teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir. Ancak çoğu şirket büyük finansal kaynak gerektiren teknolojik yeniliklere kendi imkanları ile sahip olamaz (Nazalı, 2013, s.42). Küçük bir şirketin ölçeği ile orantılı olarak yapacağı bir ar-ge ve teknoloji yatırımı uygulanabilirlik ve ekonomik açıdan yetersiz olabileceken birleşme sonrası bu sorun ortadan kalkacaktır (Frankel, 2005, s.64). Şirketlerin birleşme sonucunda yeni teknolojilere ulaşmak istemesi de şirket birleşmelerinin önemli nedenlerinden biridir. Birleşmeye konu olacak şirketin altyapı ve teknik yeterliliğe sahip olması üretimde istenilen kalitenin yakalanmasına yardımcı olmaktadır. Yani şirketlerin ar-ge faaliyetleri kendilerini hedef şirket haline getirmektedir (Machiraju, 2003). Teknolojik gelişmelerden yararlanma, teknoloji transferi, değerli sınai haklara sahip olma, teknolojik üretim, teknolojiyi birlikte kullanma ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerden yararlanma yönlerinden büyük önem taşımaktadır (Nazalı, 2013, s.42).

Çevresel Faktörler: Şirketler sadece finansal başarıyı değil aynı zamanda çevresel faktörlere de odaklanmaktadır. Birleşme ve satın alma işlemlerinde şirketlerin sürdürülebilirlik, yeşil teknoloji veya iş modellerinin kullanılması, karbon ayak izlerini azaltma ve sürdürülebilir pazarlara girme gibi stratejik hedeflerle birleşme kararı aldıkları görülmektedir (Gonzalez-Torres, Rodriguez-Sanchez, Pelechano-Barahona ve Garcia-Muina, 2020). Bu süreç içerisinde çevre dostu şirket olma özelliği de önemli görülmektedir (Kayser ve Zülch, 2024). Yöneticilerin şirket birleşme ve satın alma kararlarında iklim teorisini (iklim bilimi ve öngörülleri) nasıl algıladıklarını ve bu bilgiyi stratejik planlamalarına dahil etmeleri süreci etkilemektedir (Siganos, 2023). Ayrıca ülkelerin yürürlüğüne koymuş olduğu iklim yasaları küresel ölçekte şirket birleşme ve satın alma işlemlerini etkilemektedir.

Yasal Faktörler: Küreselleşmenin etkinliğinin artması ile birlikte şirketler düşük vergi oranlarına sahip bir ülkede veya eyalette üretim yapabilmekte ve mallarını dünyanın herhangi bir yerinde satabilmektedir. Ayrıca bir şirket fikri mülkiyet haklarını düşük vergi oranlarına sahip bir ülkede geliştirebilir ve elde edeceği kârın çoğunu fikri mülkiyet haklarına atfedebileceğini iddia edebilmektedir. Bu durum vergi kaçakçılığına neden olmaktadır (Stiglitz, 2018, s.124-125). Ayrıca şirketler vergisel avantajlardan yararlanmak için şirket birleşme ve satın alma faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu avantajlar, birleşmelerde uygulanan vergisel muafiyet ve vergi ertelemeleridir. Ülkeden ülkeye farklılık gösteren vergi yasaları ve birleşmelerde ortaya çıkan vergi yükümlülüklerini azaltan bazı teşvikler sunmaktadır (Aslan, 2004, s.18-19). Bununla birlikte devletler belirledikleri sektörlerin gelişimini sağlamak için ilgili sektörleri desteklemektedir. Bu kapsamda yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Bu sektörlerde faaliyet göstermek isten şirketler hızlı adaptasyon sağlamak için bu sektörlerde faaliyette bulunan şirketler ile birleşmektedirler (DePamphilis, 2010). Sınır ötesi şirket birleşme ve satın alma işlemlerinin doğası gereği birden fazla ülkenin yasal ve düzenleyici çerçeveleri bulunmaktadır (Singha, 2023).

