

T.C.ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN
SİNERJİK BOYUTLARI
(Yüksek Lisans Tezi)

Nazan YELKİKALAN

ESKİŞEHİR-1994

**T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN
SİNERJİK BOYUTLARI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Nazan YELKİKALAN /

**Eskişehir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanesi**

ESKİŞEHİR-1994

ÖZET

İşletmelerarası işbirliği stratejileri, özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, işletmelerin içinde buldukları ekonomik krizden kurtulmak için, seçilen yöntemlerden birisi olmuştur.

Böylece, işletmeler tek başlarına elde edecekleri verimden daha fazlasını, bir başka işletme ile gerçekleştirecekleri işbirliği sayesinde elde edeceklerini, kısaca sinerji etkisini anlamışlar ve işbirliğine yönelmişlerdir.

ABSTRACT

Especially after the second world war, cooperation strategies between administrations have been one of the chosen methods to save the administrations from the situation in which they had been.

So, administrations have understood that by the help of cooperation they can have more efficiency than they can to by themselves, that is, they have realized the effect of synergy and they have tend towards cooperation.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI, VARSAYIMLARI, SINIRLARI VE YÖNTEMİ

1- ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI	3
2- ÇALIŞMANIN VARSAYIM VE SINIRLARI	4
3- ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	5

İKİNCİ BÖLÜM

İŞBİRLİĞİ KAVRAMI, İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ VE GEREKÇELERİ

1- İŞBİRLİĞİ VE İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ KAVRAMI	6
2- İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİNİN YOĞUNLAŞARAK ARTMASININ TEMEL NEDENLERİ	10
2.1. KÜRESELLEŞME	10
2.2. BÜYÜME İHTİYACI	12
2.3. TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERİ İZLEME	13
2.4. REKABETİ GELİŞTİRME	16
2.5. PAZAR PAYINI ARTIRMA	19
3- İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİNİN BİR- LEŞMELER YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ	22
3.1. İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ	22
3.1.1. Bağımsızlık Kaybedilerek Gerçekleştirilen İşbirliği Türleri	22

3.1.1.1. Merger	22
3.1.1.2. Acquisition	23
3.1.1.3. Tröst	25
3.1.2. Bağımsızlık Korunarak Gerçekleştirilen İşbirliği Türleri	26
3.1.2.1. Joint Venture	26
3.1.2.2. Holding	28
3.1.2.3. Kartel	29
3.1.2.4. Konsorsiyum	31
3.1.2.5. Korner	32
3.1.2.6. Konsem	32
3.2. BİRLEŞMELER YÖNÜYLE İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİNİN ANALİZİ	33
3.2.1. Yatay Birleşmeler (Horizontal İntegration)	33
3.2.2. Dikey Birleşmeler (Vertical İntegration)	35
3.2.2.1. Geriye Doğru Dikey Birleşme	38
3.2.2.2. İleriye Doğru Dikey Birleşme	38
3.2.3. Karma (Conglomerate) Birleşmeler	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİNERJİ KAVRAMI VE İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN SİNERJİK BOYUTLARI

1. SİNERJİ KAVRAMI VE İŞLETMELERİN SİNERJİK YÖNETİMİNİN GEREKÇELERİ	42
1.1. SİNERJİ KAVRAMI	42
1.2. İŞLETMELERİN SİNERJİK YÖNETİMİNİN GEREKÇELERİ	44
1.2.1. İşbirliği	44
1.2.2. Rekabet	46
1.2.3. Kaynakların Ekonomik Kullanımı	47
1.2.4. Genel Değişime Uyum	48

2- İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİNDE SİNERJİ TÜRLERİ	50
2.1. YATIRIM SİNERJİSİ	50
2.2. YÖNETİM SİNERJİSİ.....	50
2.3. PAZARLAMA SİNERJİSİ	51
2.4. ÜRETİM SİNERJİSİ.....	52
3. İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN SİNERJİK BOYUTLARI	53
3.1. ÖLÇEK BÜYÜTME	53
3.2. ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRME	55
3.3. KALİTEYİ GELİŞTİRME	56
3.4. TEKNOLOJİ SAĞLAMA	58
3.4.1. Patent	60
3.4.2. Know-How	62
3.4.2.1. İşletmecilik Know-How'u Sağlama	63
3.4.2.2. Teknik Know-How Sağlama	65
3.4.3. Marka	66
3.5. FİNANSMAN SAĞLAMA	69
3.6. AR-GE FAALİYETİNİN YOĞUNLAŞMASINA OLANAK SAĞLAMA	71
3.7. İYİ BİR YÖNETİME SAHİP OLMA	75
3.8. VERGİ AVANTAJI SAĞLAMA	76
3.9. VERİMLİLİK ARTIŞI SAĞLAMA	78
3.10. ÖLÇEK EKONOMİSİNDEN FAYDALANMA	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇEŞİTLİ İŞLETMELERDE İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN SİNERJİK BOYUTLARININ İNCELENMESİ

EMLAK BANKASI A.Ş. VE ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş.'DE UYGULAMA

EMLAK BANKASI ANONİM ŞİRKETİ UYGULAMASI

1-	İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER	85
2-	İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER	85
3-	İŞLETMENİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ İŞBİRLİĞİNİN YOĞUNLAŞARAK ARTMASININ TEMEL NEDENLERİ	88
4-	İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİNİN BİRLEŞMELER YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ	91
5-	İŞBİRLİĞİNİN SİNERJİK BOYUTLARININ İNCELENMESİ	92
	5.1. ÖLÇEK BÜYÜTME	92
	5.2. ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRME	94
	5.3. KALİTEYİ GELİŞTİRME	96
	5.4. TEKNOLOJİ SAĞLAMA	97
	5.5. FİNANSMAN SAĞLAMA	98
	5.6. AR-GE FAALİYETİNİN YOĞUNLAŞMASINA OLANAK SAĞLAMA	100
	5.7. İYİ BİR YÖNETİME SAHİP OLMA	102
	5.8. VERGİ AVANTAJI SAĞLAMA	104
	5.9. VERİMLİLİK ARTIŞI SAĞLAMA	110
	5.10. ÖLÇEK EKONOMİSİNDEN FAYDALANMA	111

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ UYGULAMASI

1-	İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER	114
2-	İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER	116
3-	İŞLETMENİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ İŞBİRLİĞİNİN YOĞUNLAŞARAK ARTMASININ TEMEL NEDENLERİ	122

4- İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİNİN BİRLEŞMELER YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ	124
5- İŞBİRLİĞİNİN SİNERJİK BOYUTLARININ İNCELENMESİ	125
5.1. ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRME	126
5.2. TEKNOLOJİ SAĞLAMA	126
5.3. VERGİ AVANTAJI SAĞLAMA	127
5.4. FİNANSMAN SAĞLAMA.....	129
UYGULAMA SONUCUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ..	131
SONUÇ	135
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	i-vii
EKLER BÖLÜMÜ	

GİRİŞ

İnsanların, toplumlar halinde yaşamaya başladıkları ilk yıllarda, üretim ve tüketim aile içinde yapılan bir faaliyet görünümünü taşımaktaydı. Ancak, geniş toplumlar ve büyük pazarlar sözkonusu olmadığı için, bu şekildeki bir üretim ve tüketim de yeterli idi. Bir süre sonra, nüfus çoğaldıkça, insanlar üretilen mal ve hizmetleri elde etmek uğruna, savaşır duruma gelmişlerdir. Uzun yıllar süren bu savaşlar sonunda, kazanan taraflar olduğu gibi, kaçınılmaz olarak 'savaş mağlubu' olan ülkeler de vardı.

İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında ülkeler, artık, yapılan savaşların kesin bir galibinin olmayacağını anlamışlardır. Bu düşünce, tüm dünya ülkelerini “işbirliği yapma” fikrine götürdü.

Ülkeler arasında gerçekleştirilen işbirliği amaç yönünden farklılıklar taşımaktadır. Gelişmiş ülkeler için işbirliği fikri, yeni pazarlar bulmak ve teknolojilerini daha yaygın alanlarda kullanarak, sermayesini güçlendirmek anlamını taşımaktadır. Oysa, gelişmekte olan ülkeler için işbirliği fikri, yeni teknolojilere sahip olmak ve gelişmiş ülkelerin her türlü imkanlarından faydalanmak anlamındadır.

İşletmelerarasında gerçekleştirilen işbirliğinin temel amacı, değişik boyutlarda elde edilecek sinerjik etkilerdir. Bunun için de işletmeler merger, acquisition, joint venture, v.b. işbirliği türlerini yatay, dikey, karma birleşme şekillerinden biri veya birkaçı ile gerçekleştirmektedirler.

Hedefleri bu şekilde belirlenen çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın amacı, kapsamı, varsayımları, yöntemi ve sınırları açıklanmıştır.

İkinci bölümde, ilk olarak işbirliği kavramına yer verilmiştir. Ayrıca, giderek yoğunlaşan işbirliğinin nedenleri; küreselleşme, büyüme, teknolojik değişimler, rekabet ve pazar payı başlıkları altında incelenmiştir. İşletmelerin gerçekleştirdiği işbirliği türleri ve birleşme şekilleri de ele alınarak, ikinci bölüm tamamlanmıştır.

Üçüncü bölümde, sinerji kavramı ve işletmeler arasında gerçekleşen işbirliğinden elde edilen sinerjik etkiler açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise, konu ile ilgili olarak çeşitli işletmelerde yapılan uygulamalara yer verilmiştir.

Çalışma, elde edilen sonuçların anlatımı ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI, VARSAYIMLARI, SINIRLARI VE YÖNTEMİ

1- ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Yapılan çalışmanın temel amacı, işletmelerarasında gerçekleşen işbirliğinin verimlilik artırma ya da diğer ifadeyle sinerjik boyutlarını incelemektir. Bu temel amacın yanısıra, gerçekleştirilen işbirliği türleri ve şekilleri de araştırma konusu yapılmıştır. Çalışmanın amaçları daha ayrıntılı olarak, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmelerarasında gerçekleştirilen işbirliğinin, son yıllarda giderek artma eğiliminde olduğu fikrini küreselleşme, büyüme, teknoloji v.b. boyutlarıyla ortaya koymak;
- Uzun yıllardan beri uygulanan birleşme stratejilerinin neler olduğunu ve bu stratejilerin ne şekilde gerçekleştirildiğini teorik boyutta incelemek; ancak, bu yapılırken fayda ve sakıncalarına da değinilerek, uygulayıcılara yol gösterici olmak;

- Çalışmanın temelini oluşturan sinerjik etki/etkiler, ayrı bir bölüm halinde tüm ayrıntılarıyla incelenerek, konunun kavramsal boyutlarını belirlemek;
- Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleştirilen işbirliğini incelemektir.

2- ÇALIŞMANIN VARSAYIM VE SINIRLARI

Çalışmamızda, özellikle değişik tür ve şekillerde gerçekleştirilen birleşmelerin sinerjik boyutları üzerinde durulmuştur. Bu yapılırken, ele alınan sinerjik etki veya etkiler mutlakçı bir anlayışla geliştirilmemiştir. Ancak, çalışmanın temel amacı, gerçekleştirilmesi düşünülen birleşmeler sonucunda elde edilebilecek olası sinerjik etkiler için, gerekli stratejileri belirlemek ve uygulanmasına yardımcı olmaktır.

Çalışma, temel olarak işbirliği ve sinerji kavramlarını kapsamaktadır.

Bu kapsamda, işbirliği kavramı işletmeler arasında gerçekleştirilmesi yönüyle bir sınırlamaya tabi tutulurken; sinerji kavramı için herhangi bir sınırlama getirilmemiştir. İşletmeler personel, finansman, vergilendirme, know-how, ölçek büyütme, Ar-Ge faaliyetleri ve daha birçok açıdan incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ele alınan uygulama kısmında da, işletmeler sinerjik açıdan hiçbir kısıtlama gözönünde tutulmadan incelenmiştir. Ancak, doğal olarak teori kısmında sıralanan sinerjik faydaların tümü, incelenen her işletmede kazanılmamıştır.

3- ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışma, birinci bölümde konunun ve çalışma biçiminin tanıtımı, ikinci ve üçüncü bölümde kuramsal analiz ve dördüncü bölümde uygulama incelemesi, olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde çalışmanın amacı, kapsamı, varsayımları ele alınmıştır. İkinci bölümde konu kavramsal açıdan incelenmiş ve birleşme türlerine yer verilerek tanıtımı yapılmıştır. Üçüncü bölümde, tez çalışmasının temel konusu olan sinerjik boyut irdelenmiştir. Her iki bölümde de çok sayıda kitap, dergi ve gazete yayınlarından en son bilgiler aktarılmaya özen gösterilmiştir.

Dördüncü bölümde, çeşitli işletmelerde yapılan uygulamalar yer almaktadır. Bunun için konuyla ilgili işletmelere gidilerek, ilgili yöneticilerle yüzyüze görüşmeler yapılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞBİRLİĞİ KAVRAMI, İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ VE GEREKÇELERİ

1- İŞBİRLİĞİ VE İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

İşbirliği, kavram olarak, belli bir amaca birlikte ulaşmak şeklinde tanımlanabilir (1).

Bağımsız ekonomik birimlerin işbirliğine giderek örgütlenmeleri, türlü ekonomik amaçların ve nedenlerin etkileriyle olmaktadır. Çok sayıda girişimcinin katılımı ile oluşturulan birliklerin temel amaçlarını birkaç nokta etrafında toplamak mümkündür (2):

-
- 1 Ali AKDEMİR, "İşletmelerarası Teknolojik İşbirliği Stratejilerinin Verimlilik Artırma Boyutları", I. VERİMLİLİK KONGRESİ-BİLDİRİLER-, Ankara, 1991, s.32.
 - 2 Oktay ALPUGAN ve Diğerleri, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul, 1993, s.78'den ERLAÇIN, F.Şükrü; İşletme Ekonomisi, C.I, Ege Üniversitesi, İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi No.64/28, İzmir, 1972, 8. Baskı.

- İşbirliği ile mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek,
- Üretimin daha az maliyetle gerçekleşmesini sağlamak,
- İşbirliğini gerçekleştirenler arasındaki ekonomik rekabeti ortadan kaldırmak,
- Pazarları etkilemek,
- Toplumun yaşam standardını yükseltmektir.

Bu sayılanların dışında, işletmeleri işbirliğine zorlayan önemli bir neden de, dünyadaki son ekonomik gelişmelerdir. Avrupa Birliği (AB) ve bu birliğin gerçekleştiği Avrupa'daki hızlı değişimler, işletmelerin büyümesini gerektirmektedir. Bu zorunlu büyüme isteği ise, işletmeleri işbirliğine götürücü bir etki yapmaktadır.

Avrupa Birliği (AB) ile sınırların kaldırılmasının yanısıra, Tek Pazar uygulaması ile, ortak ekonomik karar alma ve uygulama sürecinin mikro düzeyde şu faydaları sağlayacağı öngörülmüştür:

- Daha düşük fiyatlar,
- Tüketicie daha çok seçme olanağı,
- Üreticie daha düşük girdi maliyeti,
- Ölçek ekonomileri sayesinde artan verim,
- Daha büyük bir pazar ve satış olanaklarıdır.

Makro düzeyde ise, şu faydalar öngörülmüştür ⁽³⁾:

³ Yasemin ÇONGAR-Cem SEY, "Tek Pazar'ın Eşiğinde Şirket Birleşmeleri: İspanya ve Türkiye", AVRUPA EKONOMİK TOPLULUĞU İLE BÜTÜNLEŞMEDE YABANCI SERMAYE YATIRIMLARININ ROLÜ, YASED Ya., İstanbul, 1989, s.45.

- Mali hizmetlerin birleştirilmesi ve
- Ucuz kredi olanaklarının artmasıdır.

Seksenli yıllara doğru işletmelerin yapısında, tek başlarına faaliyette bulunmaktan ziyade, yerli ya da yabancı bir firma ile ortaklık, işbirliği yapma şeklinde bir değişiklik olmuştur. Seksenli yıllarda iyice belirginleşen ve artan bu akımın sebebi, rekabetin ulusal sınırları aşmış uluslararası piyasaya çıkmış olmasıdır. Bunun yanısıra, gerçekleştiren işbirliğinin hem nedeni ve hem de sonucu olarak nitelenebilecek şu faktörler bulunmaktadır (4):

- Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, gelişmiş ülkelerdekilerine oranla küçük olduğundan, bu işletmeler kapasitelerini yeni teknolojilerle artırmak ve yeni piyasalara ulaşmak için işbirliğini, ortaklık oluşturmaları teşvik edici rolü oynamaktadır.
- İşbirliği ile işletmelerin üretim kapasitesi iyileştirilmektedir.
- İşletmelerin Ar-Ge maliyetinin finansında, oluşturulan işbirliğinin büyük etkisi olmaktadır.
- Teknik bilgi ve teçhizat, kurulan işbirliği sayesinde gelişmekte olan ülkelere götürülmektedir. Böylece, yönetimin ve pazarlama sorumluluklarının paylaşımı da sözkonusu olmaktadır.
- Gelişmiş ülke işletmelerinin direkt yatırımla götürdüğü teknoloji üzerinde, gelişmekte olan ülkelerin hiç bir kontrol hakkı olmadığı gibi, bu teknolojiye kolaylıkla ulaşabilme durumu da yoktur.

4 Ramazan AKSOY-Metin BERBER, "Üretim Teknolojisinin Yenilenmesinde Teknoloji Transferinin Rolü", ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ, YASED Ya.No.37, İstanbul, 1990, s.66.

Ayrıca, gelişmiş ülke şirketleri, gelişmekte olan ülkelerde yöneticilerin yeteneklerini iyileştirecek gayret sarfetme eğiliminde değillerdir. Oysa, işbirliği yoluyla yapılan teknoloji transferi, yapıldığı ülkeye ortaklık durumundan dolayı, teknolojiye her an ulaşabilme ve yönetebilme olanağı vermektedir. Görev birlikteliğinden dolayı da, yöneticilerin yönetim yeteneği zamanla gelişmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında, yoğunlaşan bilimsel buluşların üretim teknolojilerinin hızlı bir biçimde değişmesine ve dolayısıyla geleneksel üretim yöntemlerinin bir anda çağdışı kalmasına yol açtığı bilinen bir gerçektir. Bilimsel bilgi birikiminin artması ve yeni teknolojilerin gelişmesi, toplumların modernleşmesi ve ekonomik kalkınmaları yolunda yeni dönemleri de beraberinde getirmiştir. Nihayet, gelişmekte olan ülkeler de azgelişmişlik olgusunu yenebilecek, modern tekniklerin farkına varmakta pek geç kalmamışlardır. İşte, böyle bir uyanma ve “başkaları” gibi olma çabalarıyla birlikte, ulusların birbirlerine olan bağımlılığı yükselen bir oranda artarak yeni biçimler almıştır (5).

İşte, tüm bu sayılan düşünceler sonuçta, işletmeleri işbirliğine zorlayıcı bir etki yapmıştır.

⁵ Sezai KAYA, “Teknoloji Transferi, Kalkınma ve Dış Yatırım”, ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ, YASED Ya.No.37, İstanbul, 1990, s.111.

2- İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİNİN YOĞUNLAŞARAK ARTMASININ TEMEL NEDENLERİ

İşletmelerarası işbirliğinin, her geçen gün biraz daha gündeme gelmesinin ve gerçekleşmesinin birçok nedeni vardır. Bunların en başta gelenleri küreselleşme, teknolojik değişimleri izleme, rekabeti geliştirme, büyüme ihtiyacı ve pazar payını artırmadır.

2.1. KÜRESELLEŞME

Küreselleşme kavram olarak, şirketlerin kendi ülke sınırları dışında, dünya standartlarında faaliyette bulunmalarıdır (6). İşletme faaliyetlerinin, ulusal ve uluslararası boyutların ötesine taşınması şeklinde de ifade edilebilir.

Sürekli değişen ve gelişen bir pazarda işletmeler, üretimini yaptıkları mal veya hizmetleri sadece ulusal sınırlar içerisinde değil, uluslararası boyutlarda da sunma çabasına girmiştir. Bu durumda, sunulan mal veya hizmetin alıcısı olan diğer kişi ve kuruluşlar da aynı ölçüde tercih farklılığına, daha ziyade “en iyisini satın alma” düşüncesine sahip olmaya başlamışlardır. İşte bu noktada küresel, diğer bir ifadeyle global standartlı mal veya hizmet sunulması düşüncesi ve zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Sonuçta, diğer bir ülkede üretilen mal veya hizmet standardını yakalamak zorunda olan işletmeler, birbirleriyle çeşitli türde işbirliğine giderek faaliyette bulunmaya başlamışlardır.

6 “Yönetimde Çağdaş Akımlar”, CAPITAL GUIDE 3, 1993, s.80.

Dünya ekonomisinde yer alan işletmeler arasındaki, artan karşılıklı bağımlılık ve küreselleşme çizgisinde, bütünleşmenin hızlandırılması ve bu bütünleşmeye uyumun sağlanması için, değişik işbirliği yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar örneğin, sanayi şirketleri arasındaki birleşmeler (mergers), ortaklıklar (joint ventures), satın almalar (acquisition) şeklinde olabilmektedir. İsviçre'nin Nestle Şirketi'nin İngiltere'nin en büyük bisküvi-çikolata imalatçısı Rowntree'yi 2.55 milyar sterline satın alması, İngiltere'nin 1986 ve 1987 yıllarında toplam 584, Fransa'nın toplam 231, Federal Almanya'nın toplam 163 satın alma girişimiyle, buralardaki şirketlerin başka ülkelerde şirket sahibi olması bu eğilimi vurgulamaktadır (7). 1986 ve 1987 yılları itibariyle, küresel amaçlı şirket satın almaları bazı Batı Avrupa ülkelerinde şöyledir:

<u>Ülke</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
İngiltere	67	83
-Avrupa'da	156	278
- Amerika'da	223	361
Toplam		
Fransa		
- Avrupa'da	-	97
- Amerika'da	-	99
Toplam	35	196
F.Almanya		
- Avrupa'da	77	86

Kaynak: Booz, Allen ve Hornilton (Financial Times, 25. s.1988)'den aktaran Dış Ticarete Durum.

⁷ ÇONGAR-SEY, s.45-46,49.

2.2. BÜYÜME İHTİYACI

Büyüme, işletmelerde üretim faktörlerinin nitelik ve nicelik olarak artması ve sonuçta işletmenin faaliyet alanının genişlemesidir. Diğer bir ifadeyle büyüme kavramı, sayısal bir artış olarak da kabul edilmektedir. Üretim kapasitesinde, çalışanların sayısında veya satış tutarında meydana gelen büyümeler, bu sayısal artışın göstergesi olabilirler (8).

Günümüzde artık, işletmelerin yaşamlarını sürekli kılmak için çaba göstermeleri yetersiz olmaktadır. Sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevrede çalışmalarını sürdüren işletmelerin, hep aynı büyüklükte kalmaları öncelikle onların pazardaki yerlerini korumalarını güçleştirmektedir. Pazarın gelişmesine paralel olarak büyümeyen bir işletme, pazar payının küçülmesi riskini de kabul etmek zorundadır. Bunun yanısıra, teknolojik değişim ve beraberinde getirdiği avantajlar işletmeleri büyümeye zorlamıştır. Ayrıca, bazı sanayi dallarında rekabet koşulları içinde küçük işletmelerin ayakta kalması da zorlaşmıştır.

Bu güdülerle faaliyete geçen işletmeler, hem büyüme için gerekli ve hem de büyümenin sonucu olan sermaye, işgücü, teknoloji v.b. faktörlerin ancak, işbirliği sayesinde sağlanabileceğini anlamışlardır. Böylece, bazıları sürekli veya geçici, bazıları da satın alma veya birleşme türünde işbirliğine gitmişlerdir.

Bugün ise yöneticiler, çalışma alanlarını tüm dünya olarak düşünmekte ve ulusal sınırları aşan bir anlayışla şirketlerini büyütmeyi hedeflemektedirler (9).

8 ALPUGAN ve Diğerleri, s.47.

9 "Yeni Arayışlar ve Çözümler", CAPITAL GUIDE 3, 1993, s.14.

Ayrıca, işletmeler artık durağan değil, sürekli yenilenen, değişen bir yapıda olmalıdırlar. Bu da ancak, büyüme sayesinde sağlanabilmektedir (10).

2.3. TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERİ İZLEME

En yalın ifade ile teknoloji kavramı, ekonomik ürünleri üretmeye ve yeni ürünleri tasarlamaya yarayan bilgilerin bütünüdür (11).

İşletmelerarası işbirliği stratejilerinin uygulanması gerekçelerinden bir tanesi de, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olanlara “teknoloji” akışının sağlanmasıdır. Teknoloji sağlamaya yönelik işbirliğinden amaç, hem az gelişmiş ülkelerin ekonomilerine hız kazandırmak, hem de gelişmiş ülke işletmelerinin pazar bulması, teknolojilerini yaygın alanlarda kullanmaktır (12).

En yoksul ülkelerin sanayileşmiş ülkelerin elinde tuttuğu teknolojilere erişme isteği, kendini 1960'lı yılların başında göstermeye başlamıştır. Aralık 1961'de, Brezilya temsilcilerinin başlattığı bir tartışma sonunda, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, “kullanım haklarının az gelişmiş ülkelerin ekonomisine etkileri”ni inceleme kararı almıştır. Şubat 1963'te de, Birleşmiş Milletler, Cenevre'de “Bilim ve Tekniğin

¹⁰ İnan ÖZALP, *Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi*, Eskişehir, 1984, s.1.

¹¹ Jacques PERRIN (Çev.Turgut ARNAS), *Teknoloji Transferi*, İstanbul, 1992, s.20.

¹² Ali AKDEMİR, “İşletmelerarası İşbirliği Stratejileri Neden Uygulanmalıdır?”, *DÜNYA GAZETESİ*, 13.1.1993, s.4.

Az gelişmiş Bölgeler Yararına Uygulanması”, üstüne bir başlangıç konferansı düzenlemiştir. İlk sanayileşme deneyimlerini başlatmış olan az gelişmiş ülkelerin baskısı altında, Birleşmiş Milletler 1964'te UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı), 1965'te UNIDO (Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü)'yu kurmuştur. Yine, 1980 yılında da Suudi Arabistan'da Taif 'de toplanan OPEC üyeleri, sanayileşmiş ülkelerin elinde tuttuğu teknolojilerin az gelişmiş ülkelere transferi konusunda, ortak bir tutum belirlemiştir. OPEC'in sözcüsü Şeyh Yamani, bu toplantı için Taif'e akın eden Batılı gazetecilere, toplantının belli başlı sonuçlarını şu şekilde açıklamıştır: “Eğer bütün az gelişmiş ülkelere sürekli bir teknoloji transferi sistemi kabul edilmezse, pek yakında enerji ve dahası mali kaynaklarımız konusunda hiç bir ilişkiye girmeyeceğiz. Bu gerekli;eğer petrol istiyorsanız, yeni teknolojiler ve kalkınma olanakları kısıtsız verilmelidir. Petrolün gerçek fiyatı işte şudur: Teknoloji Transferi” (13).

Bu oluşumlar çerçevesinde, yabancı sermayeli işletmelerin geliştirmekte olan ülkelere ve bu ülkelerin kamu ve özel sektör kuruluşlarının sınırlı kaynakları ile geliştireceği ve ithal edeceği teknoloji ile kıyaslanamayacak nitelikte teknoloji transfer olanakları sözkonusudur. Nitekim teknolojik açıdan ileri bir düzeye gelmenin iki yolu bulunmaktadır. Bunlar (1) Dikey Yol ve (2) Yatay Yol. **Dikey Yol**, Teknolojiyi ülke içinde geliştirmek ve üretmektir. **Yatay Yol** ise, Teknolojiyi dışarıdan satın almak yani teknoloji transferidir.

