



YENİDEN YAPILANMA (RESTRUCTURING) STRATEJİLERİ

Doç. Dr. Bülent TOKAT*
Arş. Grv. Hakan KARA**

ÖZET

Günümüz işletmelerinin stratejik kapsamını, yeni iş alanlarına doğru genişleme stratejilerinin tersine, mevcut iş alanlarını küçültme stratejileri oluşturmaktadır. Özellikle 1960, 1970 ve 1980'li yıllarda çeşitlendirme stratejileri izlemiş işletmeler arasında son yıllarda yeniden yapılanma aracılığıyla işletme kapsamını küçültmek yaygın bir strateji durumuna gelmiştir. Yeniden yapılandırmayı uygulayan işletmeler ana iş alanları üzerinde odaklaşmak için çeşitlendirilmiş işletmelerini elden çıkarmaktadırlar. Yeniden yapılanma stratejileri durum ve koşullara göre farklı stratejilerden oluşmaktadır. Bir işletme için yeniden yapılanma stratejisi, "ele geçirme", "satın alma", "dikey birleşme" veya "çeşitlendirme" stratejileri olurken, bir başka işletme için elden çıkarma, satma, bir bölümün üçüncü bir tarafa satışı olabilmektedir (divestment). Ancak son yıllarda inişe geçen işletmelerde uygulanan yeniden yapılandırma stratejileri, bazı SİB'leri elden çıkarma, küçülme (downsizing), kapsam daraltma (downscoping), borçlanma yoluyla satış (leveraged buy-outs), bağımsız yatırımcılara satış (spin-off) gibi yollarla ana faaliyette odaklanma yönünde olmaktadır.

* Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim-Organizasyon Ana Bilim Dalı

** Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim-Organizasyon Ana Bilim Dalı

GİRİŞ

Yeniden yapılandırma, 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında uygulama alanı bulmuş ve birçok Amerikan ve uluslararası işletmenin yapısını değiştirmiştir. Bu dönemde Amerikan işletmeleri arasında yaygın bir strateji olan yeniden yapılandırma; daha sonra, Japonya ve Almanya gibi ülkelere de yayılmıştır. Yeniden yapılandırma bir işletmenin çeşitli iş alanlarının ve/veya finansal yapısının değiştirilmesini ifade eder.(HİTT, 1997, s.305.)

Yeniden yapılanma stratejisi ile işletmeler ana faaliyetlerine dönerek veya düşük performans gösteren başka işletmeleri ele geçirerek işletme içi ve dışı sermaye piyasasını yükseltmeyi amaçlarlar.(HİTT vd., 1992, s.302) Yeniden yapılanma stratejileri, işletmelerin işlerinin yeniden düzenlenmesinde stratejik hedeflere öncelik vererek etkinliğin artırılmasını sağlarlar. Yeniden yapılanma modasına ayak uydurmayı hedefleyen birçok işletme öncelikle maliyetleri düşürmeyi ve belli faaliyetleri taşeron aracılığıyla işletme dışına çıkararak küçülmeye çalışmakta, ancak piyasada karşılanmamış istemlere hizmet etmek için gerekli yapılanmayı sağlamamaktadırlar.(ARGÜDEN, 1995, s.635) Yeniden yapılanma modasına ayak uydurmaya çalışan birçok işletme bu konuyu, iş süreçlerini bilgisayara aktarmak, işgören sayısını azaltmak ve genelde maliyetleri düşürmek olarak algılamaktadırlar. Ancak, yeniden yapılanma, müşterilerin karşılanmayan istemlerini gidermek için belli iş birimleri üzerinde yoğunlaşmaktır. Müşteri tatmini sağlamaya yönelik olarak yeniden yapılandırılan işletmeler, bugün yeni bir hedef ile karşı karşıyadırlar. Müşterilerinin tutkun taraftarlar durumuna getirilmesi gerekmektedir, müşterilerin belirli bir zaman dilimi içerisinde memnun edilmesi yetersiz kalmaktadır. İşletmelerin sürekliliklerinin sağlanabilmesi için müşterilerin tüm yönleriyle işletmeye bağlı, söz konusu işletmeden başkasının bulunabileceğini aklına dahi getirmeyen ve böyle bir gereksinim hissetmeyen "tutkun taraftarlar" durumuna getirilmesi gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilecek bir değişimin gerçekleştirilmesinde en önemli unsur, işletmenin bulunduğu yer ile bulunması gereken yerin çok iyi belirlenip işletmeye özgü organizasyon yöntemlerinin geliştirilmesidir.(VARDARCILAR vd., 1995, s.417)

Yeniden yapılanmanın özünde, değer zincirindeki bazı eylemlerin iş stratejisinin başarıları için diğerlerinden daha önemli olduğu yatmaktadır. Stratejik açıdan kritik eylemleri desteklemek için yeniden yapılanma da iki önemli değerlendirme söz konusudur.(ROBİNSON vd., 1997, s.346-347)

a-Yöneticiler stratejik açıdan kritik eylemleri organizasyon içerisinde yeniden dizayn etmelidirler. Bu eylemler belirlenmeli ve organizasyonda diğer bölümlerden ayrı tutulmalıdırlar. Kalan yapı ise organizasyonun diğer bölümleri ile zamanında entegre olacak şekilde dizayn edilmelidir.

b-Finans, mühendislik veya bilgi işleme genellikle ayrı birimlerdir ve birimlerin çevreleriyle ilişkili farklı gelişmeler olabilir. Dolayısıyla, organizasyon yapısının bu destek eylemleri koordine ve entegre olacak şekilde dizayn edilmelidir.

Günümüz pazarlarının özelliklerinin aşağıdaki gibi sıralanabilmesi uygulanabilecek olan yeniden yapılanma çalışmalarının önemini vurgulayacaktır. (BİÇER, 1995, s.461)

- a-Yerel ve ulusal pazarların küreselleşmeyle birlikte tek ve uluslararası bir yapıya kavuşması, küreselleşme ve ekonomik kutuplaşma.
- b-Kalitenin bir opsiyon değil bir zorunluluk durumuna gelmesi.
- c-Farklılaşma ve özel istemlere özel çözümler.
- d-Ürünlerin kullanım ömürlerinin kısılması.
- e-Pazara ulaşma süresinin kısılması.
- f-Teknolojinin hızı ve sunduğu yeni olanaklar.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan bu koşullar karşısında örgütler oyunu değişen koşullara göre oynamak zorundadırlar. Dolayısıyla eskinin yöntemleri ve yeni arayışlar yanıt oluşturamamaktadır. Çünkü, organizasyonlar bundan böyle;

- a-Müşteri ve süreç odaklı çalışmak,
- b-Değişime istekli ve yenilikçi olmak,
- c-Çabuk tepki vererek kolay uyum sağlayabilmek,
- d-Esnek olmak zorundadırlar.

