

İŞLETMELER ARASI BİRLEŞMELER VE SİNERJİ ETKİSİ

İsa İPÇİOĞLU*

ÖZET

Globalleşmenin bir gereği olarak, işletmeler bir çok nedenlerden dolayı son yıllarda birleşme yoluna gitmektedirler. Birleşmelerin en önemli nedenlerinden bir tanesi de sinerjidir. Bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha büyük olması anlamına gelen sinerji, matematiksel olarak $2+2=5$ şeklinde formüle edilebilir. Birleşmeler sırasında, işletmelerin satın alma, üretim, dağıtım, pazarlama ve ar-ge departmanlarının bir araya gelmesi önemli bir sinerji yaratmaktadır. Böylece işletmeler itici bir güç elde etmekte ve daha verimli olmaktadır.

ABSTRACT

in recent years, globalization requires that companies have merged due to several reasons. One of the most important reasons of mergers is synergy. Synergy meaning Chat the whole is greater than the sum of its parts can be formulated $2+2=5$ mathematically. The cooperation of the departments such as purchasing, production, distribution, marketing and research-develop has caused an important synergy during mergers. Thus, the companies have obtained a motive power and become more productive.

GİRİŞ

1980'li yıllardan sonra teknolojiye ve piyasadaki gelişmelere paralel olarak işletmeler arası birleşmelerde hızlı bir artış meydana gelmiştir.

* Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü Anabilim Görevlisi

Şirketler daha kolay pazar payı kazanmak ve büyümek için diğer şirketlerle birleşme yoluna gitmişlerdir (SAMUELSON ve NORDHAUS, 1992: 349). 21. yüzyıla girmiş olduğumuz günümüzde teknolojik gelişmeler ülkeler arasında ticari sınırları ortadan kaldırarak, dünyayı tek bir pazar haline getirmiştir. Globalleşmenin hızla artması ve şirketlerin pazardan pay kapma mücadeleleri, şirketleri yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Çünkü globalleşen dünyada şirketlerin mevcut pazarda faaliyetlerini sürdürmeleri, pazar paylarını arttırmaları veya yeni pazar bulmaları güçleşmektedir. Diğer bir ifade ile, rekabetin şiddeti gittikçe artmaktadır. Bu yüzden son yıllarda dünyanın bir çok dev şirketleri birleşme yoluna gitmişlerdir.

İşletmeler artan rekabeti karşılamak, rekabeti azaltmak, ölçek ekonomisinden faydalanmak ve faaliyetlerinin maliyetlerini düşürerek bunlarda tasarruf sağlamak, yatırımlarını farklı alanlara kaydırarak riskleri azaltmak gibi nedenlerle birleşme yoluna gitmekte, etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmak istemektedirler. Böylece işletmeler ortak hareket ederek ortaya çıkacak sinerjiden faydalanabilmeyi amaçlamaktadırlar.

Diğer yandan, bir birleşme ortak araştırmaya gayretlerini, teknoloji paylaşımını, üretim faaliyetlerinin ortak kullanımını, diğer şirketlerin ürünlerinin pazanını, veya üretim bileşenlerinin ortak kullanımını, diğer şirketlerin ürünlerinin pazarını, veya tamamlanmış ürünlerin montajını içerebilir (THOMPSON ve STRICKLAND, 1995: 165).

Bu çalışmada işletmelerin birleşme nedenleri ve bu nedenlerden biri olan sinerji kavramı incelenerek, işletmelerin birleşme sırasında nasıl sinerji yaratabileceği ve bu sinerjiden nasıl yararlanabileceği konusu araştırılmıştır.

1. İŞLETMELER ARASI BİRLEŞMELER

Birleşme iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek faaliyetlerini yürütmesidir. Birleşmeler, işletmelerin aralarında kısa dönemli veya tam (bütünü) olarak stratejik birleşmeler olabileceği gibi (PORTER, 1990: 65), büyük bir işletmenin bir veya daha fazla sayıda küçük işletmeyi satın alması yoluyla sahipliğinin ve yönetiminin tek işletme olması ve iki ayrı işletmenin tüzel kişiliklerinin ortadan kaldırılarak, yeni bir tüzel kişilik elde ederek yeni bir işletmenin ortaya çıkması, bir işletmenin diğer işletmeyi aktif ve pasifleriyle kendi portföyüne dahil etmesi şeklinde de olabilir (HITT vd. 1997 :214).

Birleşmeler yapılarına ve gösterdiği özelliklere göre dikey, yatay, ve çapraz birleşmeler olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir (SAMUELSON ve NORDHAUS, 1992: 741; MOYER vd. 1995: 795-796).