13 PERRIN, s.7.

Gelişmekte olan ekonomilerin kısa dönemde kalkınabilmeleri için, ihtiyaç duydukları bazı ara ve yatırım malları ile teknoloji ve işletmecilik bilgisini “Dikey Yol” şeklinde, kısa bir zaman içerisinde üretebilme olanakları yok denecek kadar azdır. Bu açığı, sanayileşmiş ülkelerden 'Yatay Yol' şeklinde ithal ederek kapatmaya çalışmak, “Teknolojileri tekrar keşfe uğraşmaktan” daha kârlı bir çözüm yoludur. Yabancı sermaye yatırımları da, bu çözüm yolları içerisinde en belirgin ve en etkili teknoloji transfer kanallarından birisi olup, diğerlerine nazaran üretim yetenekleri açısından, hız, kalite ve kapsam olarak çok ileri boyutlara sahiptir.

Diğer teknoloji transfer kanalları da şu şekilde sıralanabilir (14):

- Makina teçhizat yoluyla teknoloji transferi,
- Lisans Anlaşmaları (Patent, know-how, ticari markalar satın alınması) yoluyla teknoloji transferi,
- Teknik yardım programları yoluyla teknoloji transferi,
- Taklit, kopya, sanayi casusluğu yoluyla teknoloji transferi,
- Yayın, teşhir araçları ve usulleri yoluyla teknoloji transferi,
- Ülkelerarası seyahat, göç, öğrenci ve uzman değişimi yoluyla teknoloji transferidir.

14 Halil UÇAR, “Yabancı Sermaye Yatırımları Kanalıyla Teknoloji Transferi ve Türkiye’deki Yabancı Sermayenin Teknoloji Transfer Fonksiyonu”, ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ, YASED Ya., İstanbul, 1990, s.7’den Şimşek, Salih; LİSANS ANLAŞMALARI YOLUYLA TEKNOLOJİ TRANSFERİ, TOBB Yayınları, No. 54, Ankara, 1988, s.29-30.

2.4. REKABETİ GELİŞTİRME

Rekabet, işletmeler arasında kar, üretim miktarı, kalite, teknoloji gibi her türlü faaliyet unsurları açısından, öne geçmek için verilen mücadeleyi ifade etmekte kullanılmaktadır.

Ulaşım, haberleşme, eğitim ve turizm alanında meydana gelen gelişmeler, ülkelerin kapalı bir ekonomi içinde yaşamalarını imkansız hale getirmiştir (15). Ekonomiler arasındaki sınırların kalkması ise, ülkeler arasında rekabetin ön plana çıkmasına neden olmuştur.

Artık şirketler gerek iç pazarda, gerek dış pazarlarda çok ciddi rekabet içine girmek zorunda kalmışlardır. İşletmelerin gelecekte var olmaları, iç ve dış rakiplerine karşı ortaya koyabilecekleri rekabet gücüne bağlıdır. Belirli bir rekabet gücüne ulaşamayan işletmeler piyasadan kaybolup gideceklerdir (16). Uluslararası ekonomik savaşta hayatta kalabilmenin yolu, çağdaş teknolojileri kullanarak rekabet edebilmekten geçmektedir (17).

Avrupa Birliği (AB) ile, tekrar gündeme gelen küreselleşme faaliyetleri sonucunda, işletmelerin ürettiği mal ve hizmetler, dünyanın her yerindeki müşterilerin satın alabileceği kalite ve maliyette

15 Şahin GÜÇ, "Üretim Teknolojisinin Yenilenmesinde Dış Yatırımların Rolü", **ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ**, YASED Ya.No.37, İstanbul, 1990, s.79'dan Dr.Salih ŞİMŞEK, Lisans Anlaşmaları Yoluyla Teknoloji Transferi, s.21.

16 GÜÇ, s.79'dan Muhittin ORAL, **Rekabet Gücü Araştırması**, T.Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını, 1983, s.1.

17 GÜÇ, s.79'dan Dr.Salih ŞİMŞEK, s.21.

olmak durumundadır (18). Müşterilerin isteğine ve ihtiyacına cevap verebilecek nitelikteki bu kalite ve maliyet ancak, aynı mal ve hizmeti üreten işletmeler arasında doğacak bir rekabet ortamı ile sağlanabilecektir.

Rekabet olgusunun içerisinde yer alan kalite, teknoloji v.b. unsurlar açısından öne geçmek ise ancak, işletmeler arasında gerçekleşecek işbirliği, satınalma ve birleşmelerle sağlanabilecektir. Bunun için de işletmeler, varlıklarını ve kaynaklarını biraraya getirerek, rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar.

Günümüzde, dünya piyasalarındaki yoğun rekabet ortamında mücadele edebilmek, büyük oranda yabancı sermaye ile işbirliğine gitmeyi gerektirmektedir. Özellikle, 1992 Avrupa Tek Pazar oluşumuna doğru atılan adımlar ve merkezîyetçi ekonomilerdeki gelişmeler nedeniyle, çok uluslu şirketlerin rekabet güçlerini artırmak için 'Merger' şeklindeki şirket birleşmelerine gittikleri görülmektedir (19). Avrupa Tek Pazarı ruhu çerçevesinde düşünüldüğünde; ister doğrudan yatırımlar ister portföy yatırımları olsun, Toplulukta yabancı yatırımların artması

18 Rüştü BOZKURT, "Dünya Genelinde Temel Eğilimler ve Teşvik sistemi İçin Bir Model Önerisi", **İNCELEME (TOSYÖV MEKTUBU)**, İstanbul, 1993, s.47.

19 UÇAR, s.32'den "Avrupa Topluluğu'nun kendi içindeki sınai işbirliğini gerçekleştirmek için, iç pazar programı dahilinde, Avrupa Ekonomik Çıkar Grubu ve Avrupa Şirket Statüsü oluşturma yönündeki çalışmaları karşısında, ABD ve Japonya'da Avrupa Şirketleri ile birleşme faaliyetlerini hızlandırmıştır. Bu birleşme AT kalesini içten fethetmenin önemli bir aracı haline gelmiştir". Cankorel, Bilge., **AVRUPA TOPLULUĞU TEK PAZARA GİRERKEN TÜRK EKONOMİSİNİN REKABET GÜCÜ** Konulu panelde sunulan Tebliğ, ATO, Ankara, Ekim 1989, s.5.

beklenen bir gelişmedir. Çünkü, ilgili ülkelerin birbirlerinin pazarlarını tanımaları ve bu pazarlarda gerek üretim birimlerini, gerek dağıtım kanallarını oluşturmaları, Avrupa Tek Pazarı'nda rekabet edebilmek için hayati öneme sahip bulunmaktadır. Nitekim, Topluluk iç pazarının tamamlanmasına ilişkin çalışmalar ilerledikçe, Topluluk içinde yabancı yatırımların, şirket birleşmelerinin ve devralmaların (mergers and acquisitions) artma eğilimine girdiği gözlenmektedir (20).

Nihayetinde, giderek artan uluslararası rekabette, kendi olanaklarını diğerinin olanaklarıyla birleştirmek suretiyle, iki uluslararası ortak olarak faaliyet göstermek anlayışı günümüzde "Stratejik Ortaklığa" dönüşmüştür (21).

20 Erdal ATUKEREN, "Türkiye'nin Avrupa Topluluğu ile Bütünleşmesinde Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü", **AVRUPA EKONOMİK TOPLULUĞU İLE BÜTÜNLEŞMEDE YABANCI SERMAYE YATIRIMLARININ ROLÜ**, YASED Ya., İstanbul, 1989, s.5.

21 UÇAR, s.33'den "Daimler Benz (B.Almanya)- Mitsubishi (Japonya) arasında, Mart 1990 ortalarında Singapur'da imzalanan işbirliği antlaşması, iş çevrelerince yeni bir kavramın doğmasına yol açtı; "STRATEJİK ORTAKLIK", Bkz.Orçun, Alp., 26 Mart 1990, **DÜNYA GAZETESİ**, s.2.

Ayrıca 1989 yılında gerçekleşen çokuluslu şirket (ÇUŞ) birleşmeler ve satınalmalara örnek olarak, ABD menşeli ÇUŞ'tardan olan FORD, İngiliz (otomobil üreticisi) JAGUAR için 2,5 Milyar Dolar, DUPONT, İngiliz (Metal üreticisi) HOWSON ALGRAPHY için 445 Milyon Dolar, PEPSİ CO., İngiliz (Cola üreticisi) SMİTH CRIPS AND WALKERS CRIPS için 1.4 Milyar Dolar ödeyerek grubuna dahil etmiştir... Daha fazla bilgi için bkz., INTERNATIONAL BUSINESS WEEK, Op.Cit.

2.5. PAZAR PAYINI ARTTIRMA

Pazar, işletmelerin üretimini yapmış oldukları mal ve hizmetleri sunduğu, tüketiciler topluluğunu ifade etmekte kullanılmaktadır. Pazar payı kavramı ise, bir işletme tarafından üretilen ürün veya ürünlerin satışının, o işletmenin yer aldığı endüstri dalında üretilen tüm ürün veya ürünlerin satışı içindeki payıdır. Pazar payı kavramı, aynı zamanda belli bir malın satışının, o malın dahil olduğu mal sınıfının toplam satış miktarı içindeki payı olarak da kullanılmaktadır (22).

Dünyada işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet ortamında artık, her işletme pastadan daha büyük pay kapma endişesini ve isteğini taşımaktadır. Sözü edilen istek ve endişe sonuçta, işletmeleri bu yönlü işbirliğine yöneltmektedir.

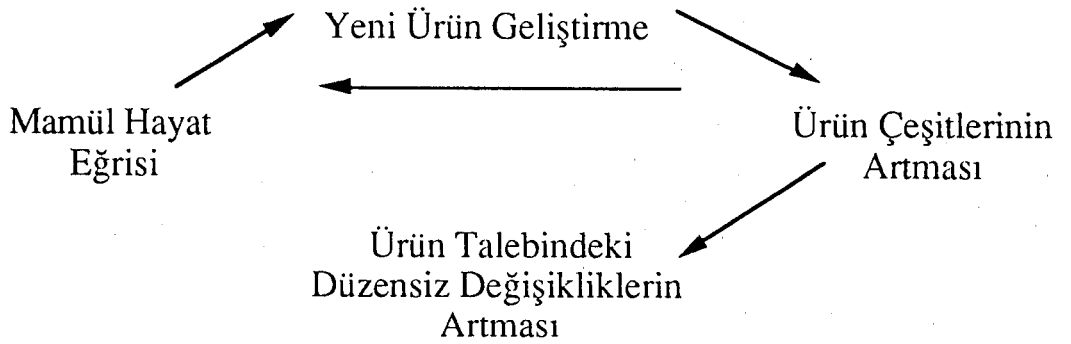
Gelişmekte olan ekonomilerin temel sorunlarının başında, üretim ölçeğinin ve ürün kalitesinin düşük olması gelmektedir. Bu olumsuzluk, teknik bilgi ve sermaye yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Azgelişmiş ülkelerde, ne yeni teknoloji üretilebilmekte, ne de mevcut teknolojiler üretim sürecine rasyonel biçimde uyarlanabilmektedir. Haliyle, düşük üretim ölçeğine sahip durgun endüstrilerin ürün kalitesi de, uluslararası standarttan uzak kalmakta ve ekonomi rekabet gücünü artıramadığından, uluslararası pazarlara da açılmamaktadır.

Diğer taraftan sanayileşmiş ülkelerde, toplum ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayan, kalitesi, etkinliği, güvenilirliği ve verimliliği daha

²² Müfit AKYÜZ-Nesrin ERTEL, *Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü*, Dünya Ya.No.42, İstanbul, 1990, s.278.

yüksek olan, ucuz ve enerji tasarrufu sağlayan ileri teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaşması, toplumun refah seviyesini yükseltmekte, bununla birlikte diğer ülkelere göre ülkenin rekabet gücünü ve savunma yeteneğini artırarak, pazar paylarının genişlemesine yardımcı olmaktadır (23).

Mamül bazında ele alındığında, bir işletmenin pazar payını artırması başlıca üç faktöre bağlıdır (24). Bunlar (1) Esneklik, (2) Kalite ve (3) Zamanında ve güvenilir teslim. Esneklik kavramıyla anlatılmak istenen, kullanılan teknolojinin esnekliğidir.



Şekil: 1

Mamül Değişim Döngüsü

Günümüzde pazardaki değişim döngüsü yukarıdaki gibi bir davranış göstermektedir. Üretim teknolojilerinden beklenen, bu değişimlere uyum gösterebilecek esneklikte olmasıdır. Bu yapıldığı takdirde, hızla değişen

²³ UÇAR, s.31.

²⁴ Tufan Vehbi KOÇ, "Üretim Teknolojilerinin Yenilenmesinde Dış Yatırımların Rolü ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DİŞ YATIRIMLARIN ROLÜ, YASED Ya. No.37, İstanbul, 1990, s.143-144.

pazar talebine, rakiplere oranla daha hızlı cevap verme dolayısıyla pazar payını artırma şansı doğacaktır.

Kalite, en basit tanımıyla kullanıma uygunluk olarak tanımlanmakta olup, pazar payını artırmadaki en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Yeni teknolojinin kalite açısından sağlayacağı, üretimde insan unsurunun azaltılmasına paralel olarak hata oranını, dolayısıyla kusurlu mamul üretim miktarının azalması ve üretilen mamulde istenilen özellikler açısından değişmeyen standarda sahip üretim yapılmasıdır.

Zamanında ve Güvenilir Teslim, endüstriyel üretim merkezleri girdi-çıkıtı açısından hem birbirleriyle hem de pazar ile birbirlerine bağımlı durumdadırlar. Dolayısıyla, alıcının ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap veren satıcıyı tercih etmesi doğaldır.

Ayrıca alıcı, alacağı mamule göre faaliyetlerini düzenleyeceğinden, teslimde düzensizlik olması istenmez.

Sonuçta, tüm bu sayılan faktörleri bir işletmenin üreteceği mal veya hizmette sağlayabilmesi mümkün olmayacağından, işletmelerarası işbirlikleri kaçınılmaz olmaktadır.

3. İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİNİN BİRLEŞMELER YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ

3.1.1. Bağımsızlık Kaydedilerek Gerçekleştirilen İşbirliği Türleri

3.1.1.1. Merger

İki ya da daha fazla işletmenin, biraraya gelerek yeni bir işletme meydana getirmesidir. Literatürde, çoğu kez Tam Birleşme olarak da ifade edilen Merger, genellikle iki şekilde oluşmaktadır (25):

- İşletmeler kaynaklarını ve varlıklarını biraraya getirerek yeni bir büyük işletme oluşturmaktadırlar.
- Bir işletme başka bir işletmeyi satın almakta ve ana işletme içerisinde eritmektedir.

Mal ve hizmetler de küresel standartları yakalamak için, işletmeler birçok unsurun varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu unsurlar örneğin, teknoloji, Ar-Ge faaliyetleri, finansal destek v.b. şeklinde sıralanabilir. Sayılan unsurlardan belki en önemlisi olarak nitelendirilebilecek teknolojiyi, işletmelere kazandırabilmek amacıyla tüm dünyada çeşitli teşvikler uygulandığı görülmektedir. Teşviklerden birisi Merger amaçlı birleşen işletmelere, teknoloji kazandırmak isteyen EC 1992 (European

²⁵ Rıdvan KARALAR, Genel İşletme Ekonomisi, Ankara, 1993, s.164.

Community 1992) programıdır. European Community 1992 Tek Pazar programından amaç, işbirliği gayesiyle birleşen işletmeler arasında, ticaret engellerini yok ederek, tek bir pazar kurulmasına neden olmak ve sonuçta insanların, malların, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşımını sağlamaktır (26).

İşletmeler bu birleşmeyle, şu faydaları sağlamaktadırlar:

- Satış ve reklam giderleri azalmaktadır.
- Araştırma ve geliştirme ortak yapılmaktadır.
- Genel yönetim giderlerinden tasarruf sağlanmaktadır.

3.1.1.2. Acquisition

Kavram olarak acquisition, bir işletmenin yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkililiğini artırmak amacıyla, tatmin edici bir şekilde çalışmayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine katması faaliyetidir.

Satınalma, devralma olarak da ifade edilen acquisition türü işbirliği aslında, birleşmenin değişik bir şeklidir. Aralarındaki farklılık ise, birleşme stratejisinde, bütün işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme şeklinde ortaya çıkarken, satın alma stratejisinde diğer işletmeler, satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir (27).

²⁶ Heinz WEIHRICH-Harold KOONTZ, *Management (A Global Perspective)*, Mc.Graw-Hill.Inc., 1993, s.714.

²⁷ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, B.2, İstanbul, 1992, s.221.

İşletmelerin acquisition türü işbirliğine gitmelerinin temel nedeni, önceden belirlenmiş ürün çeşitleri, pazarları, teknolojisi ya da yönetim yeteneği ile bir şirketi satın almanın, daha hızlı gelişmeyi sağlayacağı ve diğer birleşme şekillerinden daha kolay finanse edilebileceği düşüncesidir.

Ancak, sayılan faydalarının yanında acquisition türü işbirliğinin,

- Birleşen şirketlerin birbirine uyumu ve
- Birleşmenin sorunlarının neler olacağı hususundaki belirsizliklerin varlığı,

konularında bir takım sakıncaları da mevcuttur (28).

O halde, acquisition türü işbirliğini gerçekleştirirken, işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır (29):

- Birleşmenin formal yapısı,
- Yeni faaliyet alanınının formal yapısı,
- Karşılaşılabilecek risklerin derecesi,
- Birleşmeyle üretimine geçilecek mal ve hizmetlerin yaşam süresi, gibi faktörlerin varlığıdır.

28 David A. AAKER, "The Anatomy Of An Acquisition", **STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL**, 1993, s.131.

29 Hill JONES, **Strategic Management (An Integrated Approach)**, Boston-London, 1992, s.291.

3.1.1.3. Tröst

Birden fazla işletmenin ekonomik, mali ve teknik güçlerini biraraya getirerek, tek bir işletme halinde birleşmeleri ile ortaya çıkan ekonomik kuruluştur (30).

Tröstlerde üye işletmeler, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını tümüyle yitirerek birleşmektedirler. Bunlar, esasında tekelci bir düşünce ile oluşturulmazlar, amaçları ekonomik veya finansaldır. Ancak, genellikle tekelci fiyatlar uygulayıp, olağanüstü kârlar sağlayan ve kendi çıkarlarına ters düşen yeni buluşların uygulanmasına izin vermeyen kuruluşlardır. Büyük işler yapan, büyük sermayeli kuruluşlar olarak da bilinmektedirler (31).

Bu anlaşma açık ya da gizli olabilmektedir (32).

Değişik amaçlarla kurulan tröstler, iki gruba ayrılmaktadır (33). Bunlar (1) Yatırım Tröstleri ve (2) Voting Tröstleri (Oy Tröstleri).

Yatırım Tröstleri, Sermaye sahiplerinden sağlanan sermaye, bir ana işletme tarafından, ülke içinde veya dışında bulunan işletmelerin hisse senetleri veya tahvillerini satınalmak için kullanılmaktadır. Burada amaç, sermaye sahipleri için güvenilir ve sürekliliği olan bir kazanç sağlamaktır.

30 AKYÜZ-ERTEL, s.366.

31 ALPUGAN ve Diğerleri, s.82.

32 KARALAR, s.162.

33 ALPUGAN ve Diğerleri, s.82.

Voting Tröstleri, (Oy Tröstleri)'nde ise, bir girişim, aynı işkolunda çalışan birçok işletmenin hisse senetlerini eline geçirmektedir. Hisseleri toplayan ana girişim, tröste dahil etmek istediği işletmelerin hisse senetlerini ellerinde bulunduranlara şimdiye kadar elde ettiklerinden daha fazla kazanç payı vaadederek, onların oy haklarını bir vekaletname ile almaktadır. Daha fazla kazanç ümit eden hisse sahipleri de, bu yetki devrini gönüllü olarak yapmaktadırlar. Böylece, birkaç girişim üzerinde yönetim egemenliği kuran ana girişim, diğerleriyle birlikte tröste dönüşmüş olmaktadır (34).

3.1.2. Bağımsızlık Korunarak Gerçekleştirilen İşbirliği Türleri

3.1.2.1. Joint Venture

Joint Venture (Ortak Girişim) stratejisi kavramı, genellikle, işletmelerarasındaki değişik işbirliği anlaşmalarını belirtmek için kullanılmaktadır. En yalın ifade ile Joint Venture, iki ya da daha fazla bağımsız işletme arasında, kendi piyasa büyüme potansiyellerini karşılıklı olarak geliştirmek için, kaynaklarını bilinçli olarak biraraya getirmeleridir (35).

En geniş anlamı ile joint venture "iki ya da daha fazla işletmenin, aksi bir durumda ayrı ayrı yerine getirmek durumunda oldukları bir şeyi,

³⁴ ALPUGAN ve Diğerleri, s.83'den PEKİN, Tefik; Ekonomiye Giriş, İstiklal Matbaası, İzmir, 1982.

³⁵ Cahit YILMAZ, "Joint Venture (Ortak Girişim)", **KALKINMA DERGİSİ**, S.43 (Haziran 1993), s.13.

birlikte yerine getirmek üzere akdettikleri herhangi bir anlaşma" olarak tanımlanabilir. En dar anlamıyla ise, "iki rakip işletmenin, müştereken belirledikleri görevleri yerine getirmek üzere, oluşturdukları bir üçüncü teşebbüs" olarak tanımlanabilmektedir.

Joint Venture'in temel özellikleri şunlardır (36):

- Joint Venture'in ana işletmelerin ortak kontrolünde olması,
- Her ana işletmenin joint venture'a önemli bir katkıda bulunması,
- Joint venture'un ayrı bir ticari kimliğe sahip olması,
- Joint venture'in yeni üretim kapasitesi, yeni teknoloji, yeni ürün veya yeni bir pazara giriş gibi önemli bir "yeni işletme kapasitesi oluşturuyor bulunması" olarak sayılabilir (37).

Joint Venture türü işbirliği, tüm dünyada en fazla gerçekleştirilen işbirliği olma özelliğine sahiptir. Bunun nedeni, joint venture'in gerçekleştikleri ülkelere yeni bir takım yönetsel beceri ve alışkanlıklar kazandırmasıdır. Örneğin, Çin ve Hindistan gibi ülkelerin yapılarında köklü değişiklikler gerçekleştirerek, onların dünya ekonomisi ile entegre olmalarını sağlamışlardır. Bu ülkelerde önemli sayıda joint venture'in gerçekleştirilmiş olması bunun kanıtıdır. 1992 sonu itibarı ile Çin'de 82.300, Hindistan'da ise 13.200 joint venture anlaşması yapılmıştır (38).

36 İ. Yılmaz ASLAN, *Avrupa Topluluğu Rekabet Hukuku*, Ankara, 1992, s.61.

37 ASLAN, s.62'den Barbaros İnci; *Avrupa Ekonomik Topluluğu Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler (Joint Ventures)*; İKV. Yayını, 56, İstanbul, 1988, s.4-5.

38 J.CHILD-L.MARKOCZY, "Forms Of Host Manager Learning Within Joint Ventures", *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, V. 30, N.4 (July 1993), s.625-626.

Joint venture stratejisi, teknoloji transferi sağlama, uluslararası faaliyetleri gerçekleştirmeye olanak tanınması (39) v.b. gibi faydalarından ötürü, özellikle gelişmekte olan ülkeler tarafından uygulanmaktadır. Gelişmiş ülkeler için, gerçekte en iyi alternatif olmamalarına karşın, pazara girebilmek veya sağladığı diğer avantajlardan faydalanabilmek için seçilen bir yöntemdir (40).

3.1.2.2. Holding

Ticari ve sınai bir faaliyette bulunmayan, başka işletmelerin pay senetlerini elde ederek, o işletmelerin yönetimini ele geçirmek amacıyla, faaliyet gösteren işletmelerdir.

Holding işletmeler, büyük işletmeler topluluğu vücuda getirerek, büyüklüğün sağladığı çeşitli üstünlüklerden yararlanmakta ve ülkede sermaye birikimini sağlayarak, sermaye pazarlarının gelişmesinde önemli rol oynamaktadırlar (41).

Görünüş olarak her işletme hukuki ve ekonomik yönden bağımsızlığını korursa da, gerçekte yönetim ana işletme olarak adlandırılabilir bir işletmenin (holding)'in elinde bulunmaktadır. Genellikle anonim şirket statüsünde kurulan holdinglerde yönetimin ele geçirilebilmesi, kuramsal olarak holdinge bağlı işletmelerin toplam hisse senetlerinin % 51'inin ana işletme elinde bulunmasını gerektirmektedir.

39 Ali AKDEMİR, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, A.Ü. Ya.No.555, Kütahya İİBF Ya.No.8, Eskişehir, 1992, s.166.

40 YILMAZ, s.13.

41 Nurhan AYDIN, İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği, TOBB 40. Yıl, Ankara, 1990, s.9.

Ancak, uygulamada hisse senetleri ülke düzeyine yayılmış olan işletmelerin toplam hisse sayısının % 20 veya % 30'luk bölümünün ele geçirilmesi, yönetimin holdingin kontroluna girmesi için yeterli olmaktadır (42).

Avrupa ve Japon İşletmeleri Amerika'da ve Amerikan işletmeleri Ortak Pazar ülkelerinde bu tür yatırımlar yapmaktadırlar. Petrol gelirleri çok yüksek seviyeye ulaşan OPEC ülkeleri, petro-doları Amerikan ve Avrupa işletmelerine yatırmak istemektedirler. Ayrıca İran'ın bazı Avrupa işletmelerinin hisse senetlerini satın alması, örnek olarak gösterilebilmektedir (43).

3.1.2.3. Kartel

Kartel, aynı üretim dalındaki girişimlerin rekabeti ortadan kaldırmak ya da azaltmak yoluyla, pazarı etki altında bırakmak üzere, bağımsız hukuksal varlıklarını koruyarak gerçekleşen birleşmelerdir (44).

Bu tür kuruluşların başlıca özellikleri şunlardır:

- Kartel tek bir işletme olmayıp, birçok işletmenin biraraya gelerek, belirli bir anlaşma gereğince oluşturdukları bir kuruluştur.
- Ancak, aynı ekonomik dallarda çalışan girişimler arasındaki rekabeti kaldırıp, bir tekel oluşturmaktadır.

42 ALPUGAN ve Diğerleri, s.80.

43 İnan ÖZALP, Çok Uluslu..., s.45.

44 KARALAR, s.157.

Kartellerin, başarılı olabilmesi için, birtakım koşulların bulunması gerekmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır (45):

- Kartele az sayıda işletmenin (ortağın) katılması ve rakip işletmelerin çok olmaması,
- Aynı mallar için, maliyet fiyatının yaklaşık olarak eşit olması,
- Rekabet konusu olan malın, yerine geçebilecek ikinci malın mevcut olmaması gerekir.

Karteller, üye işletmelerin vardıkları anlaşmaların niteliklerine göre beş grupta incelenmektedir (46). Bunlar (1) Fiyat Kartelleri, (2) Pazarlama Kartelleri, (3) Miktar Kartelleri, (4) Pazarlama Bölgesi Kartelleri ve (5) Satılma Kartelleri.

Fiyat Kartelleri, uygulamada en çok görülen kartel türüdür. Bu tür karteller, üye işletmeler arasındaki fiyat rekabetini önlemek amacıyla kurulmaktadır. Üye işletmeler, ürünlerini kartelin saptadığı fiyatın altında satamazlar.