Müşteriler zaman içerisinde ve hızla değişen isteklerin aynı hızla karşılandığını gördükçe işletmelere bağlı kalacaklardır. Bu amaçla işletmeler, müşterilerinin istemlerini analiz edip, elde edilen bulgular doğrultusunda yenilenerek müşterinin kendisini sürekli rahat hissetmesini sağlayabilecek yapıda olmalı, işletme ile müşteri arasında “kazanan-kaybeden” yarışı yerine “kazanan-kazanan” ortaklığı kurmalıdır.

I.YENİDEN YAPILANMA

Hızla değişen ve rekabetin doruk noktasına ulaştığı dünya pazarlarında, yönetim yapısı giderek karmaşıklaşmakta ve büyük işletmeler hızlı hareket edememenin ve değişime uyum sağlayamamanın sorunlarını yaşamaktadırlar. (KAVRAKOĞLU, 1997, s.37) Uygulanmakta olan işletme stratejilerinin yetersizliğine dikkat çeken uzmanlar geleceğin işletmelerinin başarılı bir şekilde yapılandırılmaları ve yeniden yapılanma stratejilerinin oluşturulması üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

1980’li yılların başlarında kendi sektörlerinde lider konumda olan işletmelerin çok azı, 1990’lara geldiğinde bu durumunu koruyabilmiştir. IBM, Philips, Dayton-Hudson, TWA, Xerox, Bank of Amerika ve daha bir çoğu teknolojik, demografik ve kurumsal değişim dalgaları ve yeni rakiplerin sağladığı verimlilik ve kalite kazanımları karşısında başarılarının eridiğini ve çöktüğünü görmüşlerdir. Bu yeni güçlerin şaşkına çevirdiği işletmelerin çok azı kendi kaderini denetim altına alabilecek durumda bulunmaktaydı. Çoğu sektörün temelleri hızla değişmekte, ancak hangi pazarlara yönelmek, hangi teknolojileri öne almak, hangi müşterileri seçmek ve çalışanların verimliliğini nasıl arttırmak gerektiği gibi konularda, üst yönetimlerin temel inanç ve kabullerini yeniden biçimlendirme hızı buna yetişememektedir. Sonuçta, geçmişteki başarıların temelleri derin sarsıntılar geçirip parçalanmıştır. (HAMEL vd., 1996, s.16.)

Birçok işletme kendisini büyük çaplı örgütsel dönüşüm sorunlarıyla karşı karşıya bulmuştur. Kuşkusuz, kendisini geleceğe giden yoldaki bir sürücünden çok, bir seyirci olarak gören bir işletme, her zaman, yapısının, değerlerinin ve becerilerinin sürekli değişen sektör gerçeklerine giderek daha az uyumlu olduğuna tanıklık etmek zorunda kalacaktır.

Bu, tıpkı ısıyı giderek artan bir havuzda yaşayan, önce bu sıcaklıktan etkilenmediklerini sanarak havuzdan çıkmayı akıllarına getirmeyen, yaşamaya olanak tanımayan düzeydeki bir ısıya yaklaştığında ise, artık zıplayacak güçleri kalkadığı için pişen kurbağaların akibetine benzer bir son kaçınılmaz olacaktır. (TOKAT, 1998, s.19.)

Korkutucu bir nitelik taşıyan işletmelerdeki dönüşüm sorunları, sektör ortamındaki değişimin hızıyla işletme içi ortamdaki değişimin hızı arasındaki açıklıktan doğmaktadır. İşletme dönüşüm gündemi genellikle, küçülme, maliyet tasarrufu, işgörenlerin yetkilendirilmesi, süreçlerin yeniden tasarlanması ve portföylerin rasyonelleştirilmesi gibi stratejilerden oluşmaktadır.(HAMEL vd., 1996, s.17)

Rekabet sorunu kaçınılmaz duruma geldiğinde, çoğu yönetici eline bıçak alıp yeniden yapılanma uygulamalarına girişmektedir. Amaç, işletmede oluşmuş yağ tabakalarını kesip atmak, verimsiz işleri tasfiye etmek ve eylemlerin ve çabaların üretkenliğini arttırmak olmaktadır. Yeniden odaklanmak, yeniden kademelendirmek, alt-üst etmek ya da doğru büyüklüğe getirmek gibi adlarla gündeme gelen yeniden yapılanma (restructuring) her zaman aynı sonucu vermektedir. Sonuçta, çalışan sayısı azalmaktadır. Çok düşük ya da sıfır büyüme gösteren büyük işletmeler, bir süre sonra, kabarık işgören listelerini, geleneksel araştırma-geliştirme bütçelerini ve önemli yatırım programlarını sürdürmenin olanaklı olmadığını görmüşlerdir. Düşük büyümenin nedenleri genellikle, artan maliyetlerin yeterince ilgisiz işlere yönelmiş olmasına ve işletme kadrolarının tutuculuğunun yol açtığı felç olma durumuna bağlanmıştır. Bu durumda işletme sahiplerinin can çekişen işletmelerine, “işletmeyi yalın duruma getirin”, “aktifleri harekete geçirin”, “temellere geri dönün” gibi emirleri yağdırmaya başlamıştır.

Yeniden yapılanmanın sosyal maliyetleri yüksektir. Bir işletme bunların bir bölümünden kendini kurtarabilir ancak toplumu bunu yapamaz. İngiltere’de hizmet sektörü işsiz kalan işçilere iş bulamadığı gibi, üstelik 1989’da başlayan resesyon’da kendisini de küçülmeye zorlamıştır.

Yeniden yapılanmanın başarısı için genellikle çok uzun bir zaman dilimine gereksinim duyulmaktadır. Bazı olumsuzlukların görülmesi sonucunda yeniden yapılanmanın pek bir yarar sağlayamayacağına inanan işletmeler daha sonra hızla moda olan yeniden düzenleme-değişim mühendisliği (reengineering) stratejisini uygulamaya başlamışlardır.