SONUÇ

Dünya genelinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, coğrafi sınırların ortadan kalkması, dünyanın küresel bir köy haline gelmesi iş ve süreçlerin etkin bir şekilde yapılabilirliğini sağlamakta, işletmelere zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Küreselleşme politikaları kurumsallaşmış iş ve süreçler çerçevesinde uygulandığında ekonomik büyümeyi destekleyici olmaktadır. Ekonomik küreselleşmenin artması işletmelerin sahip oldukları sermayenin sınır ötesi hareketlerini yoğunlaştırmıştır. Şirket birleşme ve satın almalarda küresel ekonomik entegrasyon sağlanmaktadır. Bu bağlamda küreselleşme üretkenlik artışında önemli bir yer tutmaktadır.

Günümüzde şirket birleşme ve satın almaları küreselleşmenin etkisiyle varlıklarını devam ettirebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yaygın olarak kullanılan stratejik bir yöntem olmuştur. Bu süreç sadece ekonomik parametreler ile ilgili değil politik, yasal teknolojik, çevresel ve yasal boyutlar ile makro çevre faktörleri ile analiz edilmektedir. Bu çalışmada küreselleşme sürecinde şirket birleşme ve satın almalarını geniş kapsamlı literatür taraması yapıldıktan sonra sistematik bir şekilde PESTEL analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda politik faktörler; politik risk, jeopolitik risk ve hükümet politikaları yer almaktadır. Ekonomik faktörler; yeni pazara girme, pazar gücünü artırma ve çeşitlendirme, riskleri ve maliyeti azaltma, sinerji oluşturma, ölçek ekonomilerinden yararlanma, yabancı yatırımların artması ve finansman kolaylığının sağlanması olarak tespit edilmiştir. Sosyal faktörler; kültürel farklılıklar, işgücü dinamikleri, yönetsel yetenekler, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve iş etiği olarak sıralanmıştır. Teknolojik faktörler; yenilikçi yetenekler, ar-ge faaliyetlerinin yapısı, değerli sınai haklara sahip olması, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler yer almaktadır. Çevresel faktörler; sürdürülebilirlik, çevre dostu şirket, iklim değişikliği riski ve iklim değişikliği yasaları olarak sıralanmaktadır. Yasal faktörler; vergi kaçakçılığı, vergisel avantajlar, yasal teşvikler ve yasal düzenlemeler (kanun, tüzük, yönetmelik) yer almaktadır. PESTEL faktörleri birbirleriyle ilişkilidir ve küresel birleşmelerin sonucunu şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Siyasi istikrarsızlık, yatırımcı güvenini ve birleşmelerin finansal uygulanabilirliğini etkileyen ekonomik belirsizliğe yol açabilmektedir. Bunlar da, tüketici davranışı ve işgücü piyasası eğilimleri gibi sosyal faktörleri etkileyerek belirli ürünlere olan talebi artırabilir veya birleşme sonrası işgücü entegrasyonunu etkileyebilir. Bununla birlikte, rekabet karşıtı yasalar da dahil olmak üzere politika kararları, hem siyasi hem de ekonomik koşulları şekillendirerek birleşmeleri teşvik edebilecek veya engelleyebilecek bir geri bildirim döngüsü oluşturabilir. Özünde, bir faktördeki değişiklikler genellikle diğerlerinde de tepkilere yol açarak birleşmelerin başarısını etkilemektedir.

Literatürde küreselleşme sürecinde şirket birleşme ve satın alma konularını ele alan çalışmalar bulunmaktadır.