Pazarlama Kartelleri, üye işletmelerin ürünlerini (mamullerini) tek elden satmak amacıyla kurulmaktadır. Pazarlama kartellerinin, hukuki yapıları değişik olabilir. Bu amaçla oluşturulan örgüt, ürünlerini aracı işletme aracılığıyla pazarlayabileceği gibi, kendisi de pazarlayabilir. Bu tür karteller, pazarlama giderlerinin azaltılması, reklamlardan daha iyi sonuç alınması gibi yararları, üyelerine sağlamaktadırlar.

45 ALPUGAN ve Diğerleri, s.81.

46 ALPUGAN ve Diğerleri, s.81.

Miktar Kartelleri ise, bu tür kartellerde üye işletmeler, üretim miktarlarını belirli bir düzeyde tutmak üzere anlaşmaktadırlar. Böylece, mal sunusunu (arzını) istediği biçimde ayarlayabilen kartel fiyatın yüksek düzeyde oluşmasını sağlayarak, tekel kârı oluşturmaktadır.

Pazarlama Bölgesi Kartelleri, bu tür kartellerde üye işletmeler, ürünlerinin satıldığı pazarları kendi aralarında paylaşmaktadırlar. Her işletme ancak, anlaşma gereği kendisi için belirlenmiş olan bölgede ürünlerini pazarlamakta, yani satmaktadır. Böylece, kendi bölgesinde tek satıcı durumuna gelen üye işletme, daha yüksek fiyatla pazarlayabilmektedir.

Satınalma Kartelleri, aynı hammaddeyi kullanan işletmeler arasında kurulmaktadırlar. Burada amaç, işletmeler arasında satınalmadaki rekabeti önlemek ve üretim girdilerini tek elden satın almaktır. Satınalma kartelleri, üreticilerin mallarını düşük fiyatla almak amacını güttüklerinden, kartel türleri arasında en zararlı olanıdır, denilebilir.

3.1.2.4. Konsorsiyum

İki veya daha fazla işletmenin, belirli bir projenin finansmanı konusunda yapmış oldukları, işbirliği türüdür.

Konsorsiyum anlaşmasında, projeyi ortaya koyan bir işletme ile parası olup işletmeyen bir veya birkaç işletme vardır. İşbirliği, sadece belli bir iş (proje) için olmakta, işin gerçekleştirilmesinden sonra işbirliği

ortadan kalkmaktadır. İşten elde edilen kâr, anlaşma hükümleri dahilinde, işletmeler arasında paylaştırılmaktadır.

3.1.2.5. Komer

İşletmelerin, yönetimini ellerinde bulunduran işadamlarının, sözlü olarak anlaşmaları ile, belirli kalitedeki bir veya birkaç malı fazla miktarda depo etmek konusunda, kurdukları bir kuruluştur. Geçici nitelik taşıyan bu birleşmelerin çoğunluğu resmi olmayan anlaşmalarla gerçekleştirilmektedir (47).

3.1.2.6. Konsern

İki veya daha çok işletmenin, finansal ve teknik yönden daha güçlü olmak için, biraraya toplanmalarıdır. Konsernler üretim, pazarlama, satınalma, Ar-Ge gibi konularda belirli bir plana göre işbirliği yapmaktadırlar. Bir bakıma konsern üyeleri birbirini tamamlamaktadırlar. Konsernlerin asıl amacı, büyük girişim olmanın verdiği avantajlardan yararlanmak ve üye işletmelerin kârlılıklarını artırmaktır.

47 ALPUGAN ve Diğerleri, s.79.

3.2. BİRLEŞMELER YÖNÜYLE İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİNİN ANALİZİ

3.2.1. Yatay Birleşmeler (Horizontal İntegration)

Aynı tür malları üreten kuruluşların, fonksiyonlarını birleştirmeleri ve tek amaç doğrultusunda çalışmaya yönelmeleri yatay bütünleşmeyi ortaya çıkarmaktadır. Daha yalın bir ifade ile yatay birleşme, bir ürün veya hizmetin elde edilmesi sürecinde, aynı basamakta yer alan işletmelerin birleşmesidir ⁽⁴⁸⁾.

Yatay birleşme ile güdülen amaç, benzer işlemlerin firmalarda ya da işletmelerde yeni baştan yapılmasını önlemektir ⁽⁴⁹⁾.

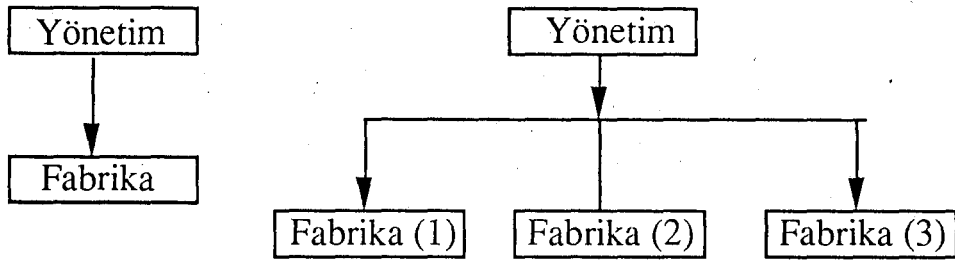
Otomobil lastiği üreten bir işletmenin, otomobil lastiği üreten başka bir işletmeyi satın alması ya da otomobil lastiği üretimi için, yeni bir işletme kurması durumunda yatay birleşme oluşmaktadır. Bir bölüm perakendeci tüccar bir araya gelir ve ortak bir büyük mağazalar zinciri oluştururlarsa, bu durum sonuçta yatay birleşme anlamına gelmektedir. İşletmelerin yatay birleşmeye gitmelerinin sebebi şu şekilde açıklanabilir:

Belirli bir malı üreten ya da dağıtan bir işletme, bu alanda çalışmak için gerekli uzmanlık bilgileriyle donatılı bir yönetime sahiptir. Böyle bir işletme için yatay birleşme, işletmeye yabancı didinmelerin eklenmesi sonucunu doğurmaz. Ancak, işletme hacminin büyümesi, personelin ve

⁴⁸ ASLAN, s.266.

⁴⁹ Haşmet BAŞAR, Türkiye'de Kooperatifçiliğin Sosyo-Ekonomik Analizi, Bursa, 1983, s.21.

coğrafik çalışma alanının genişlemesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bütün bu eklentilerin hedefi, aynı çalışmanın daha geniş bir boyutta sürdürülmesidir. Yatay birleşmeyi, şekil yardımı ile aşağıdaki gibi gösterebiliriz:



Şekil: 2

Yatay Birleşme

İlk durumda yönetim, işletmeyi tek olarak yürütürken, işletmeye iki ek kuruluş daha eklendiğinde, aynı yönetim aynı işlevleri daha geniş boyutta yerine getirmektedir. Bu gibi durumlarda niceliksel bir büyüme ve yenileşme olurken, niteliksel açıdan bir değişim olmamaktadır⁽⁵⁰⁾.

Böyle bir birleşmenin, rakipler arasında gerçekleşiyor olması her zaman, rekabeti azaltıcı olmayabilir. Çok küçük etkin olmayan firmaların birleşerek, sektörün liderine karşı daha etkin bir rekabeti başlatmaları da mümkündür. Bununla birlikte, pazardaki rakip sayısını azaltması bakımından pazar yapısına doğrudan etkisi vardır. Yatay birleşmeler yoluyla, hakim duruma ulaşmak veya bu durumu güçlendirmek mümkündür⁽⁵¹⁾.

⁵⁰ KARALAR, s.151.

⁵¹ ASLAN, s.266.

Yatay birleşmenin faydaları şu şekilde özetlenebilir:

- Yatay birleşme, işletme hacminin yeterli boyutta olmaması nedeniyle, sahip olduğu yönetsel becerinin tümünü kullanamayan yönetim personelinin daha yoğun kullanımının sağlanması,
- Müşterilere daha iyi hizmet sunma olanaklarının artması, işletmenin pazar payının genişlemesi, büyük işletmelerin sağladığı pazarlık gücü ve büyük çaplı girdi alımlarının sağladığı artırımlar,
- Daha çok kâr sağlama olasılığının doğması,
- İşletmenin bir birimine bağımlı kalmayarak riskin dağıtılması,
- İşletme birimlerini birbiriyle karşılaştırarak işleyişi denetlemedir.

Sayılan faydalarının yanında yatay birleşme sonucunda, işletmelerin büyümesi ve basamakların artması sebebiyle, yönetici-çalışan ilişkilerinin zayıfladığı da görülmektedir.

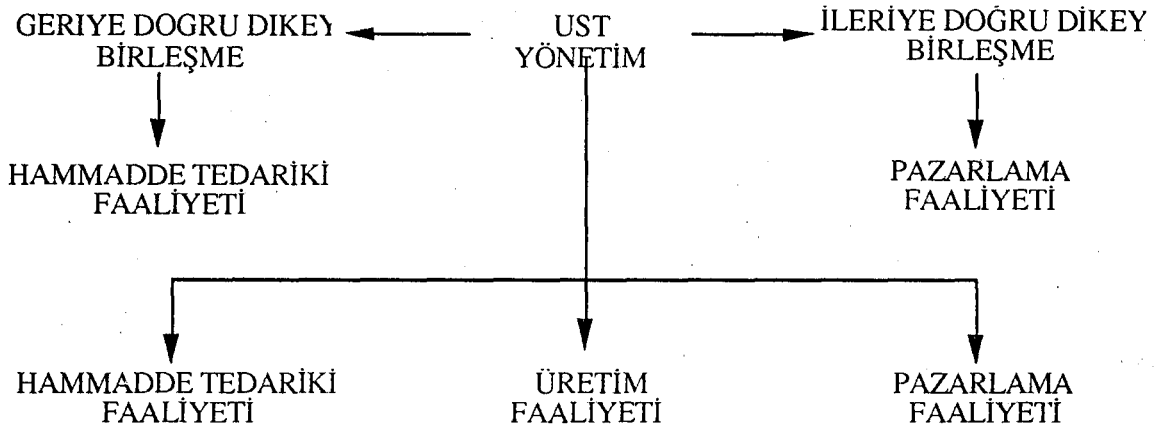
3.2.2. Dikey Birleşmeler (Vertical İntegration)

Satın alan işletmenin ürettiği malın satışı, pazarlanması aşamalarına doğru ya da ters yönde hammadde kaynaklarına doğru büyümesidir (52).

Otomobil ve çelik üreticileri, dikey birleşmeyi yoğun olarak gerçekleştirmektedirler.

⁵² İsmail ERTÜRK, "Şirket Birleşmeleri", SERMAYE PİYASASI DERGİSİ, S.91 (Eylül 1986), s.28.

Dikey olarak birleşen bir örgüt, yeni bir uğraş alanına girmiş olmaktadır. Örneğin, bir üretici ürününün satışını da yapmaya başlar ya da bir fırın işletmesi un fabrikası işletmeye de başlar. Eski işletmede bulunan yönetim topluluğu, bu yeni didinmeleri yönetecek ve denetleyecek beceriye sahip bulunmamaktadır. Her değişik didinme alanı o konuların uzmanlarınca yürütülmelidir. Topluluğun genel denetimi üst yönetimce yürütülmektedir (53). Bu durumu şekil yardımıyla şöyle gösterebiliriz:



Şekil: 3
Dikey Birleşme

Dikey birleşmenin en anlamlı olduğu biçim, üretim sürecinde hammaddelerin sağlanmasından ürünün satışına kadar olan bütün aşamaların, tek bir firma tarafından gerçekleştirildiği biçimdir. Bu tip şirketler, dikey birleşmiş şirketlerdir (54). ABD'ndeki United Brands adlı şirket, dikey birleşme konusunda ilgi çekici bir örnek teşkil etmektedir. United Brands olayında, United Brands'in çok geniş muz tarlalarına sahip olduğu, soğuk hava depolu bir taşıma ağına sahip olduğu; bu taşıma ağı

53 KARALAR, s.151.

54 AKYÜZ-ERTEL, s.74.

içinde kendisine ait gemi ve kamyonlar yanında kiraladığı araçlar da vardır; ayrıca, çok etkin bir dağıtım sisteminin bulunduğu, bununla da kalmayarak her aşamada titiz bir kalite kontrolü yaptığı ve çeşitli araştırmalar sonucunda daha dayanıklı ve daha kaliteli bir muz dahi yetiştirdiği anlaşılmıştır. Bu şirket, dikey olarak birleşmesini tamamlamış bir şirkettir (55).

İşletmeleri dikey birleşmeye iten nedenler şunlardır (56):

- İşletmelerin, hammaddelerin nicelik, nitelik ve özellikleri üzerinde denetim sağlama isteği,
- Daha uygun bir pazar payına kavuşmak,
- Rekabette üstün gelmek,
- Dağıtım yöntemleri üzerinde daha iyi denetim sağlama isteği,
- Daha düşük maliyet giderlerine ulaşmaktır.

Ayrıca, teknolojik ve uzmanlık açısından verimlilik artışı sağlanabilecek bir üretim aşamasına sahip olmak için de dikey birleşme gerekmektedir (57). Ancak, dikey birleşmenin aşağıda sayılan sakıncaları da mevcuttur. Bu sakıncalar:

- İşletme fonksiyonlarının çeşitlenmesi dolayısıyla, koordinasyonun zayıflaması,
- Büyük bir finansal kaynağa ihtiyaç göstermesi,
- Yeni riskler taşınmasıdır.

55 ASLAN, s.179.

56 KARALAR, s.151-152.

57 ERTÜRK, s.28.

Dikey birleşme, birleşmenin hammadde ya da pazarlama kaynaklarına doğru olması yönüyle iki çeşittir. Bunlar:

3.2.2.1. Geriye Doğru Dikey Birleşme

Bir üreticinin örneğin, hammadde kaynaklarına yatırım yapması gibi, geriye doğru birleşimi, ters yönde hareket etmesi halinde meydana gelen birleşime geriye doğru dikey birleşim adı verilmektedir (58).

Örneğin, bir ekmek fırınının kendisine hammadde temin eden un fabrikası ile birleşmesi, geriye doğru dikey birleşimdir.

Geriye doğru dikey birleşim stratejisinin işletmeler için avantajlı yönü, işletmelerin hammaddelerin nicelik, nitelik ve özellikleri üzerinde denetim sağlama isteğini gerçekleştirmesidir (59).

3.2.2.2. İleriye Doğru Dikey Birleşme

Bir şirket ürün akışıyla, örneğin perakende zincirini satın alan bir üreticiyle, aynı doğrultuda hareket ederse, ileriye doğru dikey birleşim meydana gelmiş olmaktadır (60). Daha yalın bir ifade ile, ileriye doğru dikey birleşme, işletmeyi ürettiği malı kullananlara doğru bir adım daha yaklaştıran birleşmedir (61).

58 AAKER, s.110.

59 KARALAR, s.151.

60 AAKER, s.111.

61 KARALAR, s.150.

Örneğin, konfeksiyon sektöründe yer alan bir işletmenin kendi ürünlerini pazarlayan bir perakendeci ile birleşmesi, ileriye doğru dikey birleşimi meydana getirmektedir.

İşletmelerin, ileriye doğru dikey birleşime gitmelerinin temel nedenleri olarak şunlar gösterilebilir (62):

- Daha uygun bir pazar payına kavuşmak,
- Rekabette üstün gelmek,
- Dağıtım yöntemleri üzerinde, daha iyi bir denetim sağlamaktır.

3.2.3. Karma (Conglomerate) Birleşme

Aynı pazarda olmayan ve aynı ya da benzer ürünlerin üretim süreçlerinin farklı aşamalarında da bulunmadıkları halde, aralarında birleşen işletmelerin yaptıkları bu birleşmelere karma birleşmeler denmektedir. Birleşmeye katılan işletmelerin ürünleri ne aynı üründür ne de aynı ürünün üretiminde kullanılan bir üründür. Üretim zinciri açısından aralarında bir ilişki yoktur. Bu nedenle karma (conglomerate) birleşmeler, belirli bir pazardaki payı arttırıcı etkiye sahip olmadıklarından, genellikle rekabet açısından daha az zararlı görülmektedirler (63).

Yatay ve dikey birleşmenin bileşiminden oluşan karma birleşmeler, iki gruba ayrılmaktadır (64). Bunlar; (1) Yansal Birleşme ve (2) Çeşitlendirici (Dairesel) Birleşme.

62 KARALAR, s.151.

63 ASLAN, s.267.

64 KARALAR, s.153.

Yansal Birleşme, kendisiyle ilgisiz alanlara kayan bir işletme yansal olarak gelişiyor demektir. İlgisiz ürünlerin ya da yan ürünlerin üretimini ya da pazarlamasını gerçekleştirmek yansal büyümedir. Bir işletme Ar-Ge bölümünde, birbirinden çok farklı ürünler üzerinde çalışıyorsa ve kendi ürettiğinin çok dışında geliştirdiği bir ürünü üretmeye başlamışsa, yansal birleşmeye girmiş olacaktır.

Çeşitlendirici (Dairesel) Birleşme ise, işletmenin ürün kuşağıyla ilgili ya da rakip olan ürünlerin eklenmesi ile gerçekleşen büyümedir. Böylelikle işletme, daha fazla çeşit üretmiş olacak ve bu yolla tüketicilere hizmet ederek, daha büyük bir satış niceliğine ulaşacaktır. Mal çeşitlendirmesi, belirli bir maldan uğranılacak zararın başka bir çeşitten elde olunacak kârla karşılanması için, bir güvence yaratmaktadır. Elinde fazla kaynak bulunan ya da zamanı boş geçen işletmeler, kârlı olarak gördükleri ilgili konulardaki işletmeleri satın almakta ya da denetimlerini ele geçirmektedirler.

Birçok ülkede karma birleşmeler, antirekabetçi uygulamalara sebebiyet vermeleri dolayısıyla pek kabul görmemektedirler. Örneğin, Amerika'da FTC ve Consolidate Foods Corg adlı işletmelerin gerçekleştirdiği birleşmeler, antirekabetçi uygulamayı ortaya çıkardığı için, yasal işlemler uygulanmıştır. Olayda birçok perakende satış yerlerine sahip olan ve her çeşit yiyecek satan bir işletme, suyu çıkarılmış sarımsak ve soğan üretiminde hakim olan bir işletme ile birleşmiştir. Birleşmeden sonra, perakende satış bölümü satacağı ürünleri yalnızca kendilerinden soğan ve sarımsak alımı yapan üreticilerden satın almaktadır. Böylece kendilerine mal sağlamak isteyen üreticileri kendilerinden soğan ve sarımsak almaya zorlamaktadırlar. Bunun da rekabet hukuku açısından,

yarattığı antirekabetçi etki nedeniyle, birleşmenin 7. bölüm kapsamına girdiğine karar verilmiştir (65). Sözü edilen 7. bölüm, rekabet hukukunun "Ayrımcı Anlaşmalar" başlığı altında, bunun da alt başlığı olarak "Toplu Ayrımcılık" şeklinde şu şekilde ifade edilmiştir (66): "İki veya daha fazla işletmenin aralarında anlaşarak, müşterilerinden bazılarını eşit edimler karşısında farklı işlemler uygulayarak, onları rekabette diğerlerine göre daha dezavantajlı duruma sokmaktır..."

Karma birleşmelere daha çok vergi sorumluluğunu azaltmak için başvurulmaktadır. Ancak, bu tip birleşmeler çok sayıda faaliyet arasında yöneticilerin boğulmalarına yol açabileceği için, etkinliğin düştüğü de gözlenebilmektedir.

65 ASLAN, s.267'den Diğer örnekler için bkz. Connellos, Silber; a.g.m., s.146 vd.

66 ASLAN, s.94.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİNERJİ KAVRAMI VE İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN SİNERJİK BOYUTLARI

1- SİNERJİ KAVRAMI VE İŞLETMELERİN SİNERJİK YÖNETİMİNİN GEREKÇELERİ

1.1. SİNERJİ KAVRAMI

Sinerji kavramı, ilk kez 1965 yılında Igor Ansoff tarafından kullanılmıştır. Ansoff, organizasyonlardaki olayların sinerjik boyutları üzerinde durmuştur. Böylece, organizasyonlarda meydana gelen faaliyetler sonucunda, sinerji kavramı ortaya çıkmıştır. Bu durum, organizasyonlarda sinerjik yönetimi meydana getirmiştir.

Sinerji ile ilgili diğer tanımlamalarda ise, sinerjinin etimolojik olarak anlamı, işbirliğine dayanmaktadır. Yani, örgütlerdeki stratejiyi belirleyen bir öge olarak, "işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü" olarak tanımlanmaktadır (1).

1 Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İşl.Fa.Ya.No.234, İşl.İkt.Enst. Ya.No.127, B.3, İstanbul, 1990, s.19-20.

Bu noktada sinerji, bir ahenk ve yetenek ögesidir.

Sinerji, işletmelerin temel elemanlarından birini oluşturmaktadır. İşletmenin birimleri arasında bütünleşik yani total bir uyum sözkonusu olursa, sonuçta sinerjik etkinin varlığından sözedilir. Bu durum, en yalın ifade ile “verimlilik artırma boyutu” şeklinde ifade edilebilmektedir. Matematiksel olarak $2 + 2 = 5$ yani, bütünüün parçalardan daha büyük olduğu şeklinde de tanımlanabilir ⁽²⁾.

Bir işletmeyi meydana getiren birimlerin, herbirinden elde edilecek verimin daha fazlası, bu birimlerin birleşimi sonucunda elde edilecektir. Bu durum, işletmelerde sinerji etkisi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, giyim sektöründe faaliyette bulunan bir işletme düşünelim. Bu işletmenin üretimini aksatmadan, tam zamanında üretimi gerçekleştirmesi için, sürekli bulundurması gereken stok malzemeleri mevcuttur. Bunlar, kumaş, boya, iplik v.b.'dir. Küçük ya da orta ölçekli işletmeler için, bu malzemelerin stoklanması çoğu kez gider unsuru olmaktadır. Ancak, aynı faaliyet alanında çalışan bir işletme ile gerçekleştirilecek işbirliği, birleşme veya ortak girişimler sayesinde sözü edilen malzemeleri daha ucuza stoklayabilecektir. Ayrıca, fazla miktarda alım da sözkonusu olacağı için, maliyetlerinde azaltım da sağlanabilecektir. Sonuçta, belki sadece büyüme yoluyla, işletme birçok sinerjik etki elde etmiş olacaktır.

² Gerry JOHNSON-Kevon SCHOLEs, *Exploring Corporate Strategy*, London, 1993, s.125.

1.2. İŞLETMELERİN SİNERJİK YÖNETİMİNİN GEREKÇELERİ

1.2.1. İşbirliği

Belirli bir amaca birlikte ulaşmak, şeklinde tanımlanan işbirliği, sinerji etkisinin en önemli unsurlarından birisidir. İşletmeler büyümek ve beraberinde küresel standartları yakalayabilmek, bu yönlü mal ve hizmet üretiminde bulunabilmek için çeşitli türde işbirliğine gitmektedirler.

Gelişmiş ülkeler bilgi, ekonomi ve teknolojik alanlarda mesafe katetmiş ülkelerdir. Bu ülkelerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri üzerinde de önemli çalışmalar yapılmaktadır. Bu ülkelerdeki işletmeler, küresel standartlarda üretimi kendi olanakları ile gerçekleştirebilmektedirler. Azgelişmiş ülkeler gelişmiş ülkelerin olanaklarına sahip değildir. Çeşitli konularda büyük kısıtlar ile karşı karşıyadır. Başka bir anlatımla teknoloji, pazar, yönetim ve finansal kısıtları bulunan ülkelerin işletmelerinin küresel standartta üretimi kendi olanakları ile gerçekleştirmesi mümkün değildir. Ancak, küresleşmenin kuralları en gelişmiş standartlarda, faaliyette bulunmayı ve üretimi zorunlu kılmaktadır. Öyleyse ne yapılması gerekir? Yanıt işbirliğidir (3).

İşbirliği hem gelişmiş büyük ölçekli işletmeler için, hem de teknoloji, pazar, finans ve yönetim kısıtları olan, dünya boyutunda çalışma olanağı olmayan işletmeler için, yapılma zorunluluğu gereken önemli bir konudur (4).

³ Rıza AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler, DPÜ Ya.No.2, İ.İ.B.F. Ya.No.2, 1993, s.20.

⁴ AŞIKOĞLU, s.21'den Global Rekabette Başarı Koşulları İçin Bkz.Barrie JAMES, "Reducing The Risk of Globalization", Long Ronge Planning, Vol.23, No.1 (Feb.1990), s.80-81.

Günümüzde her yeni buluş ve teknoloji ile uluslar birbirlerine daha yakınlaşmakta ve uluslararası ilişkiler büyük önem kazanmaktadır. Özellikle ülkelerin, kapalı ekonomi sisteminden giderek uzaklaşmaları, uluslararası ilişkileri giderek güçlendiren bir etki yapmıştır. Devamlı gelişen dünya ekonomisine paralel olarak, ihracat ve ithalat kısıtlamaları veya ihracatı teşvik önlemleri konulduğu gibi, gümrük birlikleri de meydana getirilmiştir (5). Nitekim, II. dünya savaşı sonunda devletlerin ekonomik hayata müdahaleleri daha da artmış ve uluslararası alanda bazı ülkelerin pazar payları, ticaret alanları, v.b. gibi konularda birleşmeye gittikleri görülmüştür (6).

Dünyada son on yılda meydana gelen ekonomik ve siyasi gelişmeler, işletmelerin işbirliği yapmalarını zorunlu hale getirdiği gibi aynı zamanda, ülkelerin de işbirliği içerisine girmelerini zorunlu hale getirmiştir. AT 1992 Tek Pazarı, Sovyetler sonrası oluşum, Doğu Bloku'nun çözülmesi, KEİB (Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesi) gibi oluşumlar da, işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu oluşumlardan olumlu etkilenmek, küresel standartların geliştirilmesini ve uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Ancak gerek coğrafik, gerek finansman, gerekse teknolojik v.b. kısıtlamalar nedeniyle, çoğu zaman tek başına bir ülkenin ya da bir işletmenin sahip olması mümkün olamamaktadır. Dünyada meydana gelen

5 Behçet GÖZET, "Türkiye'de Uygulanan Liberal Politika ve Yabancı Sermaye İlişkisinin AET'ye Girişteki Rolü", AVRUPA EKONOMİK TOPLULUĞU İLE BÜTÜNLEŞMEDE YABANCI SERMAYE YATIRIMLARININ ROLÜ, YASED Ya., İstanbul, 1989, s.72'den Koray BAŞOL, Türkiye Ekonomisi, İzmir, 1983, s.327.

6 GÖZET, s.72.

oluşumlardan olumlu etkilenmek gerekli olduğuna göre, tek yol işbirliğidir (7).

1.2.2. Rekabet

İşletmelerin, sinerjik yönetiminin gerekçelerinden bir diğeri rekabettir. Günümüz işletmeleri, yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirmek zorundadırlar. Sözü edilen yoğun rekabet ortamı içinde, etkin bir şekilde çalışmayı başaranlar varlıklarını devam ettirebilecek, başaramayanlar ise, yokolup gitmeye mahkum olacaklardır. Dolayısıyla, işletmelerin kesin olarak maliyet azaltımı, kalite yükseltimi çabalarına girmeleri, ölçek ekonomilerinden yararlanmaları ve böylelikle de işletmelerinin sinerjik yönetimini sağlamaları zorunludur (8).

Ülkelerin ekonomik ve finansal sınırlarının kalkarak, tüm dünyanın tek pazar haline dönüşmesi sonucunda ortaya çıkan küreselleşme yöneliminin amacı, rekabeti en ekstrem boyutta gerçekleştirmektir. Rekabetin yoğunlaşması bir yandan küreselleşmeyi ortaya çıkaran bir olgu olurken, diğer yandan da küreselleşme eğiliminin artışı sonucu, kuvvet kazanan bir olgudur.