Süreçlerin yeniden düzenlenmesi anlamına gelen reengineering, müşteriler yanında, işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için işletmenin örgüt yapısının, kullanılan tüm süreçlerin ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır. (KOÇEL, 1998, s.291)

Reengineering, işlerin yapılma tarzı, işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konularını kapsamaktadır. Restructuring ile reengineering arasındaki en önemli fark, mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesi yönündedir. Restructuring mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesine yönelik iken reengineering yerleşmiş fikir ve uygulamaları tamamen rededer ve her şeye yeniden ve sıfırdan, sil baştan başlamayı hedefleyen bir çalışmadır. Bu nedenle reengineering radikal değişim öngören bir yönetim kavramı olarak ele alınmaktadır.

Yeniden yapılanmanın teknikleri arasında ön plana çıkanları şu şekilde sıralamak olanaklı olacaktır. (YALNIZOĞLU, 1995, s.475-476)

a- Yüzyılın başındaki endüstriyel tasarımdan kaynaklanan işleri küçük parçalara bölme prensibinin tersine çevrilerek işlerin birleştirilmesi.

b- Karar vermenin yönetim seviyesinden bilgilendirilmiş ve yetkili çalışanlara indirilmesi.

c- Değer katmayan denetim, bekleme ve konsolidasyonların azaltılması, ortadan kaldırılması.

d- Müşterilere yönelik süreçlerin sorumluluğunu ve yönetimi tek bir noktada toplayan bir örgüt oluşturmak.

Yeniden yapılanma (restructuring), bütün dünyada downsizing, dlyring, rihgtsizing gibi adlarla adlandırılrsa da, işletmenin varlıklarından, iş görenlerinden, bölüm ya da ünitelerinden örgütsel düzeninden ve eylemsel yapısından azaltma gerektirir. Bu indirimden amaçlanan, daha az nakit ile daha hızlı ve verimli bir çalışmayı düzenlemektir. Bu aslında işgörenlerin mutluluğundan çok hissedarların mutluluğu ile ilgilidir.(FRED, 1996, s.226)

Yeniden yapılandırma stratejileri farklı dönemlerde, farklı koşullarda izlenen değişik stratejilerdir. Diğer bir deyişle, çeşitlendirme stratejileri bir dönem yeniden yapılanmak için uygulanmışken, 1990'larda çeşitlendirme stratejilerine son verilerek, çeşitlendirilmiş işletmeleri çeşitli yollarla elden çıkarma, yeniden yapılanma stratejisi adını almıştır. Bir dönem yeniden yapılandırma stratejisi izleyen işletmeler düşük performanslı, kötü yönetilen işletmeler aramışlar ve bu tür işletmeleri ele geçirecek, işletmelere aktif bir tarzda müdahale etmişlerdir. Bu müdahale aracılığıyla çoğunlukla ele geçirilen işletmelerin yönetim takımı değiştirilmiş, yeni işletme stratejileri geliştirilmiş ve işletmeye yeni finansal ve teknolojik kaynaklar aktarılmıştır. Herşey yolunda gittiğinde ise, işletmenin rekabetçi konumunda ve finansal durumunda çarpıcı bir gelişme gözlenmiştir. (HILL, vd.,1992 s.219)

Eskiden yeniden yapılanma stratejileri çeşitlendirme stratejilerinden oluşurdu. İşletme hissedar varlığını maksimize eden, örgütsel durgunluğun olduğu işletmeleri aramışlardır. Örgütsel durgunluk derecesi yüksek olan işletmeler etkin olmadıkları için, menkul kıymetler borsası tarafından olduğundan düşük değerlendirilmektedirler. Bu tür işletmeleri uygun fiyatla satın almak ve etkinliklerini arttırmak için yeniden örgütlemek bir yeniden yapılanma stratejisi olarak görülmüştür. Böyle bir strateji uygulanırken fazla işgören işten çıkarılmış, pahalı araçları ve binalar satılmış ve işletmenin geriye kalan kısmına kâr disiplini ve etkinlik bilincini aşılama için merkezi bir finansal denetim mekanizması uygulanmıştır.

1970'li yıllar ve 1980'lerin başında çeşitlenerek yeniden yapılanan işletmeler şimdi yeniden yapılanmak için elden çıkarma, satış stratejileri (divestment), SİB'in şirket yönetimine satılması (buy-out) stratejilerini seçmektedirler.

Son yıllardaki bu kadar çok yeniden yapılanmanın bir nedeni, daha önceki yapılmış aşırı işletme çeşitlendirilmesidir. 1960'lı yıllarda başlayan ve 1980'li yılların başına kadar devam eden işletme çeşitlendirme hareketi sırasında birçok işletme aşırı çeşitlenmiştir. Örgütün kapsamının genişlemesi sonucunda oluşmuş bürokratik, etkin olmama durumu, çeşitlendirmenin oluşturabileceği ek değerden ağır bastığı için işletme performansları düşmüştür. İşletme performansının düşmesi sonucu, işletme çeşitlendirmesi uygulayanların hisse senedi fiyatları düşmüş ve bu işletmeler kendilerini saldırgan ele geçirme tekliflerine karşı savunmasız bulmuşlardır. Böyle bir görüntü sonucunda, 1980'lerde birçok işletme çeşitlendirilme stratejileri ile ele geçirilmiştir.

Şu anda var olan yeniden yapılandırma trendinin ikinci nedeni çeşitlendirilmiş birçok işletmenin 1980'lerde ana faaliyet alanlarının, 1980'lerde yeni rekabet yüzünden saldırı ile karşı karşıya olduklarını görmeleridir.(HILL vd., 1992, s.298-299)

Bu gelişmelere yanıt olarak, işletmeler yeniden yapılanma ve elden çıkarma yoluyla faaliyetlerinin kapsamını daraltmışlardır. Örneğin, on yıl önce bir işletmede tedarikçileri arasındaki uzun dönemli işbirlikçi ilişkilerin dikey bütünleşmelerine karşı güçlü bir alternatif bulunabileceği anlayışı yaygın değildi. Birçok işletme tedarik zincirini yönetmek için yalnızca iki alternatif düşünürdü. Bunlar: Dikey bütünleşme, rekabetçi fiyatlama. Ancak tedarik zincirlerini yönetmek için, koşullar uygun olduğunda üçüncü bir alternatif olan, "uzun vadeli anlaşmalar" dikey bütünleşmeden daha iyi bir strateji olarak görülmüştür. Bu stratejik yenilik iş dünyasında yayıldıkça dikey bütünleşmenin avantajları azalmıştır. Böylelikle, yeniden yapılandırmanın temel itici gücü, aşırı işletme çeşitlendirmesini düzeltmek ve zayıf performansa son vermek olarak nitelenebilir.