1.1. Dikey (Vertical) Birleşme

Üretim ve satış faaliyetlerinin çeşitli evrelerinde veya farklı aşamalarında faaliyet gösteren iki işletme arasında meydana gelmektedir. Birbirini izleyen ya da tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları birleşmelerdir. Bu işletmelerin birbirleriyle alıcı ve satıcı ilişkisi vardır. Bir işletme kendisine mal satan veya ürettiği mal satın alan bir başka işletmeyle dikey yönde birleşebilir. Örneğin, bir demir madeni işletmesi ile çelik işletmesi arasında ki birleşme dikey yönde birleşmedir.

1.2. Yatay (Horizontal) Birleşme

Benzer mal veya hizmeti üreten ya da pazarlayan işletmelerin bir araya gelerek yaptıkları birleşmelerdir. Yatay birleşme, aynı pazarda faaliyet gösteren ve aralarında direkt rekabet olan iki veya daha fazla işletmelerin gerçekleştirdiği birleşme şeklidir. Otomobil üreten işletmelerin kendi aralarında kurdukları birleşmeler bu tip birleşmeye örnektir.

1.3. Çapraz (Conglomerate) Birleşme

Birbirleriyle ilişkisi olmayan pazarlarda faaliyet gösteren, aralarında direkt olarak rekabet ve alıcı-satıcı ilişkisi olmayan işletmelerin birleşmesidir. Örneğin, petrol rafinerisi ile tekstil firması arasındaki birleşme.

Bu tür stratejik birleşmeler, aynı endüstrideki işletmelerin global ölçekte bağımsızlıklarını korumalarına ve faaliyet gösterdiği farklı ülkelerdeki rekabeti karşılamalarına yardım eder. Endüstrileşmiş ülkelerin işletmeleri az gelişmiş ülkelerde yatırım yapmak ve pazar payı kazanmak için birleşmeleri gerekli görmektedirler. Ayrıca üretim ve/veya pazardaki ölçek ekonomisinden yararlanmak, tekniksel ve üretimsel yeteneklerindeki boşlukları doldurmak, pazar payını artırmak birleşmelerin diğer nedenlerindedir (THOMPSON ve STRICKLAND, 1995: 165). Son yıllarda meydana gelen en büyük şirket birleşmeleri tablo-1'de gösterilmiştir. Şirketler internet, medya, sağlık, petrol, telekomünikasyon, genel endüstri, finans, otomotiv gibi çeşitli sektörde birleşme yoluna gitmişler ve çok büyük piyasa değerlerine ulaşmışlardır.

Stratejik birleşmelerde önemli bir husus da, birleşmeleri gerçekleştiren işletmelerin aralarında sinerji olup olmadığının araştırılmasıdır. Çünkü eğer birleşme stratejik bir sinerji yaratmıyorsa yani bu strateji kendilerine fayda sağlamayacaksa, birleşme stratejisi zaman ve maliyet kaybına yol açacaktır (ÖGE ve DÜLGER, 1998:30).

Tablo 1: Büyük Ölçekli Evlilikler

Evlenen Şirketler	Sektör	Değeri(milyardolar)
AOL- Time Warner	internet/medya	350
Glaxo-SmithKline Beecham	sağlık	187
Exxon-Mobil	petrol	81
Vodafone-Air Touch	telekominikasyon	65,9
AT&T-MediaOne	telekominikasyon	63,1
Honeywell-AUiedSignal	genel endüstri	47
Viacom-CBS Cooperation	medya	40,8
Travelers- Citicorp	finans	36
Daimler-Benz Chrysler	otomotiv	32

İşletmelerin yukarıda belirttiğimiz birleşmeye gitme nedenlerinin yanında, birleşmeler aşağıdaki yollarla üretkenlik artışlarına ve sinerji etkilerine yol açmaktadır (HINTERHUBER, 1994: 155).

- 1) Noksan kritik kaynakların elde edilmesi (karar yeteneğine sahip yöneticiler, belirli bir pazara giriş, hammadde v.s.)
- 2) Araştırma ve geliştirme kapasitelerinin, imalat süreçlerinin birleştirilmesi ile işletmenin güçlerinden daha iyi yararlanmak
- 3) İki veya daha fazla üretim ve dağıtım basamaklarının birlikte yönetilmesi (yatay gelişim)
- 4) Benzer biçimdeki üretim ve sürüm faaliyetlerinin birleştirilmesi ile tecrübe eğrileri kapsamından yararlanma.