Küreselleşme eğilimi ile birlikte, dünya tek pazar olma yönünde mesafe katetmektedir. Üretim faktörleri tüm dünyada mobilize olabilecek ve gelişme kriterine dayalı rekabet yoğunlaşacaktır.

7 AŞIKOĞLU, s.22.

8 Ali AKDEMİR, "İşletmelerin Sinerjik Yönetimi", KÜTAHYA İ.İ.B.F. YILLIĞI, KÜTAHYA, 1992, S.103.

Sonuçta, rekabet en gelişmiş haliyle uluslararası boyutta ortaya çıkacak, dünya kaynakları en ekonomik biçimde kullanılmış olacaktır (9).

1.2.3. Kaynakların Ekonomik Kullanımı

Sinerjik yönetimin bir başka gerekçesi de kaynakların kıtlığı, dolayısıyla ekonomik kullanılmaları durumudur. Ekonomik sözcüğü, kaynakların en düşük maliyetle ve en fazla yararı sağlayacak şekilde kullanımını ifade eden bir özellik (10) olarak tanımlanmaktadır.

İçinde yaşadığımız çağda işletmeler, faaliyetlerini kıt kaynaklarla devam ettirmek durumuyla karşı karşıya bulunmaktadır. Sözkonusu kıt kaynaklarla, sınırsız insan ihtiyaçlarını karşılama sorunu vardır. İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak için, biraraya getirdikleri bu kıt kaynakları, başka bir deyişle üretim faktörlerini akılcı bir şekilde kullanmak durumundadırlar. İşletmeler üretime dönüştürmek için yararlandıkları bu üretim faktörlerini, en çok yararı sağlayacak şekilde kullanmalıdırlar. İşletmeler, bir taraftan, ellerindeki üretim faktörlerini ekonomik biçimde kullanmaya çalışırken, diğer taraftan da dış çevreden yararlanma yoluna gitmektedirler. Bu konuda en büyük görev, işletme yöneticisine kalmaktadır. Yönetici olarak görev yapan bir kimse, işletmenin elinde bulundurduğu üretim faktörlerinin (emek, sermaye,...) en ekonomik bir şekilde kullanıldığından emin olduktan sonra, dışarıdan

9 AŞIKOĞLU, s.17'den Global Rekabette Üstünlük Kriterleri için Bkz. Sumantra G. HOSHL, "Global Strategy: An Organizing", Strategic Management Journal, Vol.8, No.5 (September-October, 1987), s.428; WASEN, s.1.

10 AKYÜZ-ERTEL, s.85.

katkı sağlama yolunu tercih etmelidir. Sinerjinin yararına inanan işletme yöneticileri, önce kendi iç kaynaklarını ekonomik olarak kullanmaya çalışırlar, sonra da ihtiyaç duydukça başka işletmelerin direkt maddi kaynaklarından veya know-how'larından yararlanma yollarını ararlar.

İşletme, sahip olduğu kaynaklardan ekonomik şekilde faydalandığı taktirde, üretim hacminde artış dolayısıyla maliyette azaltım sağlanabileceği gibi kârlarında da bir yükselme gerçekleşecektir.

1.2.4. Genel Değişime Uyum

İşletmeler, faaliyetlerini, açık bir sistem olarak sürdürmektedirler. Açık bir sistem olması dolayısıyla bir işletme, dış çevreyle uyumlu olarak değişimi yakalamak zorundadır. Tersine bir durum, dış çevreye uyumsuzluğu, diğer bir ifadeyle "entropi"yi ortaya çıkarır. Entropi durumunda da, faaliyetlerin sürdürülmesi olanağı ortadan kalkmış olmaktadır. Böyle bir sonuç istenilmeyen bir durum olduğuna göre, dış çevreye uyum sağlamak konusu tartışılmazdır (11).

"Değişimin Yönetimi" konusunda, Amerikalı ve Avrupalı üst düzey yöneticiler üzerinde, yakın bir tarihte yürütülmüş olan bir araştırmanın sonuçları, bu konuyla ilgili olumlu sonuçlar elde edilebileceğini ortaya koymuştur. Ankete cevap veren 160 firmanın yaklaşık olarak üçte ikisi, işçilerinin kalite konusuna dikkatlerini çekebilme ve onları bu konuda bilinçlendirme hususunda önemli sayılabilecek ilerlemeler elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bu firmaların yarıya yakını da, verimliliği artırmak ve

¹¹ AKDEMİR, "İşletmelerin Sinerjik..", s.103.

çalışanlarının müşteri ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlamak için, ellerinden gelen çabayı gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

“The Conference Board Europe” tarafından yürütülmüş olan bu araştırma, birçok firmanın değişim yönetimini 1989 yılından bu yana benimsediğini ortaya koymuştur. Bu firmaların yarısından fazlası, organizasyon yapılarında, iş stratejilerinde ve işgücünün niteliği ile miktarında belirgin ve göze çarpan değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. En az yarıya yakını da, liderlik stili ve şirket kültürünü elden geçirdiklerini ve gerekli değişiklikleri yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu firmaların en az % 40’ ı da, bilgi teknolojilerinde, karar verme mekanizmalarında, temel iş süreçlerinde ve ödüllendirme sistemlerinde köklü değişiklikler yapmışlardır (12).

Küresel standartlı faaliyetler çerçevesinde artık, işletmeler sürekli değişen ve gelişen bir ortamda varlıklarını devam ettirmek zorundadırlar. Sözü edilen değişim ve gelişime uyum sağlayanlar yaşayacak, tersi durum işletmenin varlığının tehlikeye girmesi sonucunu yaratacaktır.

Bilindiği gibi, bu çalışmanın amacı, işletmenin iç kaynaklarının ekonomik olarak kullanılmasından çok, işletmelerarası kaynakların ekonomik kullanımına yöneliktir. Dolayısıyla işletmelerarası işbirliğinin yarattığı sinerji türlerine değinmek gerekir.

12 “Değişim Yönetimi”, DÜNYA GAZETESİ, 13.7.1994, s.10.

2- İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİNDE SİNERJİ TÜRLERİ

2.1. YATIRIM SİNERJİSİ

İşletmelerin yeni bir faaliyet alanına girmek ya da mevcut faaliyet alanını genişletmek amacı ile, başka işletme ya da işletmelerle ortak girişimde bulunmaları (Joint Venture), başka işletme veya işletmeleri satın almaları (Acquisition) v.b. yollarla büyümelerine yatırım sinerjisi denir. İşletmeleri, bu tür bir büyümeye yönelten temel nedenin, sinerji etkisinden yararlanmak olduğu açıktır. İşletmeler, tek başına faaliyette buldukları zaman elde edecekleri yarar ile, satın alma veya birleşme yolu ile elde edecekleri yararları karşılaştırırlar. Sonuçta birleşme veya satın alma yoluyla büyümenin daha fazla bir yarar sağladığı gözlemlenirse, yatırım sinerjisi olanağından yararlanma yolunu tercih ederler. Yatırım sinerjisinin, belirtilen yararının yanında daha bir takım yararları da vardır. Örneğin, yatırım sinerjisi etkisi ile büyüyen işletmeler finans, teknoloji, personel, Ar-Ge gibi çalışmalarını da ortak olarak gerçekleştirerek önemli ölçüde maliyet azaltımlarına gidebilirler.

2.2. YÖNETİM SİNERJİSİ

Bilindiği gibi, yönetimin değişik açılardan yapılmış, çok çeşitli tanımları vardır. Bu tanımlardan birisine göre, “yönetim, başkaları aracılığı ile işgörme” (13) dir. Dolayısıyla bir işletmenin üst yönetimi, başta insan kaynağı olmak üzere, diğer bütün üretim faktörlerini etkili bir

¹³ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış), İşl. Fa.Ya.No.205, İşl.İkt.Enst.Ya.No.101, İstanbul, 1989, s.8.

biçimde kullanabilirse, yönetim sinerjisine ulaşmış olur. Görüldüğü gibi yönetim sinerjisinin başarısı, yönetilen personelin işgörme etkinliğini artırma yeteneğine bağlıdır. İşletme yöneticileri, işletmedeki üretim faktörlerini etkili ve verimli çalıştırarak sinerji etkisini olumlu yönde artırabilirler. Ancak, bazen yönetim gerekli sinerjik önlemleri almakta gecikir veya hata yaparsa, bu kez işletme oldukça verimli çalışan personelini, iyi bir personel politikası izleyemediğinden dolayı, etkili bir şekilde çalıştıramayabilir. Etkin bir üst yönetimin bütünleşik etkisiyle, bütünleşmiş performansın olumlu yönde gelişmesi sağlanılabilir. Bu nedenle, yönetim alanında sinerji etkisi sağlamada üst yönetimin etkililiği ve verimliliği oldukça önemlidir (14).

2.3. PAZARLAMA SİNERJİSİ

Bir diğer işletmelerarası sinerji türü de, pazarlama sinerjisidir. Bilindiği gibi, pazarlama, tüketici veya müşteriyi daha iyi tatmin etmek ve işletmenin amacına ulaşmasını gerçekleştirmek üzere, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru olan akışına bir yön verilmesini sağlayan işletme faaliyetidir (15). Bazı kaynaklarda, pazarlama sinerjisi terimi yerine satış sinerjisi teriminin de kullanıldığı görülmektedir. Satış sinerjisi veya pazarlama sinerjisi, ortak pazarlama faaliyetleri ile giderleri azaltıp, kârları artırma düşüncesinden kaynaklanmıştır. İşletmeler birleşme, satın alma veya ortak girişimlerde bulunarak; satış, reklam, dağıtım, v.b. pazarlama giderlerini ortak olarak karşılayarak, kârlarını artırmaya çalışırlar. Örneğin, işletmeler, yeni bir pazara girmek veya mevcut

14 AKDEMİR, "İşletmelerin Sinerjik...", s.106.

15 AKYÜZ-ERTEL, s.278.

pazarlardaki etkinliklerini artırmak için acquisition türü bir işbirliğine giderler. Böylece, bir taraftan yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırırken, diğer taraftan da mevcut pazarlardaki etkinliklerini artırmış olurlar. Bunun yanında örneğin, kornet amaçlı işbirliği de pazarlama sinerjisi yaratabilir. Kornet yoluyla birleşmeyi gerçekleştiren işletmeler, belirli kalitedeki bir malı çok fazla miktarda depolama ve böylece stok maliyetini azaltma hedeflerine ulaşabilirler.

2.4. ÜRETİM SİNERJİSİ

Bu sinerji türü, daha çok işletmelerin ürün çeşitlendirmesine yönelmeleri durumunda veya ölçek büyütme ya da ölçek ekonomisinden faydalanma amacını taşıma durumlarında gerçekleştirilir. Örneğin, Ege Endüstri A.Ş. ile Korteks A.Ş. birleşerek riski dengelemek amacıyla, çeşitlendirmeye gitmişlerdir (16).

Üretim sinerjisi, aynı zamanda bir işletmenin kaynaklarından bir başka işletmenin yararlanması durumunda da ortaya çıkar (17). Örneğin, boya atölyesi bulunmayan bir işletme, boya atölyesi bulunan bir işletmeyle birleşirse, aynı atölyeden her iki işletmenin de yararlanması sağlanmış olur.

16 AYDIN, s.32.

17 AKDEMİR, "İşletmelerin Sinerjik...", s.105.

3- İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN SİNERJİK BOYUTLARI

İşletmelerarası işbirliği stratejisinin başlıca on boyutu vardır. Bunları, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 1- Ölçek Büyütme
- 2- Ürün Çeşitlendirme
- 3- Kaliteyi Geliştirme İmkânı Doğması
- 4- Teknoloji Sağlama
- 5- Finansman Sağlama
- 6- Ar-Ge Faaliyetinin Yoğunlaşmasına Olanak Sağlama
- 7- İyi Bir Yönetime Sahip Olma
- 8- Vergi Avantajı Sağlama
- 9- Verimlilik Artışı Sağlama
- 10- Ölçek Ekonomisinden Faydalanma

3.1. ÖLÇEK BÜYÜTME

İşletmeler de tıpkı diğer canlılar gibi doğarlar, büyürler, yaşamlarını bolluk içinde sürdürmeyi amaçlarlar ve günü geldiğinde de yok olurlar. İşletmeler, sağlıklı bir şekilde doğabilmek, büyüebilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için ulusal ya da uluslararası boyutlarda, çeşitli işbirlikleri gerçekleştirmeye özel bir önem verirler. Özellikle, işletmelerin büyüme aşamasında bu işbirliğinin önemi daha da artar. İşletmeler genellikle büyüme faaliyetlerini joint venture, acquisition, merger v.b. amaçlı ortak girişim ve satın alma boyutlu birleşmelerle gerçekleştirirler.

İşletmelerin büyüme faaliyetlerinin çeşitli ölçütleri vardır. Personel sayısı, makina parkı, satış miktarı, elde edilen kâr ve ölçek büyütme bunlardan bazılarıdır. Örneğin, işletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri sayı ve miktar olarak büyütme yolunu tercih ederlerse, bir taraftan stoklama maliyetlerini azaltarak verimlilik ve kârlılıklarını artırma olanağına kavuşmuş olurlar, diğer taraftan da mevcut personellerinden daha fazla yararlanarak, işçilik maliyetlerini azaltma olanağına kavuşurlar. Ölçek büyütmenin, belirtilen bu yararlarından başka daha birçok sinerjik yararlarının da olacağı açıktır. Örneğin, ölçek büyütme kıvamlı (optimal) büyüklüğe ulaşmayı kolayca gerçekleştireceği için, kıvamlı büyüklüğün sağladığı bütün yararları birleşen işletmelere kazandıracaktır.

İşletmeler, özellikle yatay şekilde gerçekleştirdikleri joint venture (Ortak Girişim) stratejisi ile, büyük ölçeğin sağladığı ekonomiden faydalanma amacını taşımaktadırlar. Başka bir deyişle, üretim artışı ile ortalama üretim maliyetlerinin düşmesi ya da sabit giderlerin daha büyük üretim hacmine yayılıyor olması, bu tür ortak girişimi, işletmeler için cazip duruma getirmektedir. Ölçek büyütme amacına yönelik olarak gerçekleştirilen işbirliğinin bir yararı da, özellikle günümüzde işletmeler için çok gerekli ve bir o kadar da masraflı olan Ar-Ge maliyetlerini düşürmesidir. Örneğin, sürekli yeniliklerin ve gelişmelerin yaşandığı çağımızın modası bilgisayar sektöründe, işletmeler Ar-Ge maliyetlerini daha geniş bir tabana yaymak için, bu tür ortak girişim stratejilerine yönelmektedirler.

3.2. ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRME

Yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için, risk olgusu kaçınılmazdır. Her ne kadar büyük risk -başarılı olduğu takdirde- büyük kârlar getirirse de, olası riskleri minimize etmek işletmelerin temel amacıdır. Bunun için de, işletmeler, aynı işkolundaki veya farklı işkollarındaki işletmelerle işbirliğine gitmekte, riski azaltmak ya da üretim sinerjisi yaratmak güdüsüyle hareket etmektedirler. İşletmeler, ayrıca ürün çeşitlendirmesi yoluna giderek, üretim hacminin artırılması, üretim fonksiyonunun değiştirilmesi ya da maliyet azaltımı şeklinde tasarruf sağlayarak verimliliklerini artırmış olmaktadır.

Ürün çeşitlendirmesi yönünden, iki türlü işbirliğinden sözedilebilir. Bunlardan birisi, aynı üretim dalında faaliyet gösteren işletmelerin işbirliğine gitmesidir. Diğeri ise, farklı alanlarda faaliyette bulunan işletmelerin işbirliğine gitmesidir. Aynı üretim dalında faaliyet gösteren işletmelerin işbirliğine gitmelerinin başlıca nedenleri; kullanılacak teknolojinin aynı veya benzer olması, yönetim faaliyetinin benzer nitelik taşıması veya uzmanlaşma sağlaması yönlerinden büyük sinerjik yararlar elde edilmesidir. Ancak, üretimi gerçekleştirilen mal veya hizmetin pazar payı giderek azalıyorsa, ikinci tür birleşme sözkonusu olacaktır. Bu durumda, farklı alanlarda faaliyette bulunan işletmeler, işbirliğine giderek ürün çeşitlendirmesi yönünden olumlu sinerjik etkiler yaratmaya çalışacaklardır. İşletmeler, ürün çeşitlendirmesi sinerjisi yaratabilmek için, özellikle karma birleşmeleri veya geriye doğru dikey birleşmeleri tercih etmektedirler. Buradaki amaç, işletmelerin bir maldan kaybettikleri kârı veya pazar payını öteki işletmenin mallarıyla yeniden elde etme isteğidir. Örneğin, işletmeler geriye doğru dikey birleşmeye giderek, hem kullandıkları hammaddelerin nitelik ve niceliğini iyileştirmekte, hem de

sonuçta daha kaliteli mal ve hizmet üretimini gerçekleştirerek rakiplerine üstünlük sağlamış olmaktadır. Gerçekten de, son yıllarda A.B.D.'de görülen birleşmelerin % 80'inin karma birleşme şeklinde olması, işletmelerin ürün çeşitlendirmesi yolu ile elde etmiş oldukları sinerji etkisinin, ne kadar önemli olduğunun ortaya konması açısından önemli bir göstergedir.

Ülkemizde ise, özellikle son yıllarda büyük şirketler riski dengeleme amacına yönelik olarak, çeşitlendirme yolunu seçmişlerdir. Örneğin, üretim sinerjisi yaratma amacıyla, ürün çeşitlendirmesine giden ve ortak girişimi gerçekleştiren otomobil yan sanayiinde üretim yapan Ege Endüstri A.Ş. ile ambalaj sanayiinde üretim yapan Korteks A.Ş.'nin işbirliğinde olduğu gibi, işletmeler riski azaltmak ve üretim sinerjisi yaratmak için, ürün çeşitlendirmesi yoluna başvurmuşlardır.

3.3. KALİTEYİ GELİŞTİRME

İşletmelerarası işbirliğinin sağladığı bir başka sinerji boyutu da, kaliteyi geliştirme imkanı doğurmasıdır. Küreselleşme kavramından önce kalite kavramı, "üretimi gerçekleştirilen mal veya hizmetin belli bir standarda uygun olması" şeklinde idi. Ancak, çağımızda yoğun bir şekilde yaşanan küreselleşme olgusundan kalite unsuru da etkilenmiş ve kalite kavramı, artık sadece belirlenmiş bir standart olarak değil, "küresel standartlı kalite" ölçütü olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla kalite, artık belli bir standardı yakalamak değil, müşteri isteklerine tam uyum olarak ifade edilmektedir (18).

¹⁸ Kemal VAROL, "Topyekün Kalite Yönetimi", GÖRÜŞ DERGİSİ, S.12 (Kasım 1993), s.27.

Tüketicinin bilinçlenme hareketinin evrenselleşmesi, kalite rekabetini de evrenselleştirmiştir. 1980'lerde Pasifik havzasında başlıca A.B.D. ve Japonya ile Uzak Doğu'nun dört ejderi olarak isimlendirilen Güney Kore, Tayvan, Hong-kong ve Singapur'da yoğunlaşmış olan bu hareket, 1990'lı yıllarda Avrupa'nın bütünleşmesiyle birlikte, daha da yaygınlaşmıştır. Bu hareketin, önümüzdeki yıllarda toplam kalite anlayışının giderek daha fazla önem kazanmaya başladığı Güney Amerika ülkeleri ve eski Sovyetler Birliği'nin dağılması ile ortaya çıkan Cumhuriyetlerle birlikte diğer eski Doğu Bloku ülkelerini de içine alarak genişleyeceği tahmin edilmektedir (19). Beklenen bu gelişme, tüketici kesimini fiyat ögesinden çok kalite ögesine yöneltmiş olacaktır. Dolayısıyla, tüketici artık pahalı bile olsa, kaliteli mal üreten işletmeyi tercih edecektir. Klasik ifade ile, tüketici kalite kontrolünü malı üreten işletmeyi etkileyecek şekilde artık işletme dışında yapar, duruma gelecektir. Bu durumda kaliteye ulaşmak için işletmeler, küresel standartların yakalanmış olması yanında, mamulün üretimi ve dağıtımını arasındaki zamanı da kısaltma kaygısını taşıyacaklardır. Böylece, bugünkü rekabetçi ortamda, tedarikçi-alıcı arasında gittikçe artan ölçüde uzun vadeli işbirliği (veya evliliği) sözkonusu olacaktır. Çünkü, bir zincirin dayanıklılığı, en zayıf halkasınınki kadar olduğundan, hiçbir tedarik zinciri, içinde zayıf bir halkayı kabullenemez (20). O halde, aranan bir iş ortağı olabilmek için, gereken mal veya hizmeti daha kaliteli, daha düşük fiyatla ve tam zamanında teslim etmek gereklidir.

19 Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "1990'lı Yılların Kalite Anlayışı", **VERİMLİLİK DERGİSİ**, S.51 (Mart 1993), s.4.

20 VAROL, s.27-28.

Kaliteyi geliştirme, nihai amacına dayalı olarak gerçekleştirilen işbirlikleri, çoğunlukla dikey birleşme şeklinde ve işletmenin zayıf yönlerini tamamlamak ya da işletmenin güçlü yönlerinden faydalanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu arada özellikle geriye doğru dikey birleşme, başka bir deyişle hammadde kaynaklarına doğru gerçekleşen işbirliği, hammaddeyi denetim altına almayı amaçlar. Bu durumda, işbirliğine giden işletmelerden birisi hammadde yönünden zayıflığını üstünlüğe dönüştürmüş olur. Diğer taraftan, ileriye doğru dikey birleşme ise, dağıtım kanallarını, pazar payını, işgücünün verimliliğini v.b. öğeleri kalite yönünden iyileştirmeyi amaçlar. En sonunda da, satış sonrası hizmetlerin kalitesi yükseltilerek çok önemli boyutlarda bir sinerji etkisi yaratılmış olur. Örneğin, işletme sadece kullanmış olduğu hammaddenin kalitesiz oluşu nedeniyle pazar kaybına uğramaktaysa, işbirliğini gerçekleştirdiği işletmenin kaliteli hammadde kaynaklarına sahip olarak zayıf yönünü kapatmakta veya işbirliği sayesinde birleştiği şirketin güçlü yönünden faydalanmış olmaktadır.

3.4. TEKNOLOJİ SAĞLAMA

Günümüzde işletmeler, izlenemeyecek düzeyde yoğun değişim ortamında faaliyette bulunmaktadır. Faaliyetlerini sürdürebilmeleri, değişime uyum sağlayabilmeleri ölçüsünde gerçekleşebilmektedir.

Anılan yoğun değişimin en kritik unsurlarından birisi, kuşkusuz teknolojik değişimdir. Teknolojik değişimin yoğunluğu, işletmelerin bu değişime uyum kararlarını gerektirmektedir. Bu nedenle, teknolojinin izlenmesi, transfer edilmesi ve sonuçta üretilmesi ya da geliştirilmesi, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinin temel gereği olmaktadır.

İşletmeler, yoğun teknolojik değişim ortamında varlıklarını sürdürebilmek için, teknolojik yenileme, modernizasyon ve genişleme kararlarını almak durumundadırlar (21).

Yukarıda anılan nedenlerle işletmeler, çeşitli türde gerçekleştirecekleri işbirlikleri, birleşme ve satın almalarla teknoloji elde etme olanaklarını arayacaklardır. Bilindiği gibi, Türkiye'nin 1995 yılında AB (Avrupa Birliği)'ye üye olması beklenmektedir. Böyle bir üyelik gerçekleştiğinde, birliğe üye ülkelerin birbirlerine karşı rekabet güçlerini artırma yönünde, çabalarda bulunacakları kesindir. Bu rekabet çabasının, düşük fiyat ve yüksek kalite ilkesi ile pazar payı kapma amacı doğrultusunda olacağı da kesindir. O halde üye ülkeler, kendilerine avantaj sağlayacak tek kriterin teknoloji olduğunu görecektirler. Başka bir deyişle, küresel standartlı mal ve hizmet üretimi için, çağdaş teknoloji en önemli unsur olacaktır. Dolayısıyla, işletmelerarası işbirliğinde teknoloji, vazgeçilmez bir sinerjik boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun bir kanıtı da EUREKA Projesi olarak bilinen ve 12 AT üyesi devlet ile Finlandiya, Norveç, Avusturya ve İsviçre'nin Temmuz 1985 yılında Paris'te imzaladıkları Avrupa Teknoloji İşbirliği Anlaşması'dır. Projenin temel amacı, ABD ve Japonya'nın teknolojileriyle rekabet edebilmek ve teknoloji alanında süratle gelişmektir. Projenin Avrupa teknolojisine taze kan getireceğine inanılmaktadır. Bu girişim, üye ülkeler arasında bütünleşik bir araştırma ağı geliştirmek ve pazara yönelik araştırmalarda endüstri, üniversite ve hükümet kuruluşlarında çalışan araştırmacıları biraraya getirmek amacıyla başlatılmıştır

²¹ Ali AKDEMİR-Zeki ŞİMŞEK, "İşletmelerde Teknoloji Kararlarına Sendikaların Katılımı", DÜNYA GAZETESİ, 4.8.1992, s.4.

(22). Buna göre teknolojinin, AT bütünleşmesinin en önemli nedenlerinden biri olduğu söylenebilir.

İşletmeler gereksinim duydukları teknolojiyi çeşitli yollardan sağlayabilmektedirler. Bunların başlıcaları: Patent, Know-how ve Marka'dır.

3.4.1. Patent

İşletmelerin, küresel standartlı mal ve hizmet üretiminde bulunma amacına dayalı olarak, gerçekleştirdikleri bir işbirliği türü de patent'tir. Patent, bir buluşun royalti adı verilen bedel karşılığında, buluşun yapıldığı ülkeden transfer edilmesini ve kullanım hakkının buluşu satın alan işletmeye ait olduğunu gösteren belgedir. Bir buluşa patent verilebilmesi bazı koşullara bağlanmıştır. Bu koşullar (23).şöyle özetlenebilir:

- Herşey patent konusu olamaz. Örneğin, insan sağlığına ait buluşlara patent verilmez. Gıda ve içkilerin de birçok ülkede patentleri yoktur.
- Buluşa esas olan fikir yeni olmak zorundadır. Örneğin, Almanlar son 100 yıl içindekileri yeni saymazlar.

22 Ali AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., s.55'den Tınaz TİTİZ, "EUREKA/Avrupa Araştırmaları Koordinasyon Kurumu", İstanbul Sanayii Odası Dergisi İçinde, S.240, Şubat 1986, s.6.

23 Kâzım CANATAN, "Teknoloji ve Transfer Kanalları", GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE TEKNOLOJİ TRANSFERİ SEMİNERİ, MPM Ya.171, Ankara, 1975, s.29-30.

- Buluş, sanayide uygulanabilmelidir. Bulunan yöntem veya madde teorik bir değer taşımamalı, sanayide uygulanabilmelidir.
- Buluşun konusu, yasalarla yasaklanmış şeyler olmamalıdır.

Patent'lerin yararları ise şunlardır (24):

- Patent anlaşmaları malların üretiminde iyileşme ve teknik gelişme sağlar.
- Yeni yatırımların artmasına yol açar.
- Patent anlaşmalarıyla pazara yeni ürünler veya yeni üretim teknikleri girer. Böylece üretim birimlerinin ve ürünlerin sayısı artar ve ürünlerin kalite ve miktarında artış olur.
- Tüketici pazarda malların arzındaki bu iyileşmeden kural olarak adil bir pay alacaktır.