Yeniden yapılanma stratejisi, işletme içi sermaye piyasası ile yakından ilgilidir. İşletme içi sermaye piyasası stratejisi ile arasında önemli farklılıklar, işletme genel merkezinin iş birimi faaliyetlerine dahil olma derecesi ile ilgilidir.

İşletmelerdeki, yeniden yapılandırma, satış, likitidasyonlar, pay satın almaları kapsayan farklı tipteki işlemleri bir araya getirir. 1980'lerde de yeniden yapılanma süreci yaşanmıştır. Bu yeniden yapılanma yaklaşımları, Amerikan işletmelerinin kitlesel yeniden yapılanmasına çeşitli açıklamalar getirmiştir. Bazıları, işletmelerin varlıkları (hisse senedi, tahvil) üzerinde süper kârlar elde edebileceğini daha az üreten olan bu varlıkların azaltılarak ve her yerde bu süreci kullanarak, süper getiri oranlarını nasıl sağlayacaklarını tartışmışlardır. (RAO, 1995, s.808)

Genel olarak yeniden yapılanma, rekabet gücünü artırarak yaşamda kalabilmek daha fazla kâr elde etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için, bir işletmenin hızla değişen dünya koşullarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı düzenlenmesidir. (ÇETİN, 1996, s.1-2) Bunun için;

a-İşletmenin, hızla değişen dünya koşullarında işlerinin kısa, orta ve uzun sürede hangi yöne gittiğin görebilmesi,

b-Bununla ilgili, geleceğe yönelik tahminde bulunması, diğer bir deyişle bir vizyon belirlemesi,

c-Belirlenen bu vizyona göre yeni gelişme stratejilerini tayin ederek işlevsel örgütünü ve işletmesini yeniden düzenlemesi gerekecektir.

Son on yılda pazarlar, müşteriler, müşteri seçimleri, rekabet koşulları, vb. büyük değişikliklere uğramıştır. Dünyanın hemen hemen bütün gelişmiş ekonomileri büyük sorunlar yaşarken, Taiwan, Hong Kong, Singapur, Malezya vb. ülkeler hızlı kalkınma yoluna girmişlerdir.

Bu gelişmeler örgüt yapılarında yeni koşullara ayak uydurmak ve yaşamda kalabilmek için kendilerini baştan sona yenileme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bütün bu gelişmeler karmaşık bir çevre içinde geçmektedir. Çevre karmaşası ile baş edebilmenin bir diğer şekli ise. çevrelerdeki beklenmeyen değişimlere karşı çabuk yanıt verebilen bir örgüt yapısının oluşturulmasından geçmektedir. Bir düşünür, "biyo-fonksiyon tipi" yapının örgütü yok ettiğini ileri sürmektedir. (MONOKA, vd., 1995, s.82-85)

Yeniden yapılanma bir değişimi gerektiriyorsa, değişimi gerçekleştirmeye kararlı bir yönetici karşı ve taraf olan etmenleri iyi tanımalıdır. Bu etmenler üç ana başlık altında incelenebilir. (YILDİRIM, 1995, s.437)

a-Kişisel etmenler: Değişimin gereksinimini algılayamama, yanlış anlamalar, belirsizlik ve bilinmeyenlerden korkma, alışkanlıklardan vazgeçmemenin zorlukları, eski sistemden elde ettiklerinin yitirme korkusu gibi etmenler değişime karşı direnmelerin kaynağıdır.

b-Toplumsal etmenler: Toplumsal kesim ve gruplarda oluşmuş normlar, rol dağılımları. gelenekler, inançlar, ortak çıkarlar ve model olarak alınan kişilerin tutumları gibi etmenler grupların değişime karşı çıkmalarına neden olabilir.

c-Kurumsal etmenler: Kısa vadeli düşünce, statüko, bürokrasi, yönetimdeki güç dengeleri, geçmiş denemelerden başarısızlıklar, eski sistemden çıkar elde etme gibi etmenler değişime karşı tutucu kalmaktadır.

Genellikle işletmelerin inişe geçtiği dönemlerde uygulanan yeniden yapılanmaya yönelten diğer etmenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.1. İnişe Geçiş Nedenleri

İşletmelerin inişe geçmelerinin 7 ana nedeni vardır. Bunlar: Zayıf yönetim, aşırı genişleme, yetersiz finansal denetim, yüksek maliyetler, güçlü yeni rekabetin ortaya çıkışı, istemde öngörülemeyen kaymalar ve örgütsel tıkanıklıktır. Uygulamada, bu etmenlerin hepsi değilse bile bir kaçını bazı işletmelerin inişe geçmesine neden olabilmektedir. Örneğin, IBM'in 1990'ların başındaki inişe geçişi, yüksek maliyet yapısı, kişisel bilgisayar üreticilerinin güçlü düşük maliyet rekabeti, IBM'in iş sahası

olan mainframe bilgisayar isteminden kaymalar ve IBM'in bunlara örgütsel tıkanıklık nedeniyle yavaş yanıt vermesiyle ortaya çıkmıştır. (HILL vd., 1992, s.301-304)

Günümüzde işletmeler rakiplerine göre, daha hızlı hareket ettiklerinde rekabette öne geçebilmektedirler. Hızlı hareket edebilmek yapının küçülmesi ve esnek olması ile yakından ilgilidir. Başarılı bir küçülme izleyen işletmeler hızlı yanıt stratejisi ile pazarlarda güçlü duruma gelebilirler. Pazardaki fırsat pencerelerini yakalamak hızlı olmayı gerekli kılmaktadır.(KOTLER, 1997, s.183) Hızlı yanıt verme stratejileri birçok biçimde ortaya çıkabilir. Bunlar: (EREN, 1997, s.272)

- a-Yeni ürün geliştirmek.
- b-Mevcut ürünleri iyileştirme.
- c-Ürünlerin tesliminde siparişlere yanıt verme zamanını kısaltma.
- d-Pazarlama çabalarını yeni pazar gereksinimlerine uyarlama.

1.1.1.Zayıf Yönetim

Zayıf yönetim, yeteneksizlikten, ana iş alanının gözardı edilmesine ve yeterli sayıda iyi yöneticilerin olmamasına kadar çeşitlenen olumsuzlukları kapsar. Her zaman kötü bir şey olmasa da zayıf yönetimin temelinde tek adam yönetimi var gibi görünmektedir. İmparatorluk kurma tutkusu olan baskın ve otokratik bir yönetim kurulu başkanının var olması, başarısız olan birçok işletmenin olduğu bir araştırmada ortaya çıkmıştır.