Kazi ve Indermun (2013), küreselleşmenin, birleşmelerin, satın almaların, yeniden yapılandırmanın ve küçülmenin Güney Afrika'daki bireyler ve kuruluşlar üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada küreselleşmeyle ilişkili olan yeni pazar fırsatları, artan rekabet, değişen iş modelleri, özelleştirme, doğrudan yabancı yatırım, hızla gelişen teknolojiler, serbest ticaret girişimleri ve ticaretin serbestleştirilmesi, kuruluşların birleşme ve satın almalara, küçülmeye ve yeniden yapılanmaya yönelmesine neden olduğu sonucuna varmışlardır. Mensah ve Onumah (2017)'ın Gana'da küreselleşme çağında şirket birleşme ve satın almalarına ilişkin Gana'daki bu birleşme dalgasının ana itici güçleri, küresel pazarda büyüme ve hayatta kalma olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, yönetimin kendileri için imparatorluklar kurma düşüncesi de yardımcı bir neden olarak belirlenmiştir. Birleşme ve satın almaların yeni iş ortamının temel stratejik itici gücü haline geleceği ve bu nedenle hükümetlerin, düzenleyicilerin ve şirketlerin birleşme ve devralmalardan kâr elde edecek şekilde konumlanmaları gerektiğini öngörmüşlerdir. Prosvirina ve Sterkhov (2020), küreselleşme faktörünün elektrik enerjisi şirketlerinin birleşme ve satın alma işlemlerindeki primlere etkisini araştırmak üzere yapmış

oldukları çalışmada küreselleşme sürecinin M&A anlaşmalarındaki göreceli prim değeri üzerindeki etkisini doğrulamıştır.

Son olarak şirket birleşme ve satın alma süreçlerinin başarılı bir şekilde sonuçlanması için makro çevresel faktörler ayrıntılı bir şekilde analiz edilmelidir. Ancak bununla birlikte çalışanların bu sürece direnç gösterecekleri de göz önünde bulundurularak şirketlerin şeffaf yönetim anlayışı sergilemeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal yönetim*. Avcıol Basım Yayın.
- Aluko, B. T., & Amidu, A. R. (2005). Corporate business valuation for mergers and acquisitions. *International Journal of Strategic Property Management*, 9(3), 173-189.
- Arslan, H. B. (2004). *Bulmacanın eksik parçası: Birleşme ve satın almalarda insan kaynakları*. Siyasal Kitabevi.
- Arslan, H. B., & Yıldırım, H. (2023). Mergers and acquisitions in emerging markets: The Turkish experience. *International Journal of Business and Economics*, 17(2), 150-165.
- Aslan, Ü. (2004). *Banka birleşmeleri: Birleşme işlemlerinin muhasebeleştirilmesi ve bir uygulama*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ayaz, S. (2021). Globalization phenomenon and its effects. *Kafkas University Economics and Administrative Sciences Faculty (KAUJEASF)*, 12(24), 1199-1217.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Bauman, Z. (1999). *Küreselleşme: Toplumsal sonuçları* (A. Yılmaz, Trans.). Ayrıntı Yayınları.
- Berk, N. (1990). *Finansal yönetim*. Bilim Teknik Yayınları.
- Birknerova, Z., Gavurova, B., Zbihlejoval, L., Heckova, J., & Chapcakova, A. (2023). Cross-border mergers and acquisitions in the context of economic behavioral phenomena. *Economics and Sociology*, 16(2), 195-209.
- Busch, A. (2000). Unpacking the globalization debate: Approaches, evidence, and data. In C. Hay & D. Marsh (Eds.), *Demystifying globalization* (pp. 1-16). St. Martin's Press.
- Candra, A., Priyarsono, D., Zulfainarni, N., & Sembel, R. (2023). Literature review on merger and acquisition. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(4), 1-13.
- Carpenter, M. A. (2007). *Strategic management: A dynamic perspective: Concepts and cases*. Pearson/Prentice Hall.
- Ceylan, A. (2003). *İşletmelerde finansal yönetim* (8. basım). Ekin Kitabevi.
- Chen, X., Shi, H., Zhou, G., & Zhu, X. (2023). Dance with wolves: Firm-level political risk and mergers and acquisitions. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 63, 715-752.
- Cloodt, M., Hagedoorn, J., & Kranenburg, H. (2006). Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. *Research Policy*, 35, 642-654.
- Culpan, R. (2008). The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms. *Management Revue*, 19(1/2), 94-105.
- Çelik, O. (1999). *Şirket birleşmeleri ve birleşmelerde şirket değerlemesi*. Turhan Kitabevi.
- Deloitte. (2025). Erişim Linki: <https://www.deloitte.com/tr/tr/services/consulting-financial/perspectives/annual-turkish-ma-review-2024.html>. Erişim Tarihi: 19.06.2025.
- DePamphilis, D. M. (2010). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities* (5th ed.). Elsevier.
- DePamphilis, D. M. (2011). *Mergers and acquisitions basics: All you need to know*. Elsevier Press.
- DePamphilis, D. M. (2018). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities* (9th ed.). Elsevier Inc.
- Dey, S. R. (2007). Globalization and its real benefits. *Critical Perspectives on International Business*, 1(1), 75-84.
- Doz, Y., & Hamel, G. (1999). *Şirket ittifakları* (A. Bostancıoğlu, Trans.). Sabah Yayınları.
- Dunning, J. H. (2018). *Multinational enterprises and the global economy* (3rd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Ekin, N. (1999). *Küreselleşme ve gümrük birliği* (Güncelleştirilmiş 2. baskı). İstanbul Ticaret Odası: Yayın No: 1999-47.