Ürettiği mal veya hizmeti başka ülkelere ihraç etmek isteyen işletmenin, tercih ettiği en kestirme yol patent'dir. Çünkü, patent dış ülkeye girme yollarından en az riskli olanıdır. Ayrıca, sermaye yatırımı gerektirmemesi (25).ve yabancı işletmelerin ülkeye girişlerinin ve faaliyetlerinin yasaklandığı hallerde patent yoluyla ülkeye girmenin kolaylaşması gibi nedenlerden dolayı, işletmeler için tercih sebebi olmaktadır.

²⁴ ASLAN, s.177.

²⁵ İnan ÖZALP, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, A.Ü. İ.İ.B.F. Ya.No. 163/37, Eskişehir, 1986, s.211'den Rıdvan KARLUK "Çok Uluslu Şirketler Üzerine Bir İnceleme", *ESADER*, C.VIII, S.2 (Haziran 1977), s.184-259.

Patent anlaşmasıyla rekabet ya da rekabet riski azalabilir. Patentle teknoloji sağlanabilir (26).

Sınai ve fikri hakların Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye'de de geniş ve etkin kullanılması amacıyla, patent yasa tasarısında yeni düzenlemelere gidilmektedir. Türk Patent Hukuku'nun Avrupa Birliği'nin patent hukuku ile uyumlaştırılması amacıyla hazırlanan patent yasa tasarısının, tarım dahil tüm sanayi dallarında teknolojik ilerleme sağlayacağı ve Ar-Ge faaliyetinin oluşmasını teşvik edeceği belirtilmektedir (27).

3.4.2. Know-How

Kavram olarak Know-How, bir işin başından sonuna kadar nasıl yapılacağını gösteren bilgi, şeklinde tanımlanmaktadır.

Eksiksiz olarak verilen bir know-how'da şu bilgilerin bulunması gerekir (28):

- Hammaddelerin niteliklerinin belirtilmesi,
- Yapım özelliklerinin belirtilmesi,
- Üretimle ilgili formüller,
- İşlem şekilleri ve safhaları,

²⁶ AKDEMİR, AT İşletmeleriyle..., s.159.

²⁷ Sabri DURANSOY, "Patentte Beş Yıl Sınırı Kaldırılıyor", DÜNYA GAZETESİ, 15.3.1994, s.10.

²⁸ Nevzat YOSMAOĞLU, **Dünyada ve Türkiye'de Patentler Know-How'lar Markalar**, Ankara, 1978, s.51'den Wade, Worth et Cherecau Louis, *How to Explicit patents and know-how in Europe*, Ardmore, 1962, Advance House.

- Deneme ve kontrol raporları,
- Yapım planları,
- Özel makinaların, alet ve edavatların planları,
- Atölye teşkilatı ve yerleşim planları,
- Bazı hallerde özel makinaların verilmesi,
- İleride yapılacak işleri kolaylaştırmak için çeşitli yapım safhalarında yarı işlenmiş ürün ve örneklerin verilmesini kapsayan yapım teknolojisi,
- Yardım şeklinde çok önemli katkılar,
- Teknik elemanların birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmalarını ve onlara fabrikaları gezdirip göstermek için imkanlar sağlanması gibi hususlardır (29).

Eğer bir yöntem başka işletmeler tarafından biliniyorsa, bu know-how olarak düşünülemez. Bir gıdanın dondurulmasından, bir kumaşın boyanma yöntemine kadar çok çeşitli uygulamalar, know-how kapsamına girebilir. Örneğin, "Just in time" yöntemi (30) ilk olarak Toyota'nın üretim sistemi olarak biliniyordu. Bu yöntem, başka işletmeler tarafından adapte edilene kadar Toyota'nın know-how'ı dahilindeydi.

3.4.2.1. İşletmecilik Know-How'u Sağlama

Yönetim kavramı ile ilgili olarak yazılmış eserlerde "yönetim, bir bilim değil, san'at'tır" sözü sıkça yer almaktadır. Bununla birlikte,

²⁹ YOSMAOĞLU, s.52'den Guide sur les Licences pour les pays en Developpement, OMPI, Geneve, 1978.

³⁰ "Just in time" yöntemi, firmanın tutması gereken stok miktarını minimize etmeyi amaçlayan kontrol sistemidir.

yönetimin kendine özgü kuralları vardır ve öncelikle bu kurallar bütünü kabul edilmelidir. Daha sonra, sözü edilen kuralların uygulaması aşamasında san'at denilen, uygulayıcılarının yeteneklerinin olup olmadığı konusu dikkate alınmalıdır. Bu sebeple, işletmelerin işbirliği sonucunda elde etmek istedikleri sinerjik etkilerin önemli bir kısmını işletmecilikle ilgili know-how'ı oluşturduğu söylenilebilir.

İşletmecilik know-how'ı konuyla ilgili literatürde, "işletme sırrı" ya da "gizli tutulan bilgi" olarak da adlandırılmaktadır. Gizli tutulan bilgiler, tek tek belirli kademelerde bilinen bilgilerin bileşimi ya da birikimini ifade etmektedir. Gizli tutulan bu bilgiler belki özel bir "gizli tutma yükümlülüğü" öngören sözleşme ile açıklanabilirler (31).

1993 yılı başlarında, reklamcılık sektöründe meydana gelen bir birleşme (Adam Tanıtım) ve hemen ardından 1993 yılı cirosu 2.7 milyar dolar olan çokuluslu The Lowe Group ile işbirliğinin, her iki işletmeye de kazandırdığı işletmecilik know-how'ı olmuştur (32). Sebebine gelince, 1995 yılı itibariyle Avrupa Birliği (AB) içerisinde yer almayı hedefleyen Türkiye'de 60 milyonluk bir pazar mevcut ve üstelik bu pazar iyi şeylere susamış bir pazar konumundadır. Ayrıca, malını olabildiğince geniş coğrafik bölgede sunmak isteyen, küresel standardı yakalamış işletmeler için Türkiye, pazar konumu ve tüketici özellikleri itibariyle çekicilik arz etmektedir. Bu da sonuçta, mal ve hizmetin reklamını yapmak suretiyle

³¹ Ali Sait YÜKSEL, *Patent ve Lisans (Patent, Marka, Know-How) Sözleşmesi Hukuku*, M.Ü. Ya.No.471, İ.İ.B.F. ya.No.384, İstanbul, 1989, s.76.

³² Volkan AKI, "Birleşmeyen Geride Kalır"- *CAPITAL (AYLIK EKONOMİ DERGİSİ)*, S.4 (Nisan 1994), s.107.

piyasaya girmeye çalışan işletmeler için, reklamcılık sektörünün önemini gün geçtikçe artırmaktadır. Durum böyle olunca, reklam firmaları işbirliğine gitmekte ve sonuçta Türk reklam firmaları için önemli sayılabilecek yönetim know-how'ı kazanılmış olmaktadır.

3.4.2.2. Teknik Know-How Sağlama

En yalın ifade ile teknik know-how, bir işletmenin kendisine ait üretim, yönetim bilgisini aynı işkolundaki başka bir işletmeye öğretmesidir. Bir teknik bilgide çok önemli bir kısım, onun kapsamıdır. Sadece bir "bilgi" alımı olmayıp, ayrıca;

- Hammadde hazırlama,
- Temel mühendislik,
- Proje tasdiki,
- Personel eğitimi,
- İşletmeye alma,
- Müşteriye hizmet laboratuvarı kurma,
- Gelecek yıllardaki gelişmelerden haberdar etme,
- Karşılaşılan güçlükleri çözme,

gibi daha bazı aşamaları ve hizmetleri de içine almaktadır (33).

Teknik know-how'ı elinde bulunduran işletme, bu bilgilerin lisans anlaşması yoluyla öteki işletmelere pazarlamasını yapmaktadır. Teknik know-how'ını pazarlayan işletmenin amacı, çoğu kez, dünyanın değişik yerlerindeki şubelerinde veya teknik know-how'ını satın alan işletmelerde aynı küresel standarda sahip mal ve hizmet sunma düşüncesi ve çabasıdır.

33 CANATAN, s.32-33.

Örneğin, Çin'de ve Türkiye'de satılan McDonald's hamburgerlerinin Amerika'da yapılan hamburgerlerden farklı olmasının sebebi, bu düşünce ve çabadır.

3.4.3. Marka

Kısaca OMPI veya WIPO olarak tanınan Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü'nün yaptığı tarife göre, marka, bir ticari ya da sınai kuruluşun ürünlerini başkalarınınkinden ayırt etmek için kullanılan işarettir ⁽³⁴⁾.

Türkiye'de markalar 551 sayılı Markalar Kanununa göre korunmaktadır. Bu kanunun birinci maddesi markayı şu şekilde tarif etmektedir ⁽³⁵⁾: Sanayide, küçük sanatlarda, tarımda, imal, izhar, istihsal olunan veya ticarete satışa çıkartılan her nevi emtiayı başkalarınınkinden ayırt etmek için, bu emtia ve ambalaj üzerine konulan, emtia üzerine konulmadığı takdirde ambalajlarına konan ve bu maksada elverişli bulunan işaretler marka sayılır.

Bu tarife göre, bir işaretin marka olabilmesi için şu üç unsuru taşıması gerekir:

- Üzerine konulduğu eşyanın sanayide, küçük sanatlarda, tarımda imal edilmesi, hazırlanması, üretilmesi ya da ticari eşya olarak satışa çıkarılması;

³⁴ YOSMAOĞLU, s.109'dan OMPI Groupe AD Hoc d'Expert Gouvernementaux pour la Revision de la Convention de Paris, Doküman; PR/GE/II/2, Geneve, 1975.

³⁵ YOSMAOĞLU, s.109'dan 551 Sayılı Markalar Kanunu 3 Mart 1965 tarihinde kabul edilmiş ve 12 Mart 1965 tarih ve 11951 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır.

- O güne kadar tescilli bulunan markalardan ayırt edici bir nitelikte bulunması;
- Satışa çıkartılan eşyanın ya da o eşyanın ambalajının üzerine konulabilmesi gerekmektedir.

Yukarıda sayılan bu üç unsuru taşımayan işaretler marka sayılmamaktadır. Bugünkü 551 Sayılı Markalar kanunu'nun ikinci maddesi markaları kullanılışlarına göre üç gruba ayırmıştır. Bunlar (1) Ferdi Markalar, (2) Müşterek Markalar ve (3) Birlik Markası.

Ferdi Markalar, gerçek veya tüzel kişilerin tek başlarına bağımsız olarak kullandıkları markalardır.

Müşterek Markalar, gerçek veya tüzel kişilerin bir tüzel kişilik meydana getirmeden, aralarında yaptıkları sözleşme esasları dahilinde, aynı veya benzeri eşya için ayrı ayrı kullandıkları aynı markalardır.

Birlik Markası ise, markanın konulacağı eşyayı imal eden, hazırlayan, üreten veya ticarete satışa çıkartanların menfaatlerini korumak, onları teşvik etmek ve aralarında denetlemeyi sağlamak için kurulmuş tüzel kişiliği haiz olup, ayrı bir işletmesi olan veya olmayan bir kuruluş tarafından kullanılan markalardır.

Ferdi markalar miras yoluyla marka sahibinin varislerine intikal edebildiği, haciz edilebildiği, devir ve lisans konusu olabildiği halde, müşterek markalarla birlik markaları devir edilememekte, lisans konusu olamamaktadır (36).

36 YOSMAOĞLU, s.111-113.

Marka değeri, bütün dünyada artık bir varlık olarak şirket bilançolarında yer almaya başlamıştır. Elle tutulur, gözle görülür hiç bir değeri olmayan markaya, bu kadar önem verilmesinin altında çok çeşitli sebepler bulunmaktadır. Örneğin, marka, ürüne kişilik kazandırdığı gibi, ürünün eşdeğer ürünlerden de farklılaştırılmasına olanak tanımaktadır (37).

İsim hakkının (markanın) kullanılması faaliyeti, tüm dünyada özellikle son yıllarda daha fazla önem kazanan franchising sistemi sayesinde gerçekleşmektedir. Marka sahibi, "Franchisor", çok düşük bir sermaye ile, kendi satış noktalarını kendi kurmadan franchise vererek cirosunu ve kârını önemli ölçüde artırmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak düşük bir maliyetle büyüme ve genişleme sağlanmış, pazar payı artırılarak sinerjik etki yaratılmış olmaktadır.

Marka sahibi markasını kullanırken, lisansı alan kişi veya kuruluşların yalnızca sermayelerini dolaylı kullanmamakta aynı zamanda "Franchise"nin beceri ve tecrübesini de zincirine katmaktadır. Franchise'i alan kişi veya kuruluş ise, denenmiş ve başarısı kanıtlanmış bir marka ve sistemi kullandığı için, yatırım risklerini asgari düzeye indirmektedir (38).

Burada önemli olan, yaratılan markaların, özdeşleştiği ürün veya hizmetle beraber müşterinin gözünde prestij kazanması ve kazanılan bu imajın daima korunmasıdır (39).

37 "Çağdaş Marketing Yöntemleri"- CAPITAL GUIDE 8, 1994, s.13-14.

38 Sermet IŞIN, "Franchising Yoluyla Genişleme", DÜNYA GAZETESİ, 25.3.1994, s.10.

39 Noyan DOĞAN, "Franchising Bayilik Değildir", DÜNYA GAZETESİ, 25.3.1994, s.10.

3.5. FİNANSMAN SAĞLAMA

Gelişmekte olan ülkelerin dolayısıyla bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin, temel sorunlarından birisi de kaynak bulmada karşılaştıkları güçlüklerdir. Bununla birlikte, yaşanan küreselleşme sürecinde, güçlü rakiplerle başa çıkmak büyük ölçekli işletmelere özgü nitelik kazanmıştır. Küçük ölçekli ya da kaynak kıtlığı çeken işletmeler ise, ayakta kalabilmek için, başka çözüm yolları aramaya başlamıştır.

"Eğer rakiplerinizi yenecek kadar paranız yoksa, başka kaynaklarınızı değerlendirme yoluna gidiniz" düşüncesinden hareketle finansal açıdan güçlük içinde bulunan işletmeler, daha güçlü diğer işletmelerle işbirliği yoluna gitmişlerdir. Örneğin, İsviçre telekomünikasyon şirketi Swiss Telecom da bu doğrultuda hareket etmiştir. Bunu yaparken de, bir reklam şirketi olan Hammond Forrel Inc. ile sıkı bir işbirliği gerçekleştirmiştir. Bu işbirliği sonucunda, görünüşte Swiss Telecom'un farklılığını ortaya koyan hiçbir şey yoktu. Ancak, yapılan araştırmalar, İsviçre ile hiç telefon konuşması yapmayan şirketlerin bile, Swiss Telecom'u dakiklik ve kalite ile özdeşleştirdiklerini ortaya koymuştur.

Finansal yönden güçlenme amacına dayalı olarak gerçekleştirilen işbirliklerinin en yaygın olanı, konsorsiyumdur. Konsorsiyum kelimesi, daha çok büyük yatırım kuruluşlarının yaptıkları ticari işbirliğini çağrıştırmaktadır. Günümüzde eğitim de ticaretleşmiştir. Bu alanda hem ülke içi, hem de ülkelerarası rekabet amansızdır. Öncü olan, kaliteli eğitim veren, organize olan ve kendini tanıtan eğitim kurumları, pazardan

hakettikleri payı almaktadırlar. Özellikle, dış pazarlardan yeterli pay almak için, eğitim kurumlarının işbirliği yapmaları kaçınılmazdır.

Dünya'da en çok üniversitenin bulunduğu A.B.D.'de, oldukça etkin olan 10'a yakın eğitim konsorsiyumu vardır. Bunlardan bazıları kısaltılmış isimleri ile; MUCIA, MIAC, CID, SECID, NECID, TIEC'dir.

Bu konsorsiyumlar, genelde, üniversite ile organik bir bağ içindedirler. Üniversiteler konsorsiyumlarına faaliyetleri için yer, eleman ve para vermektedirler. Konsorsiyumlar da önemli eğitim projelerini yürütmekte ve Dünya Bankası gibi uluslararası para kaynaklarını yönlendirmektedir.

Ülkemiz açısından bu konuda en çarpıcı ve gerekli işbirliği alanı, ilki 1993 yılında ve ikincisi 1994 yılında yapılan "Yurtdışı Yüksek Lisans ve Araştırma Görevlisi Seçme Sınavları"dır. 1993 yılı kontenjanından 1380 araştırma görevlisi yurtdışına master ve doktora için gönderilmiştir. 21. yeni üniversite ile 2 yeni yüksek teknoloji enstitüsünün öğretim kadrosunu oluşturacak olan bu kişiler, genelde ABD ve İngiltere üniversitelerine gitmişlerdir. Bu sayıya 1994 yılında 800 kişi daha eklenmiş ve bu eğitim atağının mali portresi bugünkü değerle yaklaşık 5 trilyon TL olarak gerçekleşmiştir. Elemanların yönlendirilmesi, akademik ve idari olarak denetimi çok önemlidir ve her üniversite tarafından ayrı ayrı yapılması masraflı ve zordur. Çözüm, MUCIA, MIAC, gibi YÖK tarafından oluşturulacak olan konsorsiyumlardır (40).

⁴⁰ Fevzi YILMAZ, "Üniversite Konsorsiyumları", DÜNYA GAZETESİ, 5.4 1994, s.6.

3.6. AR-GE FAALİYETİNİN YOĞUNLAŞMASINA OLANAK SAĞLAMA

Teknolojik gelişmenin sınır tanımaz hızı, dünya ticaretini önemli ölçüde yapısal değişikliğe itmektedir. Uluslararası piyasalarda alınıp satılan klasik mal ve hizmetlerin yanında artık "teknoloji" de ticarete konu olan bir mal haline gelmiştir. Dünya piyasalarının sahne olduğu rekabet ortamı, pazardan pay kapmak isteyen firmaları teknolojik yenilenmeye yöneltmekte, teknolojisini yeterli seviyeye çıkaramayanları ise tasfiye etmektedir. Görünürde rekabet eden mal ve hizmetlerin arkasında, asıl rekabet teknolojiler arasında yaşanmaktadır.

Sözkonusu ileri teknolojiler ise, sanayileşmiş ülkelerde üretilmekte; bu da gelişmekte olan ülkeleri, "teknoloji seçimi", "teknoloji transferi" gibi zor sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Teknoloji piyasasının kendine özgü yapısı, oligopolistik özellikleri, teknoloji transfer etmek isteyen ülkelerin "uygun teknolojiyi" uygun koşullarda elde etmelerine her zaman imkan tanımamaktadır.

O halde, teknolojik gelişmenin kaynağı olan Ar-Ge çalışmaları, işletmeler arasında gerçekleştirilen işbirliğinin önemli bir nedeni olurken, aynı zamanda elde edilen sinerjik etkilerin de önemli bir kısmını oluşturmaktadır (41).

⁴¹ Gökhan HARMANKAYA-Koray ÖZER, "Teknolojik Yenilenmenin Uluslararası Rekabetteki Rolü", ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ, YASED Ya.No.37, İstanbul, 1990, s.93.

Günümüzde, ekonomik rekabetin önemli ölçüde teknolojik buluşlara bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Gerçekten, daha yeni teknolojilerle üretilen ürünler büyük bir hızla eski ürünlerin yerine geçmekte ve yeni buluşlarla daha kaliteli ve ucuz ürünler dünya pazarlarında üstünlük kazanmaktadır. Bu teknolojik yenilikler, araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu faaliyetlerin yürütülmesi önemli finansal kaynakların varlığına ve devamlılığına bağlıdır. Özellikle küçük ve orta boyutlu işletmelerin tek başlarına araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin gerektirdiği finansmanları karşılamaları ve bu yatırımlardan kısa sürede sonuçlar alınamaması ihtimali nedeniyle, doğabilecek risklere katlanmaları mümkün değildir.

Dünya ekonomik rekabetinde yer alabilmek için, araştırma ve geliştirme faaliyetleri zorunlu olduğundan, işletmelerin bu alanda işbirliğine gitmeleri kaçınılmazdır (42).

Ar-Ge faaliyetinin amacı, işletmelerde yeni teknolojiler bulmak ve uygulamaktır. Yaşanılan küreselleşme çağında ve 1992 yılında ilk adımı atılan Avrupa Birliği (AB) Tek Pazar Uygulaması çerçevesinde, teknolojik gelişme ve ilerlemeyi sağlamak işletmeler için kaçınılmaz olmuştur. Avrupa Birliği Komisyonu, buna gerekçe olarak da araştırma ve geliştirme anlaşmalarının faydalarını ilgili tüzükte belirterek, katkıda bulunmuştur. Sözü edilen bu faydalar şunlardır (43):

- Araştırma ve geliştirme konularında işbirliği, tarafların teknik bilgilerini biraraya toplayarak ve tarafların aynı araştırma için iki

42 ASLAN, s.163.

43 ASLAN, s.167.

ayrı masraf yapmalarını engelleyerek teknik ve ekonomik sürecin gelişmesini sağlar,

- Teknik bilginin düzenli olarak büyümesini sağlar,
- Tamamlayıcı teknik bilgilerin değişimi suretiyle yeni gelişmelerin teşvik edilmesini sağlar,
- Yeni ürünler ortaya çıkarılması veya mevcut ürünlerin daha yararlı hale getirilmesi ya da yeni üretim yöntemlerinin uygulanmasını sağlar.

Araştırma ve geliştirme çalışmaları, işletmelerin performanslarını da doğrudan etkilemesi dolayısıyla, ayrı bir önem arz etmektedir. Özellikle, teknolojiye yaşanan hızlı değişim ve bu değişimin çok kısa sürelerde gerçekleşmesi, Ar-Ge'ye verilen önemi artırmaktadır. Ancak, Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmak, işletmelerin tek başlarına üstesinden gelebilecekleri bir konu değildir. Mali açıdan büyük yatırımlar gerektiren bu çalışmalar, çoğu gelişmiş ülkelerde yıllardan beri devlet desteği ile sürdürülmüştür. Bugün ise, AB ile gündeme gelen "Tek Pazar" kavramı ile işletmeler (en azından Birliğe üye 12 ülkenin işletmeleri) eskiden olduğu gibi, sadece ilgili ülke sınırları içinde faaliyette bulunmamaktadırlar ve devletleri tarafından korunma durumları da ortadan kalkmış bulunmaktadır. Öyleyse, bu işletmeler, artık kendi çabaları ile teknolojik açıdan gelişmiş işletmeler karşısında varlıklarını devam ettirmeye çalışacaklardır. John Naisbit de yeni kitabı Global Paradox'da "1000 Devletli Gelecek Dünya Düzeni" görüşüne yer vererek, ülkelerin (A.B.D. dışında) birbirinden bağımsız, küçük parçalara bölüneceğini iddia etmiştir. Bu durumda, şimdilerde olduğu gibi, hükümetlerin işletmeleri koruma politikası imkansız duruma girecek ve

işletmeler pazarda tek başlarına rekabet eder durumda bulunacaklardır (44).

Dünyanın önde gelen şirketleri, Ar-Ge birimlerine ve bu birimlere ayrılan fonlara büyük önem vermektedirler. Örneğin, 1990 yılında General Motors'un Ar-Ge bütçesi, o günkü değeriyle yaklaşık 14 trilyon; IBM'in harcaması ise 10 trilyon lirayı bulmaktaydı. Aynı yıl Sabancı Holding'in toplam cirosu 10 trilyon lira düzeyinde gerçekleşmiştir. IBM'in Ar-Ge harcaması 10 trilyon, Sabancı Holding'in sadece cirosu 10 trilyondur. Bu da Türk işletmelerinin Ar-Ge harcamaları açısından, batı ile arasındaki farkı ortaya koyması bakımından ilgi çekicidir (45).

Teknoloji yenileme ile pazar genişlemesi sağlayarak ihracatın artırılacağı teorik bir tesbittir. Örneğin, Türkiye'nin 50 yıllık geçmişi olan Ege Seramik adlı kuruluşu, teknolojisini tamamen yenileyerek, dünya pazarlarına açılabilmiş ve maliyetlerinde % 10 tasarruf sağlayarak ihracatta artış gerçekleştirmiştir (46).

Ayrıca, yine Türkiye'de faaliyette bulunan İpek Kağıt, hisselerinin % 50'sini Amerikan kağıt ürünleri şirketi James River'a satarak, 18 yıllık olan eski teknolojisini yenileme imkanı elde etmiştir.

44 Ali İhsan KARACAN- "1000 Devletli Bir Dünyaya Doğru mu?", **DÜNYA GAZETESİ**, 23.3.1994, s.6.

45 Talat YEŞİLOĞLU, "Türk Şirketleri Ar-Ge'nin "A"sında...", **CAPITAL (AYLIK EKONOMİ DERGİSİ)**, S.5 (Temmuz 1993), s.84.

46 AKDEMİR, "AT İşletmeleriyle...", s.196'dan İsmet MİLOR, "Yeni Teknolojimiz Sayesinde İhracatta Patlama Yaptık", **DÜNYA GAZETESİ**, 20 Mart 1989, s.5.

3.7. İYİ BİR YÖNETİME SAHİP OLMA

Yönetim kavramı, en yalın ifade ile “başkaları aracılığı ile işgörme” şeklinde tanımlanmaktadır. O halde, herhangi bir yerde yönetim olayından bahsedebilmek için, insan ve görev unsurlarının varlığı gereklidir. Sonuçta ise, bu iki unsurun koordineli çalışması ve bütünleşmesi için, yönetim faaliyeti meydana getirilmektedir.

İşletmeleri birleşmeye götüren nedenlerin ağırlığı, çeşitli dönemlerde farklı olmuştur. Örneğin, 19. yüzyılda birleşmelerde hakim olan düşünce, rekabetin kaldırılarak ya da azaltılarak monopolcü güce sahip olabilmektir; 1920’lerde birleşmelerin temel amacı, 1929 krizinin de etkisiyle, finansaldır. Günümüzde ise, birleşmelerin genelde önemli amacı, ne monopol gücü yaratmak ne de finansal kaldıraçtan faydalanmaktır; amaç en uygun endüstride faaliyette bulunmak, büyümeyi sürekli kılmak, istikrarı artırarak güçlü bir pozisyon yaratmaktır. Bu nedenle günümüzdeki dönem, “yönetim yönlü birleşmeler dönemi” olarak isimlendirilmektedir (47).

Amacı, insan ihtiyaç ve isteklerini karşılamak olan işletmelerden, küçük ve orta ölçekli olarak nitelendirilenler, sahip-yönetici konumundaki tek kişi tarafından yönetilmektedir. Büyük ölçekli işletmeler ise, faaliyet alanının gerektirdiği özelliklere sahip yönetici kişiler tarafından yönetilmektedir. Bu durumda, büyük ölçekli işletme yöneticilerinin, sahip olması gerekli özellikler nedeniyle, istihdamı güç olmaktadır. Bu olumsuzluğu gidermek için işletmeler, holding ve benzeri türde birleşme

⁴⁷ AYDIN, s.25’den STACEY, s.44-45.

ve satın alma yönlü işbirliğine gitmektedirler. İşbirliğinden amaç, yönetim yapısı güçlü olan işletmelerin, bu yönlerinden faydalanmaktır. Ancak, yönetim alanında sinerji etkisi sağlamada üst yönetimin de etkililiği ve verimliliği, çok önemlidir. Örneğin, 11 Nisan 1994 günü hakkında tasfiye kararı alınan TYT Bank ve Dış Bank olayı, son günlerde yaşanan yoğun ekonomik krizden değil, banka yönetiminin “yönetim hatalarından” kaynaklanmıştır (48).

3.8. VERGİ AVANTAJI SAĞLAMA

Vergilendirme kavramı, literatürde, “işletmelerin, kazançları üzerinden devlete ödedikleri bir tür borç” olarak tanımlanmaktadır. Güç birliği, ya da diğer bir ifade ile, işletmelerarası işbirliği sözkonusu edildiğinde ise, vergilendirme faaliyeti, “ticari ve kanuni engelleri aşmak” şeklinde ifade edilmektedir.