İnişe geçen işletmelerde ortak olarak görülen yönetim bozuklukları arasında, tepede dengeli bir uzmanlığın olmayışı, güçlü bir orta kademe yönetiminin yokluğu, yönetim kurulu başkanının düzenli başarılı yönetim yapamaması ve yönetim kurulunun yönetimin stratejik kararlarını yeterli olarak izleyememesi sayılabilir.

1.1.2.Aşırı Genişleme

Otokratik yönetim kurulu başkanlarının, imparatorluk kurma stratejileri hızlı genişleme ve yoğun çeşitlendirmeyi içermektedir. Bu çeşitlendirmenin stratejisi, işletmeleri zayıf olarak genişletmekte ve işletmenin değerine çok az katkıda bulunmaktadır . Çok fazla çeşitlendirmenin sonuçları arasında, denetim kaybı ve durgunluk koşullarıyla baş edememe yeteneksizliği bulunabilmektedir. Dahası, hızla genişleyen işletmeler bunu büyük miktarlarda borç alarak yapmak eğilimindedirler. Ters ekonomik koşullar bir işletmenin borçlanma yükümlülüklerini karşılama yeteneğini sınırlandırıp finansal krize yol açabilmektedir.

1.1.3.Yetersiz Finansal Denetim

Yetersiz finansal denetimlerin en yaygın yönünü örgüt içindeki anahtar karar vericilere kâr sorumluluğu verememe başarısızlığı oluşturmaktadır. Hareketlerin finansal sonuçlarından sorumlu olmama, orta kademe yöneticileri maksimum etkinlik için gerekli olanın ötesinde kaynak harcama ve fazla işgören istihdam etmek yetersiz finansal denetimin sonuçları olarak görülebilmektedir. Bu tür durumlarda bürokrasi şişmekte ve maliyetler denetimden çıkabilmektedir.

1.1.4.Yüksek Maliyetler

Yetersiz finansal denetimler yüksek maliyetlere yol açabilir. Bunun ötesinde, yüksek maliyetli bir yapının en yaygın nedeni düşük işgücü verimliliğidir. Düşük işgücü verimliliği sendikaların empoze ettiği sınırlayıcı çalışma uygulamalarından, yönetimin yeni işgücü tasarruf teknolojilerine yatırım yapmamasından ya da sıklıkla her ikisinden kaynaklanabilir. Diğer yaygın nedenler yüksek ücretler (küresel pazarlarda maliyetler üzerinde rekabet eden işletmeler için önemli bir etmen) ve düşük pazar payı yüzünden ölçek ekonomilerinden yararlanamamadır.

1.1.5.Yeni Rekabet

Kapitalist ekonomilerde rekabet, yeni iş yapma şekillerinin savunucusu olan yeni işletmelerin ortaya çıktığı sürekli bir süreçtir. Son yıllarda çok az endüstri ve çok az işletme, güçlü yeni rekabetin rekabet ortamına karşı hazırlıklı olmuştur. Çok sayıda oturmuş işletme ise bu tür tehditlere çabuk yanıt veremedikleri için başarısız olmuşlar ya da ciddi sorunlarla karşılaşmışlardır. Güçlü rekabetin ortaya çıkışı işletmelerin inişe geçmesinin temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir.

1.1.6.Öngörülemeyen İstem Kaymaları

İstemdeki öngörülemeyen kaymalar, teknolojideki, ekonomik ve politik koşullardaki, sosyal ve kültürel normlardaki temel değişikliklerden kaynaklanabilmektedir. Bu tür değişiklikler yeni ürünler için, pazar fırsatları açabilmesine rağmen, bunlar aynı zamanda birçok oturmuş işletmenin varlığını tehdit edebilmekte bu da yeniden yapılandırmayı gerektirmektedir.

1.1.7.Örgütsel Tıkanıklık

Güçlü yeni rekabetin ortaya çıkması ve istemdeki öngörülemeyen kaymalar kendi başlarına işletmelerin inişe geçmelerine neden olmayabilir. İniş için gerekli olan bir başka şey, çevredeki bu tür değişikliklere yanıt vermede yavaş olan bir örgüt yapısının bulunmasıdır.

Tüm bu nedenlerden dolayı işletmeler yeniden yapılanmaya gitme gereği duymuşlardır. Yeniden yapılanmayı uygulayan bir işletme yalın ve basık bir duruma gelmektedir. Sonuç olarak, yeniden yapılanma, bir işletmenin çeşitli SİB'lerinin ya da finansal yapısının bileşenlerinin değiştirilmesini ifade etmektedir.

1.2.YENİDEN YAPILANMA STRATEJİLERİ

İşletmeler iş alanlarını terkederek yeniden yapılanmak için dört temel strateji uygulayabilirler. Bunlar; satış, hasat (harvest) ve tasfiye, etrafına bakma (turnaround), küçülme (downsizing), ve kapsamı daraltma (downscoping) stratejileridir. Satış, hasat ve tasfiye stratejileri çıkış stratejileri başlığı altında toplanabilir.(HILL vd., 1992, s.299-300)

Bir İtalyan şirketi olan Mantedison 5 yıl gibi kısa bir sürede köklü bir yeniden yapılanmaya gitmiştir. Mantedison yeni yönetim kurulu başkanı dış kimliği

tamamiyle değiştirmiştir. Mantedison dünya çapında kimya sektöründeki kapasite fazlasının ışığında daha iyi iş alanlarına girmek için işletme portföyünü yeniden şekillendirmiştir. (MAASKONTER, 1992, s.252)

1.2.1. Satış Stratejileri (Divestment)

Üç temel çıkış stratejisi içinde satış stratejileri genellikle en seçilenidir. Bu strateji bir SİB için yapılan başlangıç yatırımının geri alınabilmesi açısından işletme için en iyi yolu temsil eder. Buradaki fikir, SİB'in yüksek teklif verene satmaktır. Üç türlü alıcı olabilir; bağımsız yatırımcılar, diğer işletmeler ve satılacak birimin yönetimi. Bir SİB'in bağımsız yatırımcılara satılması aşağıdaki yolların birisiyle olanaklıdır.

1.2.1.1. Bağımsız Yatırımcılara Satış (Spin-off)

Bir SİB'in bağımsız yatırımcılara satılması spin-off olarak adlandırılır. Satılacak birim kârlı olduğu zaman ve hisse senedi borsasının yeni hisse ihracı beklentisi içinde olması durumunda oldukça olumludur. Yatırımcılar için geçici değilse veya borsa endeksi inişte ve yeni ihraçlara tepki vermiyorsa spin-off geçerli olmayan bir yoldur.