- Ener, M., & Demircan, E. (2016). Küreselleşme sürecinde yeni devlet anlayışı ve Türkiye. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 197-218.
- Erixon, F. (2018). The economic benefits of globalization for business and consumers. Retrieved from <https://ecipe.org/wp-content/uploads/2018/01/Globalization-paper-final.pdf>
- Eyceyurt, T., & Serçemeli, M. (2013). Şirket birleşme ve satın almalarının hisse senedi fiyatına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 159-175.
- Frankel, M. E. S. (2005). *Mergers and acquisitions basics: Understanding the key steps of acquisitions, divestitures, and investments*. John Wiley & Sons, Inc.
- Gaughan, P. A. (2005). *Mergers: What can go wrong and how to prevent it*. John Wiley & Sons, Inc.
- Gaughan, P. A. (2015). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings* (6th ed.). Wiley & Sons, Inc.
- Geest, M. V. D. (2019). Shareholder wealth effects of takeovers throughout the sixth and seventh M&A wave. *Financial Economics ESE*, 1-42.
- Giddens, A. (1994). *Beyond left and right: The future of radical politics*. Stanford University Press.
- Giddens, A. (2000). *Elimizden kaçıp giden dünya: Küreselleşme hayatımızı nasıl yeniden şekillendiriyor?* Alfa Yayınları.
- Gonzalez-Torres, T., Rodriguez-Sanchez, J. L., Pelechano-Barahona, E., & Garcia-Muina, F. E. (2020). A systematic review of research on sustainability in mergers and acquisitions. *Sustainability*, 12, 1-18.
- Gümüş, N., & İlhan, A. (2012). Küreselleşme ve öğretim elemanlarına göre Türkiye üniversitelerindeki coğrafya bölümlerine etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(5), 29-50.
- Halliday, T. C., & Osinsky, P. (2006). Globalization of law. *Annual Review of Sociology*, 32, 447-470.
- Hasanoğlu, M. (2001). Küreselleşmenin devlet yönetimine etkileri. *Sayıştay Dergisi*, 43, 68-82.
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617.
- Held, D., & McGrew, A. G. (2002). *Governing globalization: Power, authority, and global governance*. Blackwell Publishers Ltd. ISBN: 07456-2733-1.
- Held, D., & McGrew, A. G. (2014). *Küresel dönüşümler: Büyük küreselleşme tartışması* (A. R. Güngen, A. O. S. Mercan, B. Özçelik, C. Boyraz, E. Sarıtekin, E. Sarıot, E. Sarıtaş, & M. C. Çelebi, Trans.). PHOENIX.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1995). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (3rd ed.). West Pub. Co.
- Inkpen, A. C. (2001). Strategic alliances. In A. M. Rugman & T. L. Brewer (Eds.), *Oxford handbook of international business* (pp. 402-427). Oxford University Press.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 413-446.
- İştar, E. (2014). Birleşme ve satın alımların başarısında etik değerlerin rolü. *KTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 111-124.
- Jones, G., & Rugman, A. M. (2020). *International business: Theory and practice* (8th ed.). Pearson Education.
- Julio, B., & Yook, Y. (2012). Political uncertainty and corporate investment cycles. *Journal of Finance*, 67(1), 45-83.
- Karabıçak, M. (2002). Küreselleşme sürecinde gelişmekte olan ülke ekonomilerinde ortaya çıkan yönelim ve tepkiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-131.
- Kayser, C., & Zülch, H. (2024). Understanding the relevance of sustainability in mergers and acquisitions—a systematic literature review on sustainability and its implications throughout deal stages. *Sustainability*, 16(2), 1-42.
- Kazi, M. T. B., & Indermun, M. V. (2013). The impact of globalization, mergers, acquisitions, reengineering, and downsizing on individuals and organizations in South Africa. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), 681-698.