Sinerji etkisi yaratarak, işletmeleri işbirliğine götüren bir diğer neden de, kârın ya da zararın ileriye veya geriye aktarılabilmesi, düşüncesidir (49). Örneğin, zarar indirimini nedeniyle, birikmiş zararları olan bir işletme, kârlı bir işletme ile birleşerek vergi avantajı elde edebilir. Vergi avantajı, zararlı bir işletme açısından, kârlı bir işletmeyi aktif ve pasifi ile satın almasına çekicilik katmaktadır (50).

48 Tefvik GÜNGÖR, “Moral ve Gerçek”, DÜNYA GAZETESİ, 12.4.1994, s.2.

49 AYDIN, s.21'den KREPS ve WACHT, s.429.

50 AYDIN, s.21'den AKGÜÇ, s.724.

Bazen, bir şirket vergi kolaylıklarına sahiptir. Fakat, kârlı olmadığı için, bunlardan yararlanamaz. Kârlılığı yüksek bir şirket, böyle bir şirketi satın alarak genel kârlarını vergiden koruyabilir (51).

“Eski işadamlarının bir korkusu vardır. Yumurtalar aynı sepete konulursa, hepsi birden kırılır diye korkarlar. Biz şimdi aynı çeşit mamul yapan fabrikaları birleştiriyoruz” (Hürriyet, 18.7.1986). Anılan düşünce Koç Grubu’nda “İkinci kuşak” diye adlandırılan ve “birinci kuşak”lardan önemli sayılabilecek farklı stratejiler saptayabilen kişilerin düşüncesini yansıtmaktadır. Buna göre, kârda olan bir şirket zararda olan diğer bir şirketle, özsermayeleri baz alarak birleşirse, zararları tümüyle devralıp vergiden düşebilmektedir. Örneğin, Good Year’ın 1985 yılı kârı 3.6 milyar TL, Uniroyal’in birikmiş zararı ise 2 milyar TL’dir. İşte, “yumurtalar aynı sepete bulunduğu” bu 2 milyar TL’nin bilançonun pasifine aktarılarak, vergiden düşülmesi sözkonusudur. Nakit yönetiminin son derece hassaslaştığı bir ortamda, azımsanabilecek bir fayda olmadığı açıkça ortadadır (52).

Ülkemizde son yıllarda ve özellikle son günlerde yaşanan ekonomik krizin de etkisiyle, zarar eden şirketleri ekonomiye tekrar kazandırmak amacıyla, bilhassa kurumlar vergisinde yeni düzenlemelere gidilmiş bulunmaktadır. Bu konuda olmak üzere, Kurumlar Vergisi Kanunu Madde 80 aynen şöyledir (53):

51 ERTÜRK, s.29.

52 Mustafa V.ÇAKIR, “Uniroyal-Good Year Evliliği ve Lastik Piyasası”, **SERMAYE PİYASASI DERGİSİ**, S.91 (Eylül 1986), s.31.

53 R.G., T.11.12.1985, S.18955, s.24.

Madde 80.- 5422 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'na 2970 sayılı Kanun'un 6'ncı maddesiyle eklenen geçici 10(uncu maddesinin birinci ve dördüncü fıkraları aşağıdaki şekilde değiştirilmiş ve maddeye bir fıkra eklenmiştir.

Tam mükellefiyete tâbi kurumların iştirak hisselerinin veya gayrimenkullerin 1984 yılında satışından doğan kazançlarının tamamının, 1985 ve 1986 yılında satışından doğan kazançların % 80'inin ve 1988 yılında satışından doğan kazançların % 60'ının kurum sermayesine ilave edilmesi şartıyla, sermayeye eklenen bu kazançlar kurumlar vergisinden müstesnadır...

1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu'na ya da özel kanunlarına göre kurulan kooperatifler, ortağın sahip olabileceği en fazla pay tutarı dikkate alınmaksızın istisnadan yararlanırlar...

3.9. VERİMLİLİK ARTIŞI SAĞLAMA

Verimlilik, işletmenin faaliyetlerinde kullandığı üretim faktörlerinin, etkin ve etkili kullanımı ile ilgili bir kavramdır. Sinerji boyutu ile ele alındığında ise, Çıktı/Girdi şeklinde formüle edilen verimlilik faaliyeti, üretim için kullanılan girdinin, elde edilen sonuçtan (çıktı) daha düşük bir oranda olması durumudur.

Küreselleşmede olduğu kadar, küresel rekabetin de kritik faktörlerinden birisi verimliliktir. Sermayenin, çalışanların, teknolojinin, yönetimin başarısı etkin ve verimli çalışmaya bağlı olarak artış göstermektedir. Üretim faktörlerinin, etkin ve başarılı bir şekilde, dünya

standartlarına uygun kullanılıp kullanılmadığını saptama aracı da yine verimlilik olacaktır (54).

Daha iyi işletildiklerinde ya da daha etkin bir mali yönetime sahip olduklarında, kazançları artabilecek şirketler her zaman vardır. Böyle şirketler, her zaman iyi yönetilen şirketlerin eline geçmeye adaydırlar (55). Çünkü verimlilik, küresel standartlı mal ve hizmet üretimi amacına dayalı, işletmelerarası rekabet savaşında, hala belirleyici silah olma özelliğini devam ettirmektedir (56). İşletmelerarası işbirliği stratejilerinin nedenlerinden birisi de, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru işgücü, teknoloji, sermaye akışının sağlanmasıdır. Bunun sonucunda, yatırımcılar, ucuz faktör fiyatları ile, yüksek teknolojilerle yatırım yapma olanağını elde etmiş olacaklardır. Bu da maliyetlerin düşmesi ve sonuçta, diğer işletmeler karşısında rekabet gücünün artması sonucunu yaratacaktır. Aynı zamanda, ucuz faktör fiyatları ile üretimde bulunma, üretim verimliliğinin artmasını da sağlayacaktır.

İşletmelerin, ileriye veya geriye doğru gerçekleştirdikleri dikey birleşmeler sayesinde, teknolojik uzmanlık açısından verimlilik artışı sağlanmaktadır. Uzmanlık açısından verimlilik artışı sağlama, işletmelerin geriye ve ileriye doğru, elde ettiği denetim faaliyeti fırsatı çerçevesinde gerçekleşmektedir. Teknolojik açıdan verimlilik artışı ise, işletmelerin özellikle az gelişmiş ülkelerde yaptıkları yatırımlarında faydalandıkları ucuz işgücü, ucuz hammadde kaynakları ve sonuçta üretilen mal ve hizmetin maliyetinin düşmesi sonucunda yaratılmaktadır.

54 AŞIKOĞLU, s.18.

55 ERTÜRK, s.28-29.

56 BOZKURT, s.10.

Dünya yönelimli işletmelerin, pazarda rekabet edebilmeleri ve pazar paylarını artırarak etkin olabilmeleri, verimlilik düzeylerine bağlıdır. Küresel verimlilik düzeyine ulaşmış, hatta bu düzeyi aşma eğilimine girişmiş işletmelerin başarı düzeyleri de yüksek olacaktır (57).

3.10. ÖLÇEK EKONOMİSİ

Kavram olarak ele alındığında, ölçek ekonomileri; bir firma ya da sanayi dalında tesisleri genişleterek, üretim hacmini veya üretim fonksiyonunu değiştirerek, teknolojik yenilikler getirerek veya dış çevrede meydana gelen maliyet düşürücü faktörlerden yararlanılarak; verimliliğin artırılması, diğer bir deyişle, maliyet masraflarının düşürülmesi yoluyla elde edilen kazançtır (58) şeklinde tanımlandığında, geniş bir sinerjik boyuta sahip olduğu anlaşılabilir.

İşletmelerarası işbirliği stratejilerinin, makro gerekçeleri arasında sayılan büyüme isteği sonucu, işletmeler geniş çaplı üretimde bulunma yoluyla, üretim faktörlerinden tasarruf sağlamış olmaktadır. Teknolojik yatırımlarda, masraflı Ar-Ge faaliyeti nedeniyle, işletmeler açısından finansal desteğe ihtiyaç gösterirler. Dolayısıyla, birleşme sonucu teknoloji işletmeler arasında ortaklaşa kullanılmakta ve ölçek ekonomisi yaratılmaktadır. Ölçek ekonomisi ile işletmeler, maliyetlerini azaltmakta ve yeni teknoloji ile çalışma imkanı elde etmektedirler. İşletmelerin, özellikle yatay ve dikey şekillerde gerçekleştirmiş oldukları birleşmeler sonucu, ölçek ekonomilerinden geniş çapta faydalanma olanağı

57 AŞIKOĞLU, s.18.

58 AKYÜZ-ERTEL, s.260.

doğmaktadır. Şirket birleşmelerinin altındaki en belirgin güdü, büyük ölçeğin sağladığı ekonomilerdir. Kimi zaman ölçek ekonomisi birleşme için bir neden olurken, kimi zaman da birleşmenin sonucu olmaktadır. Örneğin, ABD’de güçlenen şirketlere karşı bir varlık gösteremeyen elektronik, bilgisayar, v.b. sanayi dalındaki şirketler, yatay türde işbirliğini gerçekleştirmişlerdir. Birleşmeler sonunda, daha çok ve daha yeni üretmek yoluyla işletmeler, işgücü ve kullanılan araç-gereçlerde verimlilik artışı, pazarlama ve yönetim masraflarında ise, azaltma sağlamışlardır.

Geriye ve ileriye doğru gerçekleşen dikey birleşme stratejisinden sağlanan ölçek ekonomisinde ise, üretimi yapılan mal ve hizmetin nitelik ve niceliği üzerinde denetim sağlanması durumu vardır. Bunun sonucunda işletmeler daha hızlı ve daha kaliteli, daha büyük miktarlarda üretim ve satış yapma olanağını elde edeceklerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇEŞİTLİ İŞLETMELERDE İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİN SİNERJİK BOYUTLARININ İNCELENMESİ

EMLAK BANKASI A.Ş. VE ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş.'NDE UYGULAMA

Emlak Bankası A.Ş.'nde ve Zeytinoğlu Holding A.Ş.'nde yapılan uygulamada, görüşülen kişilerden işletme kimliği ve işletmenin faaliyet konuları hakkında bilgi alındıktan sonra, aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- İşletmenin gerçekleştirdiği işbirliğinin nedenleri nelerdir? -
 - Küreselleşme
 - Büyüme ihtiyacı
 - Teknolojik değişimleri izleme
 - Rekabeti geliştirme
 - Pazar payını artırma
- İşletmenin gerçekleştirdiği işbirliği türü nedir?
 - Joint Venture
 - Acquisition
 - Merger

- Kartel, ... v.b.
- Gerçekleştirilen işbirliğinin şekli nedir? Niçin?
 - Yatay Birleşme
 - Dikey Birleşme
 - Karma Birleşme
- İşbirliğinden elde edilen sinerjik etki nedir?
 - Ölçek büyütme
 - Finansman sağlama
 - Vergi avantajı sağlama
- İyi bir yönetime sahip olma
 - Ürün çeşitlendirmesi
 - Verimlilik artışı sağlama
 - Teknoloji sağlama
 - Patent
 - Know-How
 - İşletmecilik Know-How sağlama
 - Teknik Know-How sağlama
 - Marka
- Ölçek ekonomisinden faydalanma
- Ar-Ge faaliyetinin yoğunlaşmasına olanak sağlama
- Kaliteyi geliştirme imkanı doğması

EMLAK BANKASI ANONİM ŞİRKETİ
UYGULAMASI

1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

Türkiye Emlak Kredi Bankası, 'Türkiye'de halkın inşaat teşebbüslerini desteklemek ve gerekli kredileri sağlamak amacıyla' Atatürk'ün direktifleriyle, 3 Haziran 1926'da kurulmuştur. 20 Milyon Lira sermaye ile kurulan Banka'nın adı bu ilk dönemde 'Emlak ve Eytam Bankası' olmuştur.

1 Eylül 1946'da Anonim Ortaklık şeklinde 110 Milyon Lira sermaye ile yeniden örgütlenen Emlak Kredi Bankasının sermayesi 1953'ten itibaren İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilmiştir. 307 şubesi bulunan Banka'nın Münih, Düsseldorf, Amsterdam, Berlin ve Cidde'de temsilcilikleri faaliyet göstermektedir.

2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER

8 Ocak 1988 tarih, 19688 sayılı resmi gazete, ÜRKİYE EMLAK BANKASI AMONİM ŞİRKETİ ANA STATÜSÜ dı altında Bankanın kuruluşuna ilişkin hükümleri sıralarken, Bankanın amaç ve faaliyet konuları bölümünde şunlar yer almıştır:

"Çağdaş Bankacılığın gerektirdiği çalışma düzeni içinde tasarruf birikimine katkıda bulunmak, bu tasarrufları ekonominin gerek duyduğu alanlarda değerlendirmek, Dış Ticaretin gelişmesini sağlayıcı faaliyetlerde bulunmak ve özellikle ihracatçıların finansman ihtiyacını karşılamak, ülkemizin ihracatçılarının diğer ülke ihracatçıları ile rekabet edebilme

imkanını sağlayıcı tedbirleri alarak uygulamak, dış pazar gelişmesini sağlamak, Dış Ticaret Sektör Bankacılığı yapmak, Konut Sektörünü kredilendirmek, Konut Sektörü Bankası görevini yürütmek, böylelikle uluslararası ekonomiyle bütünleşmenin sağlanmasına katkıda bulunmak hedefleri ile Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi teşkil olunmuştur."

Bankanın, dış ticaret ve konut alanlarında sektör bankası olarak çalışması ilk hedeflerdendi.

Bugün için ise, Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi bir yandan, çağın gereği otomasyon, bilgisayarlı hizmetler, on-line bağlandırlar, otomatik vezne gibi modern Bankacılık uygulamalarını hızla geliştirmektedir. Öte yandan, temel işlevlerinden olan konut üretimini de aralıksız sürdürerek, Türk insanını yuva sahibi yapma örneklerine her geçen gün yenilerini eklemektedir.

1993 yılı itibariyle Emlak Bankası'na ilişkin önemli bazı sayısal veriler aşağıda sıralanmıştır:

Sermaye 3 Trilyon TL

Personel Sayısı	11.277
Şube Sayısı	430
Yurtdışı Temsilcilik Sayısı	11
Verdiği Kredi Kartı Sayısı	32.197
Otomatik Vezne (ATM) Sayısı	211
Dağıtılan ATM Kartı Sayısı	169.411
Konut Kredisi Miktarı	2.2 Trilyon TL

3- İŞLETMENİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ İŞBİRLİĞİNİN YOĞUNLAŞARAK ARTMASININ TEMEL NEDENLERİ

1988 yılı başında, Türkiye Cumhuriyeti tarihinde ilk kez Devlet, kendisine ait iki önemli bankayı birleştirmiş olmaktadır. Bu birleştirme 1930'lardan bu yana kamu bankacılık sektöründe yapılan ilk ciddi organizasyon ve reform hareketi olmuştur. Bu önemli adım, ayrıca 233 sayılı Kanun Hükmünde Karamame'nin de 2. maddesinde KİT'ler için öngörülmuş olan "özerklik, ekonominin kurallarına uygun olarak yönetme, verimlilik ve karlılık ilkeleri doğrultusunda çalışma ve bu suretle daha fazla yatırım kaynakları yaratma" hedeflerine tam olarak uygun bir operasyon olma özelliğini taşımaktadır.

Ancak, 1988 yılına kadar gayet karlı bir konumda olan Emlak Bankası, tahsili gecikmiş alacakları nedeniyle bataklık durumda bulunan Anadolu Bankası ile birleştirilmiştir. Aynı şekilde, bozuk mali yapısı nedeniyle Denizbank'ta, 1991 yılı sonunda Emlak Bankasına devredilmiştir. Her üç bankanın, birleşme öncesi sayısal verilerini özetlemekte yarar vardır.

Birleşme Öncesi Anadolu Bankası Verileri

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
TOPLAM AKTİFLER	MİLYAR TL	50.3	80.3	110.6	156.3	264.20	486.0	1007.3
	MİLYON \$	435.5	499.3	494.6	439.6	503.7	715.3	1174.9
KREDİLER	MİLYAR TL	26.4	42.1	62.0	67.5	103.8	187.0	387.5
	MİLYON \$	228.8	261.8	277.2	189.8	197.8	275.3	452.0
ÖDENMİŞ SERMAYE	MİLYAR TL	7.2	9.9	10.3	19.1	19.1	34.9	71.9
	MİLYON \$	62.2	61.8	46.3	53.9	36.5	51.4	83.8
MEVDUAT	MİLYAR TL	28.3	42.4	55.4	82.1	140.0	216.9	330.5
	MİLYON \$	245.2	263.8	247.9	230.8	267.0	319.3	385.5
TAHSİLİ GECİKMiŞ ALACAKLAR(%)		2.39	12.74	9.29	32.6	*	45.22	34.86
TOPLAM KREDİLER								
NET KAR	MİLYAR TL	0.5	1.3	-0.13	0.4	-3.2	-30.0	28.3
	MİLYON \$	4.4	8.1	-0.58	1.2	-6.1	-44.2	33.0

* Bilgi alınmamıştır.

**Anadolu Bankası Birleşimi Öncesinde Türkiye Emlak Kredi
Bankası**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
TOPLAM AKTİFLER	MİLYAR TL	98.7	177.5	278.2	524.0	995.1	1472.6	2656
	MİLYON \$	835.8	1.104.0	1244.2	1471	1896.9	2167.5	3098
KREDİLER	MİLYAR TL	39.8	66.4	112.4	208.1	448.7	893.9	1715
	MİLYON \$	344.6	413.3	503.0	585.2	855.4	1315.7	2001.0
ÖDENMİŞ SERMAYE	MİLYAR TL	9.28	9.2	10.5	10.5	10.5	13.6	29.7
	MİLYON \$	80.2	57.7	46.9	29.5	20.0	20.1	34.7
MEVDUAT	MİLYAR TL	50.5	90.4	136.2	235.4	345.2	500.5	1102
	MİLYON \$	436.8	561.8	609.2	661.9	658.2	736.7	1084
TAHSİLİ GECİKMİŞ ALACAKLAR TOPLAM KREDİLER	(%)	1.19	2.58	3.99	8.3	9.21	2.06	0.83
NET KAR	MİLYAR TL	2.2	4.4	0.8	4.9	4.0	31.0	65.0
	MİLYON \$	19.5	27.9	3.6	13.9	7.7	45.7	75.8

Denizbank'ın Birleşme Öncesi Bazı Verileri

		1988	1989	1990	1991
TOPLAM AKTİFLER	MİLYAR TL	433.2	936.2	1.318.5	2.084.2
	MİLYON \$	305.1	441.6	506.0	499.2
KREDİLER	MİLYAR TL	144.9	216.0	382.7	767.6
	MİLYON \$	102.0	101.9	146.9	183.8
ÖDENMİŞ SERMAYE	MİLYAR TL	24.4	29.4	49.4	71.9
	MİLYON \$	17.1	13.8	18.9	17.2
MEVDUAT	MİLYAR TL	201.8	575.2	804.3	1.646.9
	MİLYON \$	142.1	271.3	308.7	394.4
TAHSİLİ GECİKMİŞ ALACAKLAR TOPLAM KREDİLER	(%)	1.97	0	2.87	4.81
NET KAR	MİLYAR TL	57.2	-35.2	-29.0	-88.2
	MİLYON \$	40.3	-16.6	-11.1	-21.1

Birleşme Sonrasında Emlak Bankası

		1988	1989	1990	1991	1992
TOPLAM AKTİFLER	MİLYAR TL	5.872.1	9.767.3	16.145.1	26.504.3	52.382.1
	MİLYON \$	4.135.3	4.607.0	6.195.8	6.347.9	7.621.7
KREDİLER	MİLYAR TL	3.081.5	4.588.9	7.617.8	12.038.5	21.291.7
	MİLYON \$	2.170.0	2.164.5	2.923.4	2.883.3	3.097.9
ÖDENMİŞ SERMAYE	MİLYAR TL	131.5	173.0	347.7	468.4	1.368.3
	MİLYON \$	92.6	81.6	133.4	112.2	199.1
MEVDUAT	MİLYAR TL	2.691.1	4.955.3	8.216.7	15.517.1	31.078.0
	MİLYON \$	1.895.0	2.337.3	3.153.3	3.716.4	4.521.8
TAHSİLİ GECİKMİŞ ALACAK LAR TOPLAM KREDİLER	(%)	3.13	1.43	0.18	1.34	3.62
NET KAR	MİLYAR TL	50.3	29.8	-173.6	-720.8	304.5
	MİLYON \$	35.4	14.1	-66.6	-172.6	44.3

Kaynak: "Evlendirmeyi Seven Banka", CAPITAL (AYLIK EKONOMİ DERGİSİ), S.2 (Şubat 1994).

Birinci tablodan görüleceği üzere, 1983 ve 1987 yıllarındaki küçük farklar dikkate alınmazsa, birleşme öncesinde Anadolu Bankası'nın toplam kredileri içindeki tahsili geciken alacaklarının miktarı % olarak bir artış eğilimi göstermektedir. Örneğin, 1981 yılında Tahsili Gecikmiş Alacaklar/Toplam Krediler oranı % 2.39 iken, bu oran 1982 yılında % 12.74'e çıkmış bulunmaktadır. Ancak aynı yıllarda, işletmenin sahip olduğu nakit varlığının ifadesi olan bu oran, Türkiye Emlak Kredi Bankası için 1981 yılında % 1.19 iken 1982 yılında sadece % 2.58 olarak artış göstermiştir.

İkinci tabloda ele alınan Denizbank'a ait verilerde ise, mali yapıyı ifade eden Net Kar kalemi 1988 yılında 57.2 Milyar TL tutarında iken, Emlak Bankası'na devredildiği yıl olan 1991 sonunda ise, -88.2 Milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

Mali yönden batık durumda bulunan bu iki banka ile birleştirilen Türkiye Emlak Bankası da sözü edilen olumsuzluktan etkilenmiştir. Birleşme sonrasında Emlak Bankası'nı ele aldığımızda, bilançodaki toplam aktifler, krediler ve mevduat kalemleri katlanırken, net kar bir yıl öncesine göre, 1987 yılında 65 milyar iken 1988 yılında 50 milyar TL'na düşerek 15 milyar TL (40 Milyon Dolar)'na gerilemiştir.

4- İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİNİN BİRLEŞMELER YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Gerek 1988 yılında Emlak Bankası'na devredilen Anadolu Bankası'nın ve gerekse 1991 yılı sonunda devri olayı gerçekleştiren Denizbank'ın Emlak Bankası ile birleştirilmesi, tüm aktif ve pasifin devredilmesi şeklinde olmuştur. Öyleyse, birleşme sonucunda devir alınan Anadolu Bankası ve Denizbank hukuki niteliklerini kaybettikleri ve devir alan Emlak Bankası'nı meydana getirdikleri için tam birleşme (merger) türü işbirliğinden sözedilebilir. Uzun yıllar, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren Anadolu Bankası ve Denizbank, artık kuruluş amacına uygun olarak çalışamayınca bir devlet politikası olarak, Emlak Bankası'na devredilmişlerdir. Sonuçta, devir alınan Denizbank ve Anadolu Bankası ile devir alan Emlak Bankası, aynı sektörde faaliyet gösterdikleri için yatay şekilde gerçekleştirilen bir işbirliğinden sözedilmektedir.

5- İŞBİRLİĞİNİN SİNERJİK BOYUTLARININ İNCELENMESİ

5.1. ÖLÇEK BÜYÜTME

Bankacılık sektörü açısından ölçek büyüme sinerjik etkisi, verilen hizmetin sayı ve miktar olarak belirli bir zaman dilimi içerisinde artmış olmasıdır. Ayrıca, bankacılık sektörünü oluşturan kredi, personel, v.b. unsurlardaki, sayı ve miktar yönündeki büyüme ve artış da sayılabilmektedir. Bankanın sahip olduğu şube sayısının artış göstermesi de, verilen hizmetin sayı ve miktar olarak artmasında önemli bir etkidir.

Şube ve Konut Bankacılığı ve Kurumlar Bankacılığı şeklinde iki yönlü ele alınan Emlak bankası, 1988 yılında Anadolu Bankası ile gerçekleştirdiği birleşme sonucunda, 1990 yılında bir önceki yıla göre (1989'a göre) sağladığı kredilerde % 66 oranında bir artış gerçekleştirmiştir. 31 /12/1989 ve 31/12/1990 tarihli Emlak Bankası Anonim Şirketi bilançoları incelendiğinde, sözü edilen % 66'lık artış gözlemlenebilmektedir.

	<u>1990</u>	<u>1989</u>	Fark (MilyonTL)	Değişim (%)
Kısa Vadeli Krediler	2.490.268	1.253.896	1.236.372	98.6
Orta ve Uzun Vadeli Krediler	5.127.627	3.334.985	1.792.642	53.8
- Ticari Krediler	838.647	400.899	437.748	109.2
- İhtisas Kredileri	401.122	257.825	143.297	55.6
- Fon Kaynaklı Krediler	3.887.858	2.676.261	1.211.597	45.3
TOPLAM	7.617.895	4.588.881	3.029.014	66.0

Kredilerdeki bir önceki yıla göre gözlemlenen % 66.0 oranındaki artışın büyük bölümü Kısa Vadeli Ticari Krediler ile Fon Kaynaklı Kredilerdeki artıştan kaynaklanmıştır.

31.12.1989 ve 31.12.1990 tarihli Emlak Bankası bilançoları incelendiğinde, bilançonun pasif yapısını oluşturan kalemlerden Alınan Krediler Kalemi de, bakiye olarak bir önceki yıla göre % 78.2 oranında artarak 871.809 milyon TL'ya yükselmiştir.

	<u>1990</u>	<u>1989</u>	Fark (Milyon TL)	Değişim (%)
T.C.Merkez Bankası'ndan				
Alınan Krediler	49.55461.	302	-11.748	-19.2
Yurt İçinden Alınan Kre.	256.858	37.951	218.907	576.8
Yurtdışından Alınan Kre.	565.397	389.993	175.404	45.0
TOPLAM	871.809	489.246	382.563	78.2

1991 yılı sonunda Denizbank'ın da Emlak Bankasına devri sonucunda, toplam kredi miktarındaki artış devam etmiştir. Örneğin, 1991 yılında 4 trilyon 588 milyar TL. olan kredi miktarı, 1992 yılında 21 trilyon 291 milyar TL'ya ulaşmıştır.

Konut alanında da önemli yatırımlar gerçekleştiren Emlak Bankası, 1992 sonu itibariyle 25.244 kişiye 2.6 trilyon liralık konut kredisi kullandırırken, 1993'te bu rakamı 48.000 kişi ve 12.2 trilyon liraya yükseltmiştir.

Şube sayısını artırarak, daha fazla sayıda müşteriye, daha geniş bir bölgede hizmet sunma amacı içerisinde olan Emlak Bankası'nın şube sayısı da gerçekleştirdiği birleşmeler sonucunda, büyüme göstermiştir. Örneğin, 1990 yılı sonunda toplam şube sayısı 410 iken, 1993 yılında bu sayı 430'a yükselmiştir.

1988 yılı sonunda Anadolu Bankası ile birleşme sonrasında, her iki bankanın aynı semt, il veya ilçedeki şubeleri nedeniyle, Emlak Bankası'nın aynı yörede ve birbirine çok yakın mesafede çift şubeleri olmuştur. Bankanın daha verimli ve etkin şube ağına kavuşturularak, şubelerin daha verimli ve kârlı çalışmalarının sağlanması için, aynı yörede birbirine çok yakın şubelerin, Emlak bankası'nın şubelerinin bulunmadığı semt, il veya ilçelere nakledilmesi yoluna gidilmiştir. Birleşme ile birlikte artan şube sayısı, ilk yıllarda aynı yörede çift şubelerin oluşması gibi, sorunlar yaratsa da, daha sonra şubenin bulunmadığı yerlere nakledilerek sinerjik etki yaratılmıştır.