2. SİNERJİ KAVRAMI VE SİNERJİ ÇEŞİTLERİ

2.1. Sinerji Kavramı

Matematiksel olarak $2+2=5$ eşitliğini sağlayan bir güç olan sinerji, bir bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha büyüktür, şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerin birleşmelerinde önemli bir etken olan ve/veya avantaj olan sinerji etkisi, işletmelerin faaliyetlerini birleştirmek suretiyle elde edebilecekleri satış geliri, kar veya katma değer, tek tek işletmelerin sağlayabilecekleri satış geliri, kar veya katma değer toplamından daha fazladır (MÜFTÜOĞLU, 1989: 460). Böylece fonksiyonel bölümlerin işletmenin toplam verimliliğine katkısının, aynı katkılarının toplamından fazla olacaktır (HARVEY ve BROWN, 1996: 37). Diğer bir ifade ile, fonksiyonel bölümler işbirliğine giderek işletmenin verimliliğini arttıracaktır.

2.2. Sinerji Çeşitlen

Sinerji çeşitleri, pazarlama (satış) sinerjisi, işletme sinerjisi, yatırım ve yönetim sinerjisi olarak dört değişik türde incelenebilir. Ayrıca bu sinerji türlerine işe bağlama ve çalışma sinerjisi de eklenebilir (DİNÇER, 1992: 155-158, EREN, 1990: 151-154, AYDEMİR, 1995: 39).

1- Pazarlama (Satış) Sinerjisi; Pazarlama sinerjisi çeşitli mamul ve ürünlerin satış dağıtımında ortak yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından yararlanma durumunda ortaya çıkmaktadır. Reklam, tutundurma ve satış artırma gibi pazarlama faaliyetlerinde, aynı araçlardan ve satış elemanlarında bir çok ürün için yararlanıldığından dolayı, maliyetler azalmakta ve işletmeye önemli tasarruflar sağlamakta ve pazarlama departmanının karlılık ile verimliliği artmaktadır.

2- İşletme Sinerjisi; Genel giderlerin dağıtımından, farklı işlerde çalıştırılabilen aynı personelden, satınalma ve eğitim güçlerinin bir çok ürünler için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan sinerji türüdür.

3- Yatırım Sinerjisi; Bir çok ürün için ortak kullanılabilen fabrika ve tesislerin, makinalar ve teçhizatın, hammadde stoklarının ve bunların tedarik edilmesi veya satın alınmasından ortaya çıkan bir çeşit sinerjidir.

4- Yönetim Sinerjisi; İşletmenin yönetim uygulamalarından ve örgütsel sorunlarında elde ettiği tecrübelerin, yeni yatırımlara ve faaliyetlere kolayca uyumlaştırılmasıyla ortaya çıkan sinerjidir. Böylece işletme, yabancı olmadığı bir yönetim ve organizasyon sorununu, yeni bir işletmeden daha çabuk çözecektir. Yönetim sinerjisi pek çok ortak kabiliyet ve uygulama tecrübesi olduğu için, en yaygın ve ortak uygulama alanı bulan bir sinerji türüdür.

5- İşe Bağlama ve Çalışma Sinerjisi; İşe bağlama sinerjisi iki şekilde ortaya çıkmaktadır; a) Yeni faaliyetler için uygun mevcut kaynakların sağlayacağı para tasarrufları ile b) işi çabuklaştıracağı ve rekabete hazır hale getireceği için sağlanan zaman tasarrufları. Bu iki tasarrufa sahip olan işletme, sahip olmayan işletmelere göre karşılaştırmalı bir üstünlüğe sahip olacaktır. Çalışma sinerjisi ise, işletmenin çalışması sırasında yapacağı giderleri ve işletmenin devamlılığı için gerekli yatırımları içerir. Burada, işletmenin büyüklüğü ve genel giderlerin üretim faaliyetlerine dağılımı faktörleri üzerinde durulması gerekir.

Sinerji faktörü, eğer atıl kapasite varsa, yeni faaliyetlerde kapasite kullanım oranının yükselmesi ve dolayısıyla birim maliyetlerinin düşmesi,

büyük miktarlardaki satın almalar sebebiyle iskonto ve diğer indirimler biçiminde ortaya çıkar. Ayrıca bazı hizmetlerden yeni faaliyetlerinde faydalanması ve araştırma araç ve masrafları yeni ürünler geliştirme ve pazarlama amaçları olarak kullanılması halinde, atıl olan genel giderlerin ürünlere dağıtımında bir takım tasarruflardan sinerji faktörü sayesinde yararlanılmış olur.