- Konak, F., & Çıtak, L. (2018). Şirket birleşme ve devralmalarının firma performansına etkisi: Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler üzerine karşılaştırmalı analiz. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 191-211.
- KPMG. (2025). Erişim Linki: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2025/01/M_A_Report_2024.pdf. Erişim Tarihi: 20.06.2025.
- Lee, C. W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 731-741.
- Leepsa, N. M., & Mishra, C. S. (2016). Theory and practice of mergers and acquisitions: Empirical evidence from Indian cases. *IIMS Journal of Management Science*, 7(2), 179-194.
- Machiraju, H. R. (2003). *Mergers, acquisitions and takeovers*. New Age International Limited.
- McLuhan, M. (2014). *Gutenberg galaksisi: Tipografik insanın oluşumu* (G. Güven, Trans.). YKY Yayınları.
- Mensah, E., & Onumah, J. M. (2017). Mergers and acquisitions in the era of globalization: The Ghanaian experience. *Journal of Accounting and Finance*, 17(3), 96-114.
- Nazalı, E. (2013). *Vergisel ve yeni Türk Ticaret Kanunu yönüyle anonim ve limited şirketlerde tasfiye, devir, birleşme, bölünme ve tür değişimi işlemleri* (3. baskı). Yaklaşım Yayıncılık.
- Neary, J. P. (2007). Cross-border mergers as instruments of comparative advantage. *The Review of Economic Studies*, 74(4), 1229-1257.
- Neuhauser, K. L. (2007). Mergers and acquisitions: A global view. In G. N. Gregoriou & K. L. Neuhauser (Eds.), *Mergers and acquisitions: Current issues* (pp. 1-24). Palgrave Macmillan.
- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447-454.
- Okka, O. (2009). *Analitik finansal yönetim*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Panayotou, T. (2000). Globalization and environment. *CID Working Paper Series*. Retrieved from <https://archive.unu.edu/inter-linkages/eminent/papers/WG1/Panayotou.pdf>
- Panico, C. (2016). Strategic interaction in alliances. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1646-1667.
- Porter, M. E. (2019). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prosvirina, I. I., & Sterkhov, A. V. (2020). The influence of the globalization factor on premiums in merger and acquisition deals of electric power companies. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 128, 3134-3140.
- Rao, S., Koirala, S., Aldhawyan, S., & Corbet, S. (2023). Geopolitical risk and M&A: The role of national governance institutions. *Economic Letters*, 225, 1-4.
- Qiao, M., Xu, S., & Wu, G. (2018). Corporate social responsibility and the long-term performance of mergers and acquisitions: Do regions and related-party transactions matter? *Sustainability*, 10, 1-15.
- Rastogi, N., & Trivedi, M. K. (2016). Pestle technique—A tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.
- Ravenscraft, D. (1987). The 1980s merger wave: An industrial organization perspective. In *The merger boom: An overview* (pp. 1-22). Federal Reserve Bank of Boston.
- Reed, S. F., & Lajoux, A. R. (1999). *The art of M&A*. McGraw Hill.
- Rekabet Kurumu. (2025). Erişim Linki: [https://www.rekabet.gov.tr/tr/Guncel/2024-yili-birlesme-ve-devralma-gorunum-r-50615169c4cccf1193df0050568585c9#:~:text=2024%20y%C4%B1l%C4%B1nda%20Rekabet%20Kurumu%20taraf%C4%B1ndan,86%20milyar%20dolar\)'dir](https://www.rekabet.gov.tr/tr/Guncel/2024-yili-birlesme-ve-devralma-gorunum-r-50615169c4cccf1193df0050568585c9#:~:text=2024%20y%C4%B1l%C4%B1nda%20Rekabet%20Kurumu%20taraf%C4%B1ndan,86%20milyar%20dolar)'dir). Erişim Tarihi: 19.06.2025.
- Robertson, R. (1999). *Küreselleşme toplum kuramı ve küresel kültür* (Ü. H. Yolsal, Trans.). Bilim ve Sanat Yayınları.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (1993). *Corporate finance* (3rd ed.). Richard D. Irwin Inc.
- Salomon, E., & Pringle, J. J. (1980). *An introduction to financial management*. Goodyear Publishing.
- Sarıkamış, C. (2003). *Şirket birleşmeleri*. Avcıol Basım Yayın.
- Setzer, M. (1997). *Ekonomik küreselleşme: Küreselleşmenin ekonomi ve teknoloji üzerindeki etkileri*. SODEV Yayınları.
- Sherman, A. J., & Hart, M. A. (2006). *Mergers & acquisitions from A to Z* (2nd ed.). Amacom.