5.2. ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRME

Her çeşit mal ve hizmet üretimi alanında faaliyet gösteren işletmeler için, ürün çeşitlendirme sinerjik etkisi, riskleri minimize etmek açısından özel bir önem taşımaktadır. Ayrıca, işletmelerin üretimini yaptıkları mal veya hizmetten kaybettikleri pazar payını da telafi etmekte etkili olmaktadır.

Bankacılık sektörü açısından ise, ürün çeşitlendirmesi, birleşme gerçekleştiren işletmeler için, faaliyetlerinin devam etmesi bakımından önemli bir sinerjik etkidir.

Kuruluş amaçları ve faaliyet alanları dikkate alındığında; devir alınan Denizbank, 1930'lardan itibaren ağırlık kazanan kamu öncülüğündeki yatırımlar nedeniyle kurulan bankalar arasında yer almaktadır. 1950 yılından itibaren ise, özel sektörde bir canlanma yaşanmıştır. Bu dönemde, mevduat bankacılığı yapmak üzere kurulan bankalar arasında, devir alan Emlak Bankası da bulunmaktadır. 1988 yılında Emlak Bankasına devredilen Anadolu Bankası'nın kuruluş amacı ise, daha çok ülkenin dış ticaretinin geliştirilmesi yönünde olmuştur.

Sonuçta, her üç banka da bankacılık sektöründe faaliyet gösteriyor olsalar da, içerik itibariyle farklılıklar taşımaktadırlar.

Örneğin, Emlak Bankası tarafından sunulan bireysel krediler, 1989 Mayıs ayında (birleşmenin gerçekleşmesinden bir yıl sonra) Tüketici Kredileri ve üretici Kredileri adı altında uygulamaya konulmuştur. Zaman içerisinde ihtiyaca göre yenilenmiş ve kampanyalar ile kullanım miktarı yaygınlaştırılmıştır. 1989 Aralık ayında 37.5 Milyar TL olan Tüketici Kredisi Risk tutarı, Taşıt Kredilerinin yoğun olarak kullandırıldığı 1990 yılında büyük artış göstererek 559.3 Milyar TL'na ulaşmıştır. Bireysel Kredilerin kullanım miktarını arttırmak amacıyla yapılan ürün geliştirme çalışmaları ile Taşıt Aracı Kredisi, Yabancı Dil Eğitim Kredisi, Tatil Kredisi, Bilgisayar Kredisi adları altında Bireysel Kredilerin kullanımını yaygınlaştırılmıştır.

Sayılar veriler dikkatle incelenirse, Emlak Bankası'nın birleşmeler sonunda, kullanıma sunduğu krediler sayı ve çeşit yönünden artış gösterdiği anlaşılabilir.

5.3. KALİTEYİ GELİŞTİRME

İşletmelerarası işbirliği olgusunun yaşanmaya başladığı II. Dünya Savaşı sonrası yıllardan beri, işletmeler için kalite kavramı, en yalın ifade ile "Küresel standartları yakalamak" şeklinde, algılanmıştır. Ayrıca, hizmeti sunan ile kullanan kesim arasındaki faydalanma süresini asgariye indirmek de kalite kavramı açısından bir ölçüt olarak kabul edilmiştir.

Bankacılık sektöründe, son yıllarda kullanım alanı gittikçe genişleyen, kredi kartları ve bankamatik kartları kaliteyi yakalamak açısından, önemli unsurlardır. Hem tüketici için zamanı kısaltmakta, hem de küreselleşme sağlanmış olmaktadır.

Emlak Bankası kredi kartlarının aktif olarak faaliyete geçmesi VİSA ile 1988 yılında, yani Anadolu Bankası ile birleşme yapıldığı yılda başlamıştır. 1989 yılı başından itibaren sürdürülen pazarlama faaliyetlerinde, gerek kart sayısında gerekse kart hareketlerinde büyük artış sağlanmıştır.

1988 sonunda 4400 olan kart sayısı % 285 artışla 16.950'ye, 1990 Aralık sonunda ise 26.000 adede ulaşmıştır.

Kredi kartlarının aylık ortalama hareket tutarı ise, 1989 yılında 1-3 milyar TL arasında seyrederken, 1990 yılında bu rakam 6 milyar TL

dolayında gerçekleşmiştir.

Emlak Bankası, VISA kredi kartları ile sistemde % 14.3'lük bir paya sahip olmuştur. Böylece, Emlak Bankası tüketici hizmetleri açısından, gelecek yıllar için yatırım yapmıştır.

5.4. TEKNOLOJİ SAĞLAMA

Bankacılık sektöründe, birleşme sonucunda elde edilebilecek sinerjik etkilerden bir tanesi de teknoloji sağlama faaliyetidir.

Emlak Bankası'nın, 1988 yılında alınan strateji kararlarından en önemlilerinden bir tanesi de otomasyona geçişin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi olmuştur. Şubeler arasında ve şubeler ile Genel Müdürlük arasındaki koordinasyon ve entegrasyonun güçlü bir altyapı ile sağlanması için, Kasım 1988-Mayıs 1989 tarihleri arasında Otomasyon Ana Planı hazırlanmıştır. Hazırlanan Otomasyon Ana Planı ile Kirchman Bankacılık Yazılım sistemi kabul edilmiş ve satın alınmıştır. Bu sayede, Banka yetkilileri ihtiyaç duydukları her bilgiyi, sistemin ortak veri tabanını kullanarak hızla ekranlarında görme imkanına sahip olmuşlardır.

1990 yılı içerisinde, ŞUBE OTOMASYONU projesine hızla devam edilmiş ve 31.12.1989 sonunda 114 olan otomasyonlu şube sayısı 203'e, 41 olan on-line şubelerin sayısı ise 150'ye ulaşmıştır.

	Otomasyon Geçirilen Şube Sayısı	On-Line Hizmetlenen Şube Sayısı
1988	77	23
1989	93	40
1990	203	150

Tüm bu veriler, şu ana kadar iki birleşme geçiren Emlak Bankası'nın, belki de bütün şubelerinde artık manuel yapılan hiç bir işlemin kalmamış olduğunun kanıtıdır.

5.5. FİNANSMAN SAĞLAMA

Birleşme sonucunda ele alınan "finansman sağlama" sinerjik etkisi; kaynak bulma, kaynak yaratma kavramları ile eş anlamdadır. Dolayısıyla, birleşme gerçekleştirerek işbirliği yapan işletmelerin; amaçlarından bir tanesi de faaliyetlerinin devamı için kaynak sağlamadır.

Ancak, 1988 yılı başında gerçekleşen Anadolu Bankası'nın Türkiye Emlak Kredi Bankası'na devri olayı ve sonuçta yeni adı ile Emlak Bankası'nın, bu birleşmeden dolayı mali yapısının birkaç yıl boyunca düzelmediği bir gerçektir. Mali yapısını geçmişe göre biraz iyileştiren Emlak Bankası, bu kez de 1991 yılı sonunda Denizbank ile birleştirilmiştir. Bu birleşmenin de Banka'nın mali yapısını bozduğu, en yetkili ağızlarca ifade edilmiştir. Ancak, Emlak Bankası, birleşmenin getirdiği bu mali sorunları yine birleşmeden sağlanan diğer bazı kaynak kalemleri ile tekrar güçlendirmiş ve Bankacılık sektöründeki yerini almıştır.

Banka'nın 1988, 1989 ve 1990 yılı mali yapısı incelendiğinde sonuçlar şöyledir: 1989 yılında Emlak Bankası aktiflerini oluşturan kalemlerde, 1988 yılına göre büyük oranlarda artışlar olmuş ve bu artışlar 1990 yılında devamlılığını sürdürmüştür.

1988 yılına göre % 38.7 oranında artış göstererek, 1989 yılında 759.691 Milyon TL düzeyine ulaşan Nakit Değerler ve Bankalar hesapları, 1990 yılı sonunda 1.295.209 milyon TL olarak gerçekleştirmiştir.

Emlak Bankası'nın yıllar itibariyle kaynak yapısı incelendiğinde, Mevduat ve Fonlar'ın en büyük kaynak kalemleri olduğu görülmektedir. 1988 yılında 2.7 trilyon TL olan mevduat, 1989 yılında 5 trilyon TL'ye, 1990 yılı sonunda ise 8.2 trilyon TL'ye ulaşmıştır.

Emlak Bankası'na bütçeden, Bakanlıklardan ve kamu kaynaklarından tahsis edilen fonlar ve bu fonlardan Banka'nın aracı olarak açtığı krediler ile başka kuruluşlar adına yapmış olduğu inşaatların karşılıklarının izlendiği hesapları kapsayan fonlar, 1988 yılına göre 1989 yılında _ 41.0 artmış, 1990 yılında ise bu artış % 45.4 olarak gerçekleşmiştir.

Emlak Bankası'nın Karşılaştırmalı Aktif Yapısı (Milyon TL)

	1988		1989			1990		
	B	T.A.I.P	B	T.A.I.P	A.O (%)	B	T.A.I.P	A.O (%)
NAKİT DEĞERLER	141.731	2.4	171.398	1.6	20.9	238.338	1.5	39.1
T.C. MERKEZ BANKASI	84.148	1.4	86.893	0.9	3.7	219.872	1.4	153.0
BANKALAR	321.655	5.5	801.400	5.1	55.9	837.002	5.2	66.9
MENKUL DEĞERLER CÜZDANI	437.003	7.4	643.759	6.6	47.3	898.161	5.6	39.5
KREDİLER	3.081.453	52.5	4.588.881	47.0	48.9	7.617.8	47.2	66.0
İŞTİRAKLAR	56.810	1.0	329.321	3.4	479.7	503.043	3.1	52.6
SABİT KIYMETLER (NET)	335.136	5.7	764.750	7.8	128.3	1.172.582	7.3	53.3
İNŞAAT SEKTÖRÜ ALACAKLARI	475.275	8.1	1.347.036	13.8	183.4	2.661.906	16.5	97.6

Emlak Bankası'nın Karşılaştırmalı Kaynak Yapısı (Milyon TL)

	1988		1989			1990		
	B	T.A.İ.P.	B	T.A.İ.P.	A.O.(%)	B	T.A.İ.P.	A.O.(%)
MEV DUAT	2.691.129	45.8	4.955.273	50.7	84.1	8.216.727	50.9	65.8
ALINAN KREDİLER	216.564	3.7	489.246	5.0	125.9	871.810	5.4	78.2
FONLAR	2.036.781	34.7	2.872.424	29.4	41	4.177.377	25.9	45.4
ÖZKAYNAKLAR	309.540	5.3	443.344	4.5	43.2	726.026	5.1	86.3

Sonuçta, Emlak Bankası'nın 1988 yılında toplam aktifleri 5 trilyon 872 milyar TL iken Anadolu Bankası ile birleşmesinin hemen ardından 1989 yılında toplam aktifleri 9 trilyon 767 milyar TL'na yükselmiştir. Denizbank ile birleşimini takip eden 1992 yılında ise, toplam aktifleri 52 trilyon 382 milyar TL'ya ulaşmıştır.

5.6. AR-GE FAALİYETİNİN YOĞUNLAŞTIRILMASINA OLANAK SAĞLAMA

İşletmelerde teknolojiyi bulmak ve uygulamak, anlamında kullanılan Ar-Ge faaliyeti, büyük yatırımlar gerektirmesi sebebiyle, işletmeler arasında yapılacak işbirliğine ihtiyaç göstermektedir.

Emlak Bankası'nda birleşmeyle birlikte elde edilen, Ar-Ge faaliyetinin yoğunlaşmasına yönelik sinerjik etki, özellikle konut alanında ve Anadolu Bankası ile birleşmeden hemen sonra gerçekleşmiştir.

Türkiye'de dev konut projeleri dönemini başlatan Emlak Bankası olmuştur.

Konut üretiminin kısa sürede yeterli sayıda ve istenilen nitelikte yapılabilmesi endüstrileşmeyi zorunlu kılmaktadır. Endüstrileşme ise, teknolojik gelişmelerin izlenmesi ile yakından ilgilidir.

Ülke içinde konut sektörünü kredilendirmek ve toplu konut üretmekle görevli olan Emlak Bankası, toplu konut üretiminde endüstrileşmenin zorunluluğuna inanmış ve bu alandaki çalışmalarını hızlandırarak geniş kapsamlı yeni uygulamalara girişmiştir. Bu amaçla, banka yaptığı inşaatlarda konvansiyonel sistem yanında yarı endüstriyel sistem olan tünel kalıp ile endüstriyel sistem olan panel, katlanan B.A. panel ve hücre (box) sistemini kullanmaktadır.

1983 yılından bu yana, konut üretiminde kullanılmaya başlanan gelişmiş inşaat üretim ve yönetim teknolojileri, konu yapım hızına büyük bir ivme kazandırmış ve böylece üstün standartta sabit fiyatlarla yılda ortalama 6000 konut üretim potansiyeline ulaşılmıştır.

Emlak Bankası, 1946 yılından 1982 yılı sonuna kadar 19.491 adet konutu geleneksel inşaat teknolojisiyle üretmiştir.

Gelişmiş teknolojilerin kullanılmaya başlandığı 1983 yılından 1987 sonuna kadar, Banka toplam 9923 adet konut üretmiştir. İleri teknolojilerle birlikte, gelişmiş proje yönetim kavramlarıyla yeni finansman kaynaklarının rasyonel bir biçimde değerlendirilmesi sonucu 1988 yılında yeni bir atılım dönemine giren banka, 1990 yılı sonuna kadar 18.712 adet konut inşaatını sonuçlandırmıştır.

5.7. İYİ BİR YÖNETİME SAHİP OLMA

İyi yönetilmeyen ancak, yönetimi iyi olduğunda başarılı olacak işletmeler her zaman mevcuttur. Yine, bu işletmeler iyi yönetilen işletmelerin eline geçmeye de adaydırlar.

1988 ve 1991 yıllarında Emlak Bankası'na devredilen, Anadolu Bankası ve Denizbank'ın bu sonuca ulaşmalarında yönetim kademelerinin de payı olmuştur.

Bu durum üzerine, bataklık durumda bulunan Anadolu Bankası, etkin ve verimli çalıştırılması sonucunda gayet kârlı konumda olan Türkiye Emlak Kredi Bankasına devredilmiştir.

Birleşme faaliyeti sonucunda, Emlak Bankası'nda 1475 Sayılı İş kanunu'na, 308 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname'ye ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi personel çalışmaya başlamıştır.

Birleşme tarihinde Emlak Kredi Bankası'nın personel sayısı 7721, Anadolu Bankası'nın ise 3463' idi.

Emlak Bankası fiili kadrosu:

08.01.1988	11.184 kişi
31.12.1988	11.258 kişi
31.12.1989	11.276 kişi
31.12.1990	11.240 kişi

Anadolu Bankası ile birleşme sonucunda Emlak Bankası nitelikli kadrolar oluşturarak, bankacılık faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği artıracak bir personel politikası izlemiştir.

Denizbank'ın devredildiği 1991 yılından sonra ise, Emlak Bankası iş hacminin artmasına rağmen personel sayısını fazla şişirmeyen bir politika izlemiştir. 1988 yılı sonunda 11.258 kişi olan personel sayısı, 1993 yılında sadece 11.278 kişiye ulaşmıştır.

Bankacılık sektörü açısından değerlendirildiğinde, şube ve personel sayısındaki azalma birlikte değerlendirildiğinde, bankaların güçlülüğünün artık sahip olduğu şube ve personelle değerlendirilmediği, en etkin ve kârlı nasıl çalışabilecekse bankaların ona yöneldiği ve güvenilirliğin çabuk hizmet ile etkin çalışmaya bağlı olduğu şeklinde bir sonuç çıkarmak mümkündür.

PERSONEL SAYILARI

1991	1992	Dönemsel Fark	
T.C.Ziraat Bankası	40125	38969	-1156
T.İş Bankası	18016	16880	-1136
Halkbank	14164	15287	1123
T.Emlak bankası	11122	11830	708
Akbank	9435	8700	-735
T.Vakıflar Bankası	8887	8365	-522
T.Ticaret Bankası	8515	8066	-449
Yapı ve Kredi Bankası	9301	7676	-1625
T.Garanti Bankası	5241	4708	-533
Şekerbank	3599	3630	31

Pamukbank	3167	3425	258
Osmanlı Bankası	1385	1347	-38
T.Tütüncüler Bankası	1256	1275	19
Eskişehir bankası	957	953	-4
T.Dış Ticaret Bankası	953	904	-49
Egebank	737	721	-16
T.İmar bankası	650	720	70
İktisat Bankası	621	667	46
İnterbank	532	449	-83
<hr/>			
Bankacılık Sektörü	160819	154519	-6300

Personel sayılarındaki azalış, tüm bankacılık sektöründe gerçekleşen bir eğilim olarak dikkat çekerken, Halkbank ve Emlakbank'ın daha önceki devir işlemleri nedeniyle personel sayılarında artış görülmektedir.

Kaynak: BANKACILIK DERGİSİ, (Eylül 1993).

5.8. VERGİ AVANTAJI SAĞLAMA

1988 ve 1991 yılı bilançolarına göre, zarar eden Anadolu Bankası ve Denizbank'ın Emlak Bankası'na devredilmesi ile birlikte, banka önemli ölçüde mali sarsıntıya uğrasa da, devir alınan şirketlerin zararlarından dolayı vergilendirme avantajı da yakalamıştır.

TÜRKİYE EMLAK BANKASI A.Ş. 31.12.1989 TARİHLİ BİLANÇOSU
AKTİF

I. Nakit Değerler	171.398	I. Mevduat	4.955.273
II.T.C. Merkez Bankası	86.893	II. Alınan Krediler	489.246
III.Bankalar	501.400	III.Fonlar ve Fonlardan	
		Kredi Karşılıkları	2.872.424
IV.Menkul Değerler		IV. İthalat, Teminat,	
Cüzdanı	643.759	Transfer Emirleri	44.092
V. Mevduat Munzam		Muhtelif Borçlar	310.670
Karşılıkları	518.701		
VI. Krediler	4.588.881	VI. Diğer Pasifler	652.228
VII. takipteki Alacaklar		VII. Özkaynaklar ve Kâr	443.344
(Net)	68.957		
VIII. Muhtelif Alacaklar	65.131		
IX. İştirakler (Net)	329.321		
X. Sabit Kıymetler	764.973		
XI. Diğer aktifler	2.027.863		
Toplam Aktifler	<u>9.767.277</u>	Toplam Pasifler	<u>9.767.277</u>

Zarar eden Anadolu Bankası'nın 1988 yılında devredilmesinden sonra, 31.12.1989 tarihli Emlak Bankası bilançosu incelendiğinde; zarar eden şirketin zarar miktarının tamamının, devralan şirketin bilançosunun pasif tarafına aktararak vergiden düşülmesi durumu sözkonusu olmaktadır.

31.12.1989 Tarihli Türkiye Emlak Bankası A.Ş. Bilançosu

PASİF

I. Mevduat	4.955.273
II. Alınan Krediler	489.246
III. Fonlar ve Fonlardan Kredi Karşılıkları	2.872.424
IV. İthalat, teminat, Transfer Emirleri	44.092
V. Muhtelif Borçlar	310.670
VI. Diğer Pasifler	652.228
VII. Özkaynaklar ve Kâr	443.344
TOPLAM PASİFLER	<u>9.767.277</u>

Özkaynaklar baz alınarak gerçekleşen işbirliğinde, zarar miktarının tümünün vergiden düşülebilmesi sebebiyle;

ÖZKAYNAKLAR VE KAR

a- Ödenmiş Sermaye	172.975
b- Yedek Akçeler	82.009
c- Muhtemel Zarar Karşılığı	9.750
d- Yeniden Değerleme Fonu	158.526
e- Kâr	29.834
TOPLAM	<u>443.344</u>

“Muhtemel Zarar karşılığı” adı altında 9750 TL’si olarak gösterilen miktar, vergiye tabi ÖZKAYNAKLAR VE KAR GRUBU toplamı içerisinde yer almamaktadır. 1988 yılında zararda olan bir işletmeyi devralan Emlak Bankası’nın Özkaynakları Ödenmiş Sermaye, Yedek Akçeler, Yeniden Değerleme Fonu ve Kâr kalemlerinden oluşmaktadır.

1989 yılı sonuna gelindiğinde güç koşullarda da olsa, Emlak Bankası o yılı 9.767.277 TL kârla kapatmıştır. 1990 yılında ise Emlak Bankası 113 Milyar TL kâr elde etmiştir.

1991 yılına kadar, mali yapısını ancak düzeltebilen Emlak Bankası bu kez de yine zararda olan Denizbank'ı devralmak zorunda bırakılmıştır. 1991 yılı sonlarında gerçekleşen bu devralma ile birlikte, Banka 1991 yılını 483.8 Milyar TL zararlarla kapatmıştır. Ancak, Anadolu Bankası olayı gibi, zarar miktarı Özkaynaklardan indirilerek bir kez daha vergi avantajı elde edilmiştir. Sonuçta, Türkiye Emlak Bankası A.Ş. 1992 yılını tekrar kârla kapamıştır. 31.12.1992 tarihi itibarıyla kâr miktarı 406.724.257.694 TL'dir.

Vergi avantajı sağlama sinerjik etkisi ayrıntılı olarak incelendiğinde; 31.12.1992 tarihli Türkiye Emlak Bankası A.Ş. bilançosunun Pasif tarafı şu şekildedir:

PASİFLER

I. Mevduat	31.127.303.644.114
a) Tasarruf Mevduatı	4.894.944.785.612
b) Mevduat Sertifikası	182.968.879.804
c) Resmi Mevduat	486.337.548.518
d) Ticari Mevduat	2.250.239.043.064
e) Bankalar Mevduatı	103.039.833.375
f) Diğer Mevduat	17.027.668.668.856.694
g) Döviz Tevdiat Hesabı	6.182.104.697.047

II. Bankalararası Para Piyasası	0
III. TC Merkez Bankası Kredileri	172.270.342.853
IV. Alınan Diğer Krediler	255.347.598.002
a) Yurtiçinden	198.704.858.043
b) Yurtdışından	56.642.739.959
V. Fonlar	12.112.643.839.120
VI. Faiz ve Gider Reeskontları	1.756.701.083.380
VII. Ödenecek Vergi, Resim, Harç ve Primler	286.451.076.772
VIII. İthalat Teminat ve Transfer Emirleri	80.195.026.607
IX. Muhtelif Borçlar	2.026.726.660.964
X. Tahvil ve Bonolar	895.674.549.448
XI. Karşılıklar	131.497.177.209
XII. Diğer Pasifler	2.381.053.339.219
XIII. Özkaynaklar	2.247.629.235.447
a) Ödenmiş Sermaye	1.368.306.901.243
- Nominal Sermaye	1.500.000.000.000
- Ödenmemiş Sermaye	131.693.098.757
b) Yedek Akçeler	142.251.239.412
c) Muhtemel Zarar Karş.	19.559.150.812
d) Yeniden Değr. Fonları	1.201.391.089.544
e) Zarar (-)	483.879.145.564
- Dönem Zararı	0
- Geçmiş Yıl Zararları	483.879.145.564
XIV. Kâr	406.724.257.694
a) Dönem Kârı	406.724.257.694
b) Geçmiş Yıl Kârları	0
TOPLAM PASİFLER	<u>53.880.217.830.829</u>

Pasif tarafta yer alan ÖZKAYNAKLAR grubu, vergilendirmede önem taşıması ve vergi avantajı sağlaması dolayısıyla ayrıca incelenmelidir.

ÖZKAYNAKLAR	2.247.629.235.447
a) Ödenmiş Sermaye	1.368.901.243
- Nominal Sermaye	1.500.000.000.000
- Ödenmemiş Sermaye	131.693.098.757
b) Yedek Akçeler	142.251.239.412
c) Muhtemel Zarar Karş.	19.559.150.812
d) Yeniden Değer.Fonları	1.201.391.089.544
e) Zarar (-)	483.879.145.564
- Dönem Zararı	0
- Geçmiş Yıl Zararları	483.879.145.564

Türkiye Emlak Bankası'nın 1992 yılına ait ÖZKAYNAKLAR grubu, Ödenmiş Sermaye, Yedek Akçeler, yeniden Değerleme Fonlarından oluşmaktadır. 1991 yılında gerçekleşen devir olayından doğan, 483.879.145.564.- TL'lik zarar ve işletmenin bunun için ayırmış olduğu 19.559.150.812.- TL'lik "Muhtemel Zarar Karşılıkları" toplamı, özkaynaklardan düşülerek vergiye tabi matrah hesaplanmaktadır.

ÖZKAYNAKLAR GRUBU:

- Ödenmiş Sermaye	1.368.306.901.243
- Yedek Akçeler	142.251.239.412
- Yeniden Değerleme Fonları	1.201.391.089.544
Özkaynaklar Toplamı	<u>2.711.949.230.199.</u>

1991 yılına ait Geçmiş Yıl Zararları	483.879.145.564
Muhtemel Zarar Karşılıkları	19.559.150.812
Geçmiş Yıla Ait Zarar miktarı	<u>464.319.994.752</u>
Özkaynak Toplamı	2.711.949.230.199
Geçmiş Yıla Ait Zarar Toplamı (-)	464.319.994.752
Vergiye Tabi Özkaynak Toplamı	<u>2.247.629.235.447</u>

Sonuçta, Türkiye Emlak Bankası A.Ş. 1992 yılında 464.319.994.752.- TL'lık vergi avantajı sağlamıştır.

5.9. VERİMLİLİK ARTIŞI SAĞLAMA

Çıktı/Girdi şeklinde ifade edilen verimlilik faaliyeti, bankacılık hizmet sektörü açısından düşünüldüğünde, mali yapıdaki olumlu değişme ve gelişmeler olarak nitelendirilebilir.

Emlak Bankasının 1988, 1989 ve 1990 yıllarına ait Karşılaştırmalı Verimlilik Rasyoları (%)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
Faiz Gelirleri/Faiz Giderleri	86.4	68.9	92.2
Faiz Dışı Gelirler/Faiz Dışı Giderler	154.1	242.8	154.7
Faiz Gelirleri/Toplam Gelirler	55.2	47.5	62.3

1989 yılında tüm bankacılık sektöründe etkisini gösteren mevduat maliyet artışı, faiz makasının da açılmasına neden olmuştur. Ancak, 1990 yılı içerisinde Emlak Bankası kredilerindeki büyük artış makasın banka lehine gelişmesini sağlamıştır.

Faiz gelirlerinin toplam gelirler içindeki payı da 1990 yılında 1989 yılına göre büyük artış kaydetmiştir.

Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin, 1988 ve 1991 yıllarında geçirmiş olduğu mali sarsıntılara rağmen, sonraki yılları tekrar kârla kapatmış olması da, sahip olduğu üretim faktörlerini verimli, etkin ve etkili kullanmış olması bakımından ilgi çekicidir.

5.10. ÖLÇEK EKONOMİSİNDEN FAYDALANMA

Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin işbirliğini gerçekleştirdiği Anadolu Bankası ve Denizbank'ın da, aynı faaliyet alanında yer almaları sebebiyle, yatay şekilde işbirliğine gittikleri belirtilmişti. O halde, Emlak Bankası azami düzeyde sinerjik etkiyi ölçek ekonomisinden elde etmiş olacaktır. Nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Masraflı olan Ar-Ge çalışmalarını birlikte yapma olanağına kavuşmuştur. Öyle ki, 1992 yılında otomasyona geçme çalışmaları hızlandırılmış, 31.12.1991 tarihi itibarıyla 231 olan otomasyonlu şube sayısı 359'a, 150 olan on-line şube sayısı ise 300'e çıkarılmıştır.