3. BİRLEŞMELERDE SİNERJİ ETKİSİ

İşletmeler arası çoğu birleşmenin amacı, sinerji yaratma ve bu sinerjiyi kullanmaktır. Bu yüzden birleşmeyi gerçekleştiren şirketlerin aralarında sinerjinin olup olmadığını araştırmalıdır. Birleşme sonucunda, satın alma, üretim, dağıtım, pazarlama ve ar-ge departmanlarının birleşmesi büyük bir sinerji yaratarak şirketlere itici bir güç olmaktadır. İşletmeler arası birleşmeler, işletmelerin maliyetlerini azaltarak ve finansal yapılarını güçlendirerek, öncelikli olarak pazar paylarını arttırmakta ve pazar üzerindeki etkisini arttırmayı sağlamaktadır. Aynı alanlarda veya birbirini destekleyen alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesi stratejik alanların ortak kullanılmasından dolayı şirketlerin girdilerinde azalmaya yol açmaktadır. Böylece insan kaynakları daha verimli kullanılmaktadır. Örneğin iki ayrı muhasebe departmanı ortadan kalkarken, buradaki işgücü pazarlama faaliyetlerine kaydırılabilir. Ar-ge departmanlarını birleşmesi sonucunda, uzun yıllar gerektirecek yeni ürünlerin veya yeni teknolojilerin geliştirilmesi gibi araştırmalar kısa sürede yapılabilir (KARATAŞ ve AKBULUT, 1999: 29-32). Birleşen şirketler, aynı yapıları dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini tek bir çatı altında toplayarak ve aynı dağılım kanallarını kullanarak hem maliyetlerde tasarrufa gider hem de ortaya çıkan pazar büyüklüğünden faydalanır. Ayrıca hammadde ve yan mamul tedarikinde, büyük orandaki satın almalarda iskonto veya indirimden yararlanır. Tüm bu avantajlar birleşmelerdeki sinerji etkisinin bir sonucudur.

Faaliyetlerini bağımsız olarak sürdüren işletmelerin birleşmeleri durumunda, varlığını koruyan veya yeni oluşacak firmanın, birleşmeye katılan firmaların bireysel pazar değerleri toplamından daha yüksek bir değere sahip olmalıdır. Bunu bir örnek yardımıyla açıklarsak: Örneğin, B ve C işletmesi birleşerek yeni bir işletme olan A işletmesi meydana gelsin (AKGÜÇ, 1985: 892-893, BÜKER vd. 1997:506).

Va, birleşme sonunda oluşacak işletmenin değerini, Vb, birleşme öncesinde B işletmesinin değerini, Vc, birleşme öncesinde C işletmesinin değerini göstermektedir. Eğer $Va > Vb + Vc$ olursa birleşmenin amacı gerçekleşecektir.

Va'nın Vb ve Vc'nin toplamından büyük olmasının nedeni kazançtır. Kazanç, birleşme sonucu oluşan işletmenin değeri ile birleşen işletmelerin aynı değeri toplamı arasındaki olumlu farktır. Yani, Kazanç= $Va - (Vb + Vc)$ 'dir.

Bu kazanç birleşmeyi gerçekleştiren işletmelerin değerleri dışında ek bir değer (Vbc) sonucunda oluşacaktır. Bu taktirde eşitlik $Va = Vb + Vc + Vbc$ şeklindedir. Vbc, bu eşitlikte birleşme sonucu artacak net nakit akışının bugünkü değeridir. Bu değer ne kadar büyük olursa birleşmeden sağlanacak toplam yarar da o kadar büyük olacaktır. Fakat birleşmenin söz konusu olabilmesi için mutlaka $Vb > 0$ olması gereklidir.

Akgüç'e göre (1985), birleşmelerde yukarıda ki gibi bir sinerji etkisinin oluşması şu nedenlerden kaynaklanabilir:

- 1) Faaliyet etkinliğinin artması nedeniyle faaliyet giderlerinin azalması ve kar marjını yükselmesi,
- 2) Firmanın finansal yapısının düzelmesi veya finansal ekonomiler sonucu, hisse senetlerinin fiyat/kazanç oranının yükselmesi, daha düşük borçlanma maliyeti ve/veya borçlanma kapasitesinin genişlemesi sonucu sermaye maliyetinin azalması,
- 3) Pazarda etkinliğinin, pazar gücünün artması,
- 4) Yönetim becerisinin yükselmesi.