- Siganos, A. (2023). Climate theory & managerial decisions on cross-border mergers. *The British Accounting Review*, 56(1), 1-18.
- Singha, P. (2023). Regulatory and legal challenges in cross-border M&A. *Journal of Legal Studies & Research*, 9(5), 88-117.
- Stigler, G. J. (1950). Monopoly and oligopoly by merger. *Papers and Proceedings of the Sixty-Second Annual Meeting of the American Economic Association*, 40(2), 23-34.
- Stiglitz, J. E. (2018). *Küreselleşme büyük hayal kırıklığı* (A. Taşcıoğlu & D. Vural, Trans.). Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Sui, Y., & Peculea, A. D. (2016). Financial risk identification and control of cross-border merger and acquisition enterprises. *Audit Financiar*, 14(144), 1368-1377.
- Sumer, H., & Pernsteiner, H. (2004). *Şirket birleşmeleri*. Alfa Yayınları.
- Tanyılmaz, K. (2004). Sanayi şirketlerinde birleşmeler ve satın almalar. In H. Sumer & H. Pernsteiner (Eds.), *Şirket birleşmeleri* (pp. 1-22). Alfa Yayınları.
- Wahyuningdyah, K., Sunaryo, Y., Agustin, K., & Kasmawati, (2023). Company merger as a form of corporate development in the face of economic globalization. *International Journal of Current Researches in Sciences, Social Sciences and Languages*, 3(1), 10-17.
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1993). *Essence of managerial finance* (10th ed.). The Dryden Press.
- Weston, J. F., & Weaver, S. C. (2001). *Mergers and acquisitions*. McGraw Hill Executive MBA Series. McGraw-Hill Inc.
- Wild, J., & Wild, K. (2020). *International business: The challenges of globalization*. Pearson Education Limited.
- Yavuz, V. (2020). Küreselleşmenin tetikçisi: Medya. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (OPUS)*, 15(22), 1460-1480.
- Yılğör, A. G. (2002). Şirket birleşme, ele geçirme ve devralma işlemlerinin makro ekonomik etkileri. *Öneri Dergisi*, 5(18), 119-126.
- Yörük, N., & Ban, Ü. (2006). Şirket birleşmelerinin hisse senedi fiyatlarına etkisi: İMKB’de işlem gören gıda sektörü şirketlerinde birleşme etkisinin analizi. *Muhasebe ve Finansman*, 30, 88-101.