- Yatırım fonları açısından, Banka'nın üç yatırım fonunun ve 01.12.1992 tarihi itibariyle port f6yüne katılan Denizfon'un içeriğindeki çeşitli kıymetlere en yüksek getiriler sağlanmaya çalışılmış vme sonucunda mEmlak Fon I ve Emlak Fon II'nin satışları % 100'e ulaşmıştır.

- 1991 yılı sonunda 11.122 olan Banka'nın toplam personel sayısı, 1992 yılı sonunda Denizbank personelinin de katılmasıyla 11.830'a yükselmiştir. B6ylece, katılan personelin bilgi ve tecrübesinden de faydalanılmıştır.

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ
UYGULAMASI

1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

Zeytinoğlu Holding'in tarihçesi çok eskilere dayanmaktadır. Bugünkü Holding'in çekirdeğini teşkil eden Zeytinoğlu ailesi, Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında, tarım işletmeciliğinden dönemin gereksinmelerini karşılamaya dönük ticari girişimlere yönelmiştir.

O dönemde kurulan "Mesut Zeytinoğlu Müessesesi" Petrol Ofisi'nin ikinci akaryakıt dağıtım şirketi olmuştur. Daha sonra EMZET Limited Şirketi adını alan firma, 1965'te bugünkü ZEYTİNOĞLU TİCARET VE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ'ne dönüşmüştür. Holding'in ilk kuruluşu olan bu firma, 1950'li yıllarda ESÇİM'in (Eskişehir Çimento Fabrikası T.A.Ş.) kuruluşunda önemli bir rol üstlenmiştir. 1960'lı yıllar ticari birikimlerin sanayi yatırımlarına dönüştüğü yıllar olmuştur. Bu dönemde kurulan ENTİL (Endüstri Yatırımları ve Ticaret A.Ş.) ve ESTON (Eskişehir Beton Sanayi ve Ticaret A.Ş.) ile grup gelişimini hızlandırmıştır. Artık ülke çapında faaliyet gösterilmektedir.

1980'li yıllardan önce ESBETON (Çimento Yan Ürünleri A.Ş.), sonra da Türkiye'nin gelişimi içinde çeşitlenen gereksinmelere cevap vermeyi amaçlayan ZEYPA (Zeytinoğlu Pazarlama ve Dış Ticaret A.Ş.) kurulmuştur. Ayrıca ESYEM (Eskişehir Yem Fabrikası A.Ş.) de grup bünyesine katılmıştır.

1990'da JAMAK (ant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.) gruba katılırken, ESEN yeni bir yatırımla Türkiye'de ilk kez kuru yük konteyneri üretimini gerçekleştirmiştir. Bir yabancı konteyner şirketinin

temsilcisi olarak yurtiçinde konteyner kiralayan ZEYPA ayrıca ESEN'de üretilen konteynerleri de yurtdışına pazarlamaktadır.

Zeytinoğlu Holding Anonim Şirketi 1994 yılı itibariyle, Holding bünyesinde yer alan aşağıda sayılı şirketlerden oluşmaktadır:

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş.

- SANAYİ
- ÇİMENTİL
- ENTİL
- ESTON
- ES-EN
- JAMAK
- ESYEM
- ESBETON
- TİCARET
- ZEYTİNOĞLU ANONİM ŞİRKETİ
- ESMAŞ ANONİM ŞİRKETİ
- ZEYPA
- HİZMET
- ESTON İNŞAAT
- KARADA
- ESSU
- ESTRANS
- BİMHOL

2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER

Zeytinoğlu Holding Anonim Şirketi, bugün, toprağa dayalı ürün ve hizmetler, makine sanayii, ticaret ve finansman alanlarında ulusal ve uluslararası platformda faaliyet gösteren dinamik bir gruptur.

Zeytinoğlu Grubunun ilgi alanına son olarak turizm katılmıştır. Bu sektörün her alanında, yatay ve dikey bütünleşme anlayışıyla etkinlikte bulunmayı öngören Grubun, geliştirilen projelerinden ilki Bodrum-karaada'da çok yönlü, geniş kapsamlı bir turizm yatırımındır. Bu projeyle 1990'ların ortalarında ülkemizin en büyük, dünyanın ise sayılı turizm komplekslerinden biri meydana getirilmiş olacaktır.

Öte yandan, ülkemizin en eski finans kuruluşlarından ESBANK (Eskişehir Bankası) da, Zeytinoğlu Holding'in bünyesinde yer almaktadır. 1927'de kurulan ESBANK, bölgesel mevduat bankacılığında, ulusal çapta hizmet veren bir dış ticaret bankasına dönüşmenin önemli bir modelini oluşturmaktadır. Giderek uluslararası piyasalarda etkinlik kazanan ESBANK, bu gelişimin doğal sonucu olarak Genel müdürlüğünü İstanbul'a taşımış ve tüm şubelerinde on-line real time sistemiyle çalışmaya başlamıştır.

Zeytinoğlu Holding'in insan kaynağına verdiği önem bugün ZEYTİNOĞLU EĞİTİM, BİLİM VE KÜLTÜR VAKFI'nın oluşturulmasıyla kurumsal bir yapıya kavuşturulmuştur.

Zeytinoğlu Holding'e bağlı kuruluşlar faaliyet konuları bakımından aşağıdaki gibidir:

TOPRAK SANAYİİ GRUBU

ESÇİM (Eskişehir Çimento Fabrikası T.A.ř.)

Kuruluş Yılı: 1954

Konusu : Çimento ve klinker üretimi ve ticareti

Ürünleri : 600.000 /yıl çimento, 450.000 ton/yıl klinker.

Zeytinoğlu Holding'i oluşturan sanayi kuruluşlarının en önemlilerinden biri olan ESÇİM, halen, otomasyon dönüşüm projesini gerçekteştirmektedir.

ESTON (Eskişehir Beton Sanayi ve Ticaret A.ř.)

Kuruluş Yılı: 1965

Konusu : Beton direk, prefabrike yapı elemanı üretimi.

Ürünleri : 50.000 adet/yıl santrfüj beton direk, 100.000

m²/yıl sınai yapı, 300.000 m²/yıl öngerilmeli boşluklu eleman, 1500

adet/yıl öngerilmeli betonarme köprü kirişi, 1500 adet/yıl çok katlı

prefabrike konut.

Türkiye'de ilk kez öngerilmeli boşluklu döşeme ve duvar ilanları üretimini gerçekteştiren ESTON, ülkemizin beton direk üretiminin % 23'ünü, prefabrike yapı elemanları üretiminin % 8'ini karşılayan bir kapasiteye sahiptir.

DÖKÜM VE MAKİNE SANAYİİ GRUBU ENTİL

(Endüstri Yatırımları ve Ticaret A.Ş.)

Kuruluş Yılı : 1964

Konusu : Döküm

Ürünleri : Otomotiv ve makine parçaları, pres ve ingot kalıpları, çift kat savurma döküm öğütme merdaneleri, hadde merdaneleri.

Toplam kapasite : 7.500 ton/yıl

Ülkemizde ilk kez çift kat savurma döküm teknolojisini uygulayan ve bu konudaki tek üretici olan ENTİL, çok geniş bir yelpaze içinde Türkiye'nin 50 büyük kuruluşuna döküm parçalar sağlamaktadır.

ESEN (Eskişehir Makine ve Tesis İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.)

Kuruluş Yılı: 1977

Konusu: Makine ve tesis üretimi

Ürünleri: Beton sontralleri, transmikserler, prefabrike eleman kalıpları, beton blok makineleri, kuru yük konteynerleri, turnkey projeler için makine ve ekipman üretimi.

Türkiye'de ilk kez kuru yük konteynerlerini seri olarak üretmek üzere ayrı bir üretim hattına sahip olan ESEN, Zeytinoğlu Grubunun entegrasyon anlayışının tipik bir örneğidir.

JAMAK (Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.)

Kuruluş Yılı : 1978

Konusu : Her tür çelik jant üretimi

Ürünleri : 6.5-20 ile 8.5-20 arası tüm ağır vasıta jantları.

İleri bir teknoloji ile üretim yapan JAMAK, ilavesi tasarlanan küçük araba jant üretim hattıyla, her tür jant üretilebilecektir. Grup bünyesine 1990'da katılan JAMAK'ın yıllık üretim kapasitesi değişik türde 600.000 adet janttır.

YEM SANAYİİ

ESYEM (Eskişehir Yem Fabrikası A.Ş.)

Kuruluş Yılı : 1961

Konusu : Karma Yen Üretimi

Ürünleri : 50.000 ton/yıl kanatlı, küçükbaş ve büyükbaş hayvan yemi.

1989 yılında Holding bünyesine katılan ESYEM, bugün tam otomasyona geçme aşamasındadır.

TİCARET VE HİZMET GRUBU

ESBETON (Eskişehir Çimento Yan Ürünleri A.Ş.)

Kuruluş Yılı : 1980

Konusu : Taşıma ve ticaret

Ürün ve Hizmetleri: Dökme çimento taşımacılığı, hazır beton üretim ve satışı

ESBETON, inşaat sektöründeki gelişmeye paralel olarak taşımacılık ve hazır beton üretim kapasitelerini sürekli artırmaktadır.

ESTRANS (Taşıma ve Ticaret A.Ş.)

Kuruluş Yılı : 1973

Konusu : Taşımacılık

Ürün ve Hizmetleri : Yapı elemanları taşıması.

Grubun gelişmeye açık kuruluşlarından biri olan ESTRANS, özellikle ESTON ürünlerine yönelik hizmet vermektedir.

ZEYPA (Zeytinoğlu Pazarlama ve Dış Ticaret A.Ş.)

Kuruluş Yılı : 1981

Konusu : Dış ticaret ve pazarlama

Ürün ve Hizmetleri : Tıp alanında ihtiyaç duyulan ileri teknoloji ürünlerinin yurtiçinde pazarlanması ve satış sonrası teknik servisi, yurtiçinde konteyner kiralama, yurtdışına konteyner pazarlama.

Çok yönlü ve esnek yapılı bir dış ticaret kuruluşu olan ZEYPA, özellikle bilgisayarlı ekokardiografi sistemleri alanında, Türkiye'de önemli bir pazar payına sahiptir.

ZEYTİNOĞLU (Ticaret ve Sanayi A.Ş.)

Kuruluş Yılı: 1935 (Şimdiki adını 1965'de almıştır)

Konusu: Pazarlama ve ticaret

Ürün ve Hizmetleri: Akaryakıt ve kimyevi gübre bayiliği, oto lastik, elektrot, akü, çimento, takograf alım satımı, sigorta acenteliği,

kereste üretimi ve ticareti.

Grubun en eski şirketi olan Zeytinoğlu Ticaret ve Sanayi A.Ş., köklü bir kuruluş çok yönlü bir faaliyet alanına sahiptir.

ESMAŞ (Eskişehir Ticaret ve Madencilik A.Ş.)

Kuruluş Yılı : 1959

Konusu : Pazarlama ve ticaret

Ürün ve Hizmetleri : Her türlü inşaat malzemesinin pazarlama ve ticareti.

ESMAŞ, çimentodan tuğlaya, döşeme malzemesinden sıhhi tesisata kadar, inşaat sektörünün ihtiyaç duyduğu her malzemeyi her boyutta karşılayan bir kuruluştur.

FİNANS ESBANK (Eskişehir Bankası A.Ş.)

Kuruluş Yılı : 1927

Konusu : Bankacılık

Ürün ve Hizmetleri : Her türlü bankacılık ve finans hizmetleri.

Türkiye genelinde 34 şubeye sahip olan ESBANK, mevduat kabul eden 65 banka arasında 14. sıraya sahip bulunmaktadır. Dış ticaret alanındaki etkinliğini hızla geliştiren ESBANK, Türkiye'nin 500 büyük firmasından 360'ına hizmet vermektedir.

TURİZM KARADA (Turizm İşletmeleri A.Ş.)

Kuruluş Yılı: 1990

Konusu: Turizm

Ürün ve Hizmetleri: Özel işletmeciliği, yatçılık, tur operatörlüğü, seyahat acenteliği, oto kiralama, danışmanlık.

Çok yönlü turizm kompleksi organizasyonu ile KARADA, Bodrum Karaada'da, Türkiye'nin bu alandaki en büyük işletmecilik bütünü oluşturmayı hedeflemektedir.

3- İŞLETMENİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ İŞBİRLİĞİNİN YOĞUNLAŞARAK ARTMASININ TEMEL NEDENLERİ

Uygulama için, Zeytinoğlu Holding A.Ş. Grubuna 1990 yılında katılan JAMAK (Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.) seçilmiştir. Bunun sebebi, sinerjik etkilerin ölçümünde kullanılan kriterlerin, örneğin, "Vergi avantajı sağlama" sinerjik etkisinin ölçümünde kullanılan bilanço ve kâr/zarar tablolarında olduğu gibi, zaman içinde sürekli değişim ve gelişime uğramasındaki karşılıklı zorludur. Yani, örneğin, muhasebe tekniklerinin değişmesi neticesinde 1980 ve 1990 yılları bilançolarının karşılaştırılmasının zorluğu gibi.

JAMAK, Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 1990 yılında ZEYTİNOĞLU Ticaret ve Sanayi A.Ş.'ne dahil edilmiş olmasının tek sebebi, JAMAK'ın finansal yapısındaki bozukluktur. Yani sermaye yetersizliği ve finansal kaynak güçlüğü nedeniyle iflasın eşiğinde olan JAMAK, Gruba dahil edilmiştir.

JAMAK, Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 31/12/1989, 31/12/1990 ve 31/12/1991 yılı bilanço ve kar/zarar cetveli incelendiğinde, şirketin üç yıl boyunca sürekli zararda olduğu anlaşılabacaktır.

31/12/1989 Tarihli JAMAK A.Ş. Bilançosu, Aktif kısmında yer alan ZARARLAR Grubu dikkate alınır;

III. ZARARLAR	4.591.486.945.91.-
GEÇMİŞ YILLAR ZARARI	3.561.073.434.91.-
DÖNEM ZARARI	1.030.423.511.-

Ayrıca JAMAK A.Ş. ülkemizin sayılı bankalarından almış olduğu kredileri de ödeyemeyerek iflasına sebep olmuştur. Bunu da şirketin 31/12/1989 tarihli bilançosunda yer alan Orta ve Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar Grubu'nda bulunan Orta ve Uzun Vadeli Banka Kredilerinin 6.183.923.390.43.- TL oluşundan anlıyoruz.

JAMAK Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 1.1.1989-31.12.1989 yılı Kar ve Zarar Cetveli incelendiğinde, şirketin 1989 yılını 1.030.413.511.- TL zararla kapattığı gözlenmektedir.

Şirketin 31.12.1990 tarihli bilançosunda, JAMAK A.Ş.'nin 1985 yılından beri zararına faaliyette bulunduğu görülmektedir. Örneğin;

1985 Yılı Mali Zararı: 28.632.835.23.-
 1986 Yılı Mali Zararı: 540.898.853.00.-
 1987 Yılı Mali Zararı: 960.886.467.00.-
 1988 Yılı Mali Zararı: 1.218.945.514.99.-
 1989 Yılı Mali Zararı: 438.748.673.00.-

İşletmenin 1990 yılı zararı ise 3.488.374.589.91.- TL'dir. Ayrıca JAMAK A.Ş.'nin Orta ve Uzun Vadeli Banka Kredileri Hesabı'nın 1989 yılına göre artış göstererek 8.240.658.749.43.- TL olarak gerçekleştiği görülmektedir.

JAMAK, Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 31.12.1991 tarihli bilançosu ve 31.12.1991 tarihli ayrıntılı Gelir Tablosu incelendiğinde, şirketin geçmiş yıllardaki zarar miktarlarının 1991 yılını da etkilediği ve 1991 yılının da 4.639.497.866.01.- TL zararlarla kapandığı görülmektedir.

4- İŞLETMELERARASI İŞBİRLİĞİ TÜRLERİNİN BİRLEŞMELER YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Gerek 1990 yılında Zeytinoğlu Grubu'na katılan JAMAK'ın ve gerekse diğer yıllarda Gruba katılan öteki işletmelerin gerçekleştirdikleri işbirliği türü Holdin'tir. Çünkü, Gruba katılan işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını korurken, yönetimleri Zeytinoğlu Grubu tarafından yapılmaktadır. Aynı şekilde, JAMAK Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile gruba katılan diğer işletmeler farklı alanlarda faaliyette bulunmaları dolayısıyla, karma birleşmeler meydana getirilmiş olmaktadır.

5- İŞBİRLİĞİNİN SİNERJİK BOYUTLARININ İNCELENMESİ

İşbirliğini gerçekleştiren JAMAK ve ZEYTİNOĞLU Anonim Şirketleri'nin elde etmiş oldukları sinerjik etkileri ayrıntıları ile açıklamadan evvel, şu konunun belirtilmesinde fayda bulunmaktadır:

Gerçekleştirilen işbirliği türü ve şeklinden dolayı işletmelerinde etmiş oldukları sinerjik etkiler sınırlı sayıda kalmıştır. Örneğin, Emlak Bankası ve devri gerçekleşen Anadolu Bankası ve devri gerçekleşen Anadolu Bankası ve Denizbank'ın faaliyet alanlarının "Bankacılık Sektörü" olması dolayısıyla, çalışmamızda belirtilen tüm sinerjik etkileri az veya çok miktarda elde etmişlerdir. Buna rağmen, ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş.'nin bünyesinde farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeleri barındırması sebebiyle birbirleri üzerindeki karşılıklı sinerjik etkileri de farklı ve az sayıda olmuştur. Örneğin, ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş. bu işbirliği ile,

- Ürün çeşitlendirmesi,
- Teknoloji elde etme,
- Vergi avantajı elde etme,

gibi sinerjik etkiler elde etmiştir. Buna rağmen, JAMAK A.Ş. ile, aşağıdaki etkileri sağlamıştır:

- Ölçek büyütme,
- Kaliteyi geliştirme,
- Teknoloji,
- Finansman sağlama,
- İyi bir yönetim,

sinerjik etkileridir.

5.1. ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRME

Bilindiği gibi, ürün çeşitlendirmesi sinerjik etkisinin işletmeler için en kazançlı yönü, işletmenin ürettiği bir mal veya hizmetten kaybettiği pazar payını, öteki bir mal veya hizmetle ikame edebilmesine olanak tanımasıdır. Ancak, buradaki işbirliğinde aslında ZEYTİNOĞLU HOLDİNG'in zaten değişik alanlarda, sahibi bulunduğu bir pazar mevcuttur. Bu işbirliğindeki asıl amaç, ZEYTİNOĞLU HOLDİNG'in JAMAK A.Ş.'ni de bünyesine dahil ederek daha fazla büyüme ve daha geniş bir pazar payına sahip olabilmektir denebilir. Çünkü, JAMAK, Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin üretim kapasitesi değişik türde 600.000 adet jant üretimidir. Bu da üretim kapasitesi ile orantılı bir pazar payı demektir.

5.2. TEKNOLOJİ SAĞLAMA

Teknoloji, işletmelerin sahip olduğu makina parkı ve üretim yapısı ile belirlenmektedir. Bu durumda, teknoloji sağlama sinerjik etkisi ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş. açısından sahip olunan en yeni makina parkı olarak değerlendirilirken, JAMAK A.Ş. açısından üretiminde kullandığı yöntemler olarak ele alınmaktadır.

Örneğin, ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş. JAMAK, Jant ve Makina İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin sahibi olduğu tesisleri de bünyesine katarak teknolojik açıdan sinerjik etki elde etmiştir. Bu tesisler;

- Jant kasnağı imali için makina ve tesisler,
- Jant için disk göbek imalatı yapan makina ve tesisler,

- Jant diskini jant halkaları imaline yarayan makina ve tesisler,
- Mamülleri yağdan arındırma, temizleme ve boyama tesisleri,
- Jantları ölçüp kontrol etmek için makine ve tesisler.

JAMAK A.Ş. açısından teknoloji incelendiğinde,

JAMAK, Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş., dünyanın önde gelen jant fabrikalarının uygulandığı “flow forming” üretim teknolojisine sahip sayılı fabrikalardan biridir. JAMAK saatte 64 adet kalın, geniş tabanlı ağır vasıta jantı üretebilmektedir.

Bu çağdaş teknoloji ile üretimin avantajları, araçlara kuvvetin eşit olarak yayılması ve jantta yükün azamisini taşıyan kısımlarda kalınlığın daha fazla, diğer kısımlarda daha az olmasını sağlayan rijit yapılar elde etmesidir.

Avrupa ve Dünya standartlarına uygun olarak üretilen ürünler, test ve kalite kontrolü yapıldıktan sonra piyasaya sunulmaktadır.

5.3. VERGİ AVANTAJI SAĞLAMA

Holding bünyesine katılan JAMAK A.Ş. 1989, 1990 ve 1991 yılları için zarar miktarıyla, ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş. ise aynı yıllar itibariyle kâr miktarıyla ele alındığında, Holding’in JAMAK ant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.’ni bünyesine kattığı yıl olan 1990’da kâr miktarının 1989 ve 1991 yıllarına göre düşüş kaydettiği gözlenebilir.

JAMAK A.Ş.'nin yıllar itibariyle zarar miktarları şöyledir:

1989 Yılı Zararı 1.030.413.511.-

1990 Yılı Zararı 3.488.374.589.91.-

1991 Yılı Zararı 4.639.492.866.01.-

Dikkatli incelendiğinde zarar miktarının artış gösterdiği göze çarpmaktadır.

Aynı şekilde ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş.'nin kâr miktarları şöyledir:

1989 Yılı Kârı 1.016.228.25.-

1990 Yılı Kârı 691.939.110.-

1991 Yılı Kârı 2.136.288.499.-

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG'in kâr/Zarar Tabloları karşılaştırmalı olarak incelendiğinde, sadece 1990 yılında (JAMAK'ın Holding'e katıldığı yıl) Kâr/Zarar Tablosu'nda VERGİ MATRAHINA İLAVELER kalemi başlığında 43.445.378.- TL'nin JAMAK A.Ş.'nden devir olduğu görülmektedir. Bu da vergiye tabi matrahı yükselterek işletmenin elde edeceği kârı indirgemıştır.

Ancak, ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş., daha sonraki yıllarda JAMAK'ın zararlarını indirme hakkına sahip olmasından dolayı tekrar kârı yükseltme olanağına kavuşmuştur.

5.4. FİNANSMAN SAĞLAMA

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ anasözleşmesi içerisinde, Madde 3: AMAÇ başlığı altında şunlar yer almaktadır:

- Şirket, kurduğu ve katıldığı şirketlerin iş alanlarındaki başarılarını arttırmak,
- Yönetimlerinde ileri organizasyon tekniği ile randımanı yükseltmek,
- Ortak hizmet alanları düzenleyerek bu hizmetlerin mali külfetini hafifletmek,
- Ekonomik koşulların ve sosyal gelişmelerin bünyelerinde yaratabileceği mali ve idari sarsıntıları topluluk içinde gidermek,
- Kendinin ve şirketlerin kaynaklarını birlikte değerlendirerek girişimlere daha güçlü şekilde yönelmek,
- Finansman-yönetim-denetim sorunlarına yardımcı olmak,
- Tek başına kurduğu ve katıldığı şirketlerle veya başka gerçek ve tüzel kişilerle belirli alanlara yatırımlar yapmak amacıyla ile kurulmuştur.

Ayrıca, Madde 4: KONU başlığının ikinci fıkrasında şöyle denilmektedir:

1- Amaç ve konusu ile ve/veya yönetim ve sermayesine iştirak ettiği şirketlerle ilgili olarak

a) Her türlü tesisi kurabilir, kiralayabilir, kiraya verebilir, işletebilir, işlettirebilir. Bu tesislerin özel ve genel bakım ve onarımlarını

yapabilir veya yaptırabilir.

b) Kalifiye personel, usta ve işçi yetiştirme merkezleri açabilir, yetişmiş elemanları iş yerlerine sevk edebilir.

c) Ticari, mali, teknik hizmetleri ile her türlü proje kontrollük, teknik ve mali müşavirlik işlerini yapabilir, yaptırabilir.

d) Resmi ve özel kuruluşlara karşı taahhütte bulunabilir.

e) Amaca yönelik ve konuları ile ilgili olarak gayrimenkuller ve nakil vasıtalarının alım, satım, kiralama ve kiraya verme işleri ile inşaat işleri yapabilir, yaptırabilir.

f)

g)

h) İştirak ettiği şirketlerin finansman, hammadde, ithalat ve ihracat ve benzeri işlem ve ihtiyaçların en iyi şekilde, gerektiğinde birlikte, gerçekleştirilmesini temin için onlar adına ve hesabına bu işlemleri yapabilir, organizasyonlar kurabilir.

Anasözleşme'nin "AMAÇ" ve "KONU" başlıklarından örnekler vermemizin sebebi, Holding bünyesinde "finansman sağlama" konusuna ne ölçüde önem verildiğini ortaya koymak içindir. Dikkat edilirse şirket, Holding bünyesinde yer alan diğer şirketleri her türlü faaliyetlerinde destekleme kararı almıştır.

Ayrıca JAMAK Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 1989,1990 ve 1991 yılları bilançoları incelendiğinde, işletme'nin ÖZKAYNAKLAR Grubu içerisinde yer alan SERMAYE HESABI'nın 1989 ve 1990 yıllarında 320.000.000.- TL iken Holding bünyesine katılmasından hemen sonra, 1991 yılında bu miktarın 1.680.000.000.- olduğu görülmektedir.

UYGULAMA SONUCUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızda biri kamu sektöründe, diğeri de özel sektörde olmak üzere iki işletmemiz, ele alınan konu dahilinde, hiçbir açıdan ve hiçbir şekilde kısıtlamaya tabi tutulmadan incelenmiştir. Gözlemlerimiz, karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibidir:

Kamu sektöründe incelediğimiz işletmemiz (Emlak Bankası), bir hizmet işletmesidir. İşbirliğini gerçekleştirdiği işletmeler de (Anadolu Bankası ve Denizbank) hizmet işletmesidir ve aynı alanda faaliyet göstermektedirler. Özel sektör işletmemiz (Zeytinoğlu Holding) bir sanayi işletmesidir. İşbirliğini gerçekleştirdiği işletme (JAMAK/Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.) ise, sanayi işletmesi olmakla birlikte farklı alanda faaliyette bulunmaktadır. Ortak yönleri, her iki işbirliğinin aynı sinerjik etkiler gözönünde bulundurulurken incelenmiş olmasıdır.

İlk olarak ele aldığımız EMLAK BANKASI'nın, gerçekleştirdiği işbirliğinin saptadığımız özellikleri şunlardır:

- Emlak Bankası ilk işbirliğini 1988 yılının başlarında ANADOLU BANKASI ile,

- İkinci işbirliğini ise, 1991 yılının sonlarında DENİZBANK'la gerçekleştirmiştir.
- Tam birleşme (Merger) türü işbirliğidir.
- Aynı sektörde faaliyet gösterdikleri için, yatay birleşmedir.
- Birleşme sebebi, aralarında işbirliğine gidilen her iki Banka'nın da zarar etmiş olmalarıdır.
- Birleşme sonucunda elde ettikleri sinerjik etkiler, konumuzun teorik kısmında verilen sinerjik boyutların tümünde gerçekleşmiştir.

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A.Ş.'nin gerçekleştirdiği işbirliğinin saptadığımız özellikleri ise şunlardır:

- Zeytinoğlu Holding A.Ş., JAMAK (ant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.)'ı 1990 yılında bünyesine dahil etmiştir.
- Gerçekleştirilen işbirliği türü Holding'tir.
- Faaliyet alanlarının farklı olması dolayısıyla, karma birleşme'dir.
- Birleşme sebebi, bilançolar incelendiğinde de görüleceği