1.2.1.2. Başka İşletmelere Satış

SİB'lerin aynı faaliyet düzeyinde bulunan başka bir işletmeye satılması sık sık izlenen bir stratejidir. Böyle durumlarda satın alıcı faaliyetini bir gecede genişletmek için dikkate değer miktarda para ödemeye hazırdır.

1.2.1.3. SİB'in İşletme Yönetimine Satılması (Management Buy-Out)

Management Buy-Out bir SİB'in işletme yönetimine satılmasıdır. MBO'da şirket yönetimi yatırımcılara yüksek getirili tahvil satarak satın almayı finanse eder. MBO finansal olarak sorunlu olan SİB'lerin önünde yalnızca hasat (harvest) ve tasfiye gibi iki alternatif varsa seçilmektedir. MBO, yönetim takımı için çok riskli olabilir, çünkü yönetim kurulu üyeleri tahvil ihracına kişisel garanti vermek üzere imza atarlar ve MBO başarısızlığa uğrarsa her şeylerini kaybedebilirler. Diğer taraftan, yönetim ekibi sorunlu birimi düzeltmeyi başararsa ödül kişisel sevetteki artış olarak gözükebilecektir. Diğer bir deyişle, MBO stratejisi yönetim ekibi için bir "yüksek risk-yüksek getiri" stratejisi olmaktadır. SİB'lerin tasfiyesi olanağı ile karşı karşıya olan bir çok yönetim ekibi risk almaya istekli olabilmektedirler. Ancak bu seçeneğin yaşama geçirilmesi sadece yönetim takımının isteğine değil ayrıca MBO'nun finanse edilmesi için ihraç edilecek yüksek risk-yüksek getirili tahvilleri satın alacakların varlığına da bağlıdır.

1.2.1.4. Borçlanma Yoluyla Satış (Leveraged Buy-Outs)

Leveraged Buy-Outs işletmenin bütün aktiflerini işletme yöneticilerinin ve/veya dış grupların satın aldığı, büyük çapta borçla finanse edilen, yeniden yapılandırma faaliyetidir. İşletme az sayıda kişi tarafından, önemli miktarlarda borçlanma yoluyla satın alınır. İşletmenin hisseleri bu aşamadan sonra halka açılmaz. Ço-

ğunlukla LBO işletmesinin yeni sahipleri satın alma sonrası, işletmenin önemli sayıda varlığını (aktifini) satarlar. Bu varlıkların bir kısmı önemli miktardaki borçlanma maliyetini azaltmaya yardım etmeleri için satılırlar. Ayrıca, LBO işletmesinin yeni sahipleri işletmenin etkinliğini arttırmak ve 5 ile 8 yıllık bir dönemde satmayı amaçlamaktadırlar.

LBO işletmelerinin finansal olarak yeniden yapılandırılmalarında önemli bir yenilik olarak gözüke bile, potansiyel olumsuzlukları bulunmaktadır. Bunlar arasında, büyük miktardaki borçlanmanın işletmenin finansal riskini arttırdığı söylenebilir. Bu durum 1990'larda iflas etmek zorunda kalan LBO işletmeleri tarafından ispatlanmıştır.

LBO işletmelerini satın alanların işletmenin etkinliğini arttırıp daha sonra 5 ile 8 yıl arasında satma amaçları kısa vadeli ve riske duyarlı bir yönetsel odaklaşma oluşturur. Sonuç olarak bu işletmelerin çoğu araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmamış ve işletmenin rekabetçi gücünü geliştirmeye veya korumaya yönelik oluşturulan temel eylemlere girişmedikleri gözlenmektedir.

1.2.2. Hasat ve Tasfiye Stratejileri

Hasat ve tasfiye stratejisi satma (divestment) stratejisine göre daha zayıf olarak değerlendirilir çünkü, bir işletme SİB'ini satarak yatırımını geri kazanabilecektir. Hasat stratejisi, tasfiye etmeden önce bir SİB'in kısa ve orta vadeli nakit girişlerini arttırmak için o SİB'in yatırımlarına son vermeyi içerir. Bu strateji teoride iyi görünse de uygulamada zayıf bir teoridir. Bir SİB'in hasat stratejisi uyguladığı açıkça belli olduğu zaman, SİB'in çalışanlarının moralleri yanında müşteri ve tedarikçilerinin de güveni hızla azalabilir. Eğer bu durum ortaya çıkarsa, o zaman SİB'in gelirindeki düşüş bu stratejiyi etkisiz kılacaktır. Tasfiye stratejisi bir SİB'de yapılan yatırımı genellikle yüksek bir maliyetle giderilmesini gerektirdiği için en az çekici olanıdır.

1.2.3. Etrafına Bakma Stratejisi (Turnaround Stratejisi)

Birçok işletme kendi ana faaliyet alanlarına daha fazla odaklanmak istedikleri için çeşitlendirilmiş faaliyetlerini elden çıkararak yeniden yapılanmaktadırlar. Yeniden yapılandırma, entegre bir bölümü, işletmenin ana faaliyet alanına dönüştürmek için bir strateji geliştirilmesinden ibaret olmaktadır. İşletmelerin sorunlu alanlarını iyileştirmek için attıkları çeşitli adımları şu şekilde inceleyebiliriz.

1.2.3.1. Etrafına Bakma Stratejisinin Ana Aşamaları

Bir işletmenin inişe nasıl yanıt vermesi gerektiğine dair standart bir model yoktur. Çünkü, her durum kendine özgü olduğu için böyle bir model bulunamaz. Ancak, başarılı etrafına bakma stratejilerinin çoğunda bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bunlar, liderlik sitilinin değiştirilmesi, işletmenin stratejik odağının yeniden tanımlanması, istenmeyen aktiflerin satılması veya kapatılması, kalan faaliyetlerin kârlılığını geliştirecek adımlar atılması ve ana faaliyetleri yeniden kurmak için ele geçirmeler olarak sıralanabilir.

1.2.3.1.1.Liderliği Değiştirmek

Eski liderlik başarısızlığın yükünü taşıdığı için yeni liderlik geri çekilme ve etrafına bakma stratejilerinin en önemli elemanıdır. Bir krizi çözebilmek için yeni lider, zor kararlar verebilecek, alt kademedeki yöneticileri motive edebilecek, başkalarının görüşlerini dinleyecek ve uygun olduğu zaman güç devredebilecektir.