SONUÇ

İşletme veya şirket birleşmeleri son yılların yeni global stratejilerinden bir tanesidir. Etkili bir birleşme pozitif sinerjinin yaratıldığı birleşmedir (HITT vd. 1997:229). Bu yüzden, birleşmelerde işletmeler birbirlerine entegre olurken, pozitif sinerjiyi yaratmaya çalışırlar. Ancak, birleşmelerde bir rekabet avantajı sağlayabilmek için sinerjik faktörler iyi analiz edilmeli ve işletmeler aralarında sinerji olup olmadığını araştırmalıdır. Birleşmelerdeki sinerji etkisine ve performans düzeyine ulaşabilmek için işletmeler şu konulara dikkat etmelidir (ÖGE ve DÜLGER, 1998: 30).

- İşletme hangi tür stratejiyi belirleyeceğini açıkça ortaya koymalı,
- Kendisi için gereksiz sektörleri elemeli,
- Potansiyel vadeden, geleceği olan sektörleri bulup, tercih etmeli,
- Birleşmeleri yapabilecek şirket adaylarını bulmalı.

İşletmelerin birleşmesi bazı sorunlarla karşılaştığı için her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. Kısa vadede karlarda gözükse azalış, kriz

olasılığı, çalışanlar arasındaki çatışma, personeli birleşmelerin getireceği yararları inandırmak, personeli motive etmek, yetki ve sorumlulukların şekilinde dağıtılacağı konusunda gereken hassasiyeti göstermek, iyi bir planlama ve koordinasyonu sağlamak gibi birleşmelerin beraberinde getirdiği sorunlar vardır (THE ECONOMIST, 1997: 57-58, ÖGE ve DÜLGER, 1993: 31). Birleşmeyi düşünen işletmeler birleşmeden önce birbirlerine uyum sağlayıp sağlamayacaklarını analiz etmelidirler. İşletmelerin çok büyük ya da aynı veya aynı iş kollarında olmaları, sektöründe lider olmaları, şirket kültürü personel yönetimi, faaliyet alanı, şirketin yönetim şekli, örgüt yapısı, işletmelerin birbirlerine uyum sağlayıp sağlamadığına bakılan özellikleridir. Bu yüzden analiz çalışmalarını çok profesyonelce yapılmalı, işletmeler tüm yönleriyle birbirlerini iyi tanımalıdırlar.

Tüm bu zorluklara ve güçlüklerle rağmen birleşme ve sinerji kavramı önümüzdeki yıllarda da işletmelerin vazgeçemeyecekleri strateji ve değerler arasında yer alacak ve işletmelerin karlılıklarını ve verimliliklerini artırarak faaliyetlerini sürdürmelerine yardımcı olacaktır.

KAYNAKLAR

- AKGÜÇ, Ö., (1985), *Finansal Yönetim*, İ.Ü.İ.F. Yay. No. 46, İstanbul.
- AYDEMİR, N., (1995), "Globalleşme Stratejisi, Birleşmeler ve Sinerji" *Yönetim*, Ekim, Yıl:6, Sayı:22.
- BÜKER, S., AŞIKOĞLU, R. ve Sevil G., (1997), *Finansal Yönetim*, A.Ü. Basımevi, Eskişehir.
- DİNÇER, Ö., (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* Bela Yayınevi, İstanbul.
- EREN, E., (1990), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İşletme Fakültesi Yayın No:234, İstanbul.
- HARVEY, D. and BROWN, D.R., (1996), *An Experiential Approach to Organization Development*, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- HİTT, M.A., IRELAND, R.D. and HOSKISSON, R.E., (1997), *Strategic Management*, West Publishing Company, St. Paul, MN.
- KARATAŞ, N. ve AKBULUT, S., (1999) "Globalleşme Emrediyor: Birleşin!", *Macro*, Aralık, No 62.
- MOYER, R.C., McGUIGEN, J.R. and KRETLOW, W.J., (1995), *Contemporary Financial Management*, West Publishing Company, Minnesota, MN.
- MÜFTÜOĞLU, T., (1989), *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- ÖGE, E. ve DÜLGER, O.F., (1998), "Şirketler Stratejik Ortaklıklarla Dünyaya Açılıyor", *Ekonomik Trend*, 25 Ocak, Yıl:6, Sayı:5.
- PORTER, M.E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- SAMUELSON, A. and Nordhaus, W.D., (1992), *Economics*, Mc Graw-Hill, Inc., New York.
- THOMPSON, A.A. and STRICKLAND A.J., (1995), *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Inc., Chicago.
- YAŞA, F., (2000), "Şirketler Nikah Kırıyor", *Hürriyet İnsan Kaynakları*, 23 Ocak, Sayı: 119.
- _____, (1997), "Why Too Many Mergers Miss The Mark", *The Economist*, January 4th .