1.2.3.1.2.Stratejik Odağın Yeniden Tanımlanması

Tek bir işletme için stratejik odağın yeniden tanımlanması işletme düzeyinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Örneğin, başarısız bir maliyet lideri, daha odaklanmış veya farklılaştırılmış bir stratejiye doğru yeniden yönelebilir. Çeşitlendirilmiş bir işletme için, stratejik odağın yeniden tanımlanması en iyi uzun dönem kâr ve büyüme beklentilerine sahip işletmelerin tanımlanmasıdır.

1.2.3.1.3.Varlıkların Satışı ve Kapatma

Stratejik odağını yeniden tanımlamış olan bir işletme, müşteri bulabileceği istenmeyen varlıklarını satmalı geriye kalanı da tasfiye etmelidir. İstenmeyen varlıkları kârlı olmayan varlıklarla karıştırmamak gerekir. İşletmenin yeniden tanımlanmış stratejik odağıyla uyuşmayan varlıklar oldukça kârlı olabilir. Bu varlıkların satışı çok gereksinim duyulan nakiti işletmeye sağlayabilir. Bu nakit işletmenin, kalan faaliyetlerini geliştirmek için kullanılabilir.

1.2.3.1.4. Kârlılığın Geliştirilmesi

Varlıkların satışı ve faaliyetlerin kârlılığını geliştirmek, etkinliği, kaliteyi ve tüketici davranışının (tüketicilerin beklenen tepkileri vermesi) geliştirilmesi bazı aşamalardan sonra oluşur. Kârlılığın geliştirilmesi tipik olarak şu adımların bir veya daha fazlasını içerebilir: İşçi ve idari işgören çıkarılması, işgücünden tasarruf sağlayan ekipmana yatırım, işletme içinde bireylere ve alt birimlere kâr sorumluluğu vermek, finansal denetimleri sıkılaştırmak, marjinal ürünleri ürün hattından çıkarmak, maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak için yeniden süreçleme mühendisliği ve toplam kalite yönetim süreçlerini uygulamak.

1.2.4. Küçülme (Downsizing)

Yeniden yapılandırma bağlamında Amerikan şirketlerinin çoğu değişiklik yapmak için araç olarak küçülmeyi kullanmışlardır. Küçülme çalışanların bazen de faaliyet birimlerinin sayısının azaltılmasıdır

1980'lerin sonu 1990'ların başında A.B.D. de özel ve kamu sektörü binlerce işin kaybedilişine tanıklık etmiştir. Bu dönemde Generals Motors Şirketi de 21 fabrikasını kapatmış ve 74.000 kişiyi işten çıkarmıştır. IBM, Kodak, Procter&Gable ve Xerox'da önemli işçi çıkarımları olmuştur. Bu küçülme yalın ve acımasız olmakla beraber küçülmenin amaçladığı kadar başarılı olamamıştır. Küçülmenin amaçlanmamış ve potansiyel olarak olumsuz bazı sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin, işletmelerde hangi çalışanların kalacağı ve hangilerinin yeni iş arayacağı noktasında toplam denetim bulunmamaktadır.

Küçülme sadece örgüt yapısının değil aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden yapılandırılması demektir. Küçülme sorunu işletmenin örgüt basamaklarında azalma sağladığı gibi, işlevlerde de küçülmeye gider. Böylece; maliyet azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk yanıt verme, müşteri gereksinimlerine odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde etmeye çalışılır. Küçülme stratejisi süreç yenileme ve yeniden yapılanma gibi çabalardan sonra ortaya çıkabilir ve küçülme sonunda dış kaynaklarını kullanma gibi sonuçlar doğurabilir. (DİNÇER, 1998, s.295)

İşletmelerin küçülmeye endekslenmeye devam etmesinin, küresel pazar potansiyel kayıplarının ötesinde başka sakıncaları da vardır. Çalışan kesimlerin işten çıkarılması ve durgun ücretlerden kaynaklanan gelir kaybı, iç istemin azaldığı yönünde aldatıcı izlenim yaratabilir. İşletmeler etkinliği arttırmaya çalışırken alım gücü üzerinde olağanüstü bir baskı oluşturmaktadırlar. Küçülme çağında yaşanan endişe duygusu arttıkça tüketicilerdeki güven düşüşü harcamalardaki artışı frenleyerek yeniden yapılanan işletmelerin delmeye çalıştığı istem tabanını baltalayabilmektedir. (ROACH, 1997, s.26)

1.2.5. Kapsam Daraltma (Downscoping)

Diğer bazı işletmeler kapsam daraltma stratejisi uygulamışlar ve daha fazla başarı elde etmişlerdir. Kapsam daraltma, işletmenin ana faaliyetleriyle ilgili olmayan işlerini elden çıkarmanın diğer şekillerini ve satışını ifade etmektedir. Bu alternatif genellikle işletmenin işlerine stratejik olarak yeniden odaklanmak olarak bilinmektedir. Kapsamını daraltan bir işletme aynı zamanda küçülmeyide uygulamış olmaktadır. İşletme portföyündeki işler azaltılarak boyutu küçültülmüş olmaktadır. Bu başarılı olduğu zaman, tepe yönetimi işletmeyi daha etkin bir şekilde yönetebilir. Bunun nedeni, işletmenin daha az çeşitlendirilmiş duruma gelmesi ve tepe yönetiminin kalan işleri temelde ana faaliyetleri daha iyi anlayabilip yönetebilmesidir.

İşletmenin elinden gereksiz kârsız birimlerin çıkartılması eylemsel etkinliği de artırır. Kapsam daraltma stratejilerinin arkasında yer alan stratejiler şu şekilde ifade edilebilir.(CK. PARAHOLAD, 1997, s.59)

- a-Odaklaşma,
- b-İyileştirme,
- c-Konumlandırma,
- d-Çıkış

Kapsam daraltma stratejisinin bir örneği, Ball işletmesinin bağlı işletmelerini yatırımcılara satmasıdır (spin-off) . 1980'lerde Ball işletmesi iki ortak yatırım uygulayarak ek şişe (cam) toplama kapasitesine ulaşmış, fabrikalarını yenilemiş, teneke kutu işletmesi satın alarak A.B.D. de konserve gıda işinde önemli bir yer edinmiştir. Bağımsız yatırımcılara satış (spin-off) işletmenin kendi kutulama tesislerini ve diğer küçük faaliyetlerini kapsamıştır. Ball iş-

letmesinin yönetim kurulu başkanına göre bağımsız yatırımcılara satışın temel nedeni küçük faaliyetlerin hâlâ oldukça yüksek miktarda sermaye ve yönetim zamanı gerektirmesiydi. Bağımsız yatırımcılara satıştan sonra Ball işletmesi coğrafi yayılımını genişletmek için diğer kutu konserve işletmelerini ele geçirmeye başlamış, diğer bir deyişle, Ball işletmesi yönetim zamanı, çabası ve kaynaklarını ana faaliyetler üzerinde odaklaştırmak, genişleme fırsatlarını ve performansını genişletmek için kapsam daraltma (downscopign) stratejisi uygulamıştır.(HITT, 1997, s.215.)

Bir başka örnekte Texas Instruments çoğunlukla yapılacak yeni tesisler için sadece bitiş tarihlerini, satışlar için ise belli bir ciroyu amaç göstermekte, ayrıntılara inmemektedir. Burada ortaya atılan slogan şudur; “Birden fazla amacınız var ise amacınız yok demektir”.(TOKAT, 1990, s.336.)

SONUÇ

Aşağıdaki Tablo da, yeniden yapılandırma alternatifleri kısa ve uzun dönem sonuçlarıyla birlikte gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, en başarılı yeniden yapılandırma eylemleri, tepe yönetimine işletmenin faaliyetlerinde stratejik denetimi yeniden ele geçirmede yardımcı olanlardır.

Bu durumda, kapsam daraltma (downscoping) başarılı olmasının nedeni, bunun işletmenin ana faaliyetleri üzerinde odaklanmasını sağlamasıdır. Yöneticiler işletmelerin bünyelerindeki eylemleri denetim altında tutabilirler. Çünkü, işletme sayıları azalmış ve daha az çeşitli bir konuma gelmiştir. Yöneticiler artık tepe yönetiminin daha bilgili olduğu faaliyetlerle ilgilenebileceklerdir. Ancak bazı işletmeler birbirleriyle oldukça ilgisiz olarak çeşitlendirilmiş işletmeleri başarıyla yönetebilmektedirler.

Birbirleriyle ilgisiz olmayan birçok çeşitlendirme stratejisinin başarısız olduğunu ve yüksek performans için işletmelerin yeniden yapılanmalarının gereği ifade edilmişti. Ancak bazı işletmeler birbirleriyle ilgisiz işletmelerini elden çıkararak aslında daha fazla çeşitlenmiş (birbirleriyle ilgisiz işletmelerden oluşan) duruma gelebilirler.

Ayrıca, yeniden yapılandırmayı birbirleriyle ilgisiz işletmelerini satarak başlatan bazı işletmeler, birbirleriyle ilgisiz olan çeşitlendirilmiş işletmelerden oluşmaya devam ederler veya yığılım işletmeler olarak sınıflandırılırlar. Bunun nedeni, kısmen bu işletmelerin birbirleriyle ilgili olmayan diğer işletmeleri satın almaya (ele geçirmeye) devam etmeleridir. Diğer bir deyişle, bu işletmeler işletme portföylerini yeniden yapılandırmakta, ancak bunu bütün çeşitlendirme düzeyini değiştirmek amacıyla yapmaktadırlar.

TABLO- YENİDEN YAPILANDIRMA SONUÇLARI

	<u>Kısa dönemli sonuçlar</u>	<u>Uzun dönemli sonuçlar</u>
Küçülme (Downsizing)	1-Azalmış İşçilik Maliyetleri	1-Beşeri Sermaye Kaybı 2-Daha Düşük Performans
Kapsam Daraltma (Downscoping)	1-Azalan Borç Maliyetleri 2-Stratejik Denetimlere Verilen Önem	1- Daha Yüksek Performans
Borçlanma Yoluyla Satış (Leveraged)	1-Stratejik Denetimlere Verilen Önem	1-Yüksek Risk
Buy-Out)	2-Yüksek Borç Maliyetleri	

KAYNAKÇA

- ARGÜDEN Yılmaz, "Yeniden Yapılanmada Stratejik Düşüncenin Önemi", **IV.Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler III**, İstanbul, 1995.
- BİÇER Hakkı, "Yönetimde Devrimsel Düşünce", **4. Ulusal Kalite Kongresi 8-9 Kasım 1995**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.
- C.K. Parahalad, "Büyüme Stratejileri", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.
- ÇETİN Canan, **Yeniden Yapılanma**, Der Yayınları 202, İstanbul, 1996.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- FRED R.David, **Strategic Management**, Sixth Edition, Franchis Norion University Prentice Holl International, Inc., USA, 1996.
- HAMEL Gary, Prahalad C.K., **Geleceği Kazanmak**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996.
- HILL W. Charles, JONES R. Gareth, **Strategic Management An Integrated Approach**, Houghton Mifflin Company, Second Edition, 1992.

- HİTT Michael A., **Strategic Management:Competitiveness Globalization**, Roberet Haskisson West Publishing Company, Ireland, 1995.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Değişim ve Yaratıcılık**, Kal-Der Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, 1997.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basımevi, İstanbul, 1998.
- KOTLER Philip, "Geleceğin Pazarının Haritasını Çıkarmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.
- MAASKONTER Rosabert, "Restructuring and Redefining Boundairs: Idetify Change", **The Challenge of Organizations Change**, The Free Prees, USA, 1992.
- MONOKA İkojino, TAKEUCHU Hritoko, **The Knowledge-Creating Companing**, Oxford University University Press, Printed in The USA, 1995.
- RAO Ramesh C.S., **Financial Management, Conceot and Applications**, 3.th, South Western College Publishing, USA, 1995.
- ROACH Stephen, "Üretkenliğin Kutsal Halesi", **Harvard Businees Review**, Power Özel Ek, Ekim, 1997.
- ROBİNSON Pearce, P.PEARCE John A., ROBİNSON Rivhard B., **Strategic Management**, College of Business Administration Univesity of South Caroline, USA, 1997.
- TOKAT Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi**, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayın No:6, İ.İ.B.F. Yayın No:6, MYRA Kütahya, 1998.
- TOKAT Bülent, "Yönetimde Strateji", **Prof.Dr.İlhan Cemalçılar'ın Hatırasına Armağan**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayın No:393, İ.İ.B.F. Yayın No:84, Eskişehir, 1990.
- VARDIRCILAR Cavit, ALTUNTERİM Burak, "Orta Ölçekli Bir Sanayi Kuruluşunda Değişimin Yönetimi", **4. Ulusal Kalite Kongresi 8-9 Kasım 1995**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.
- YALNIZOĞLU Murat, "Yeniden Yapılanma Toplam Kalite İle Uyumlu mu?" **4. Ulusal Kongresi 8-9 Kasım 1995**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.
- YILDIRIM Ramazan, "Değişimin Yönetimi", **4.Ulusal Kalite Kongresi 8-9 Kasım 1995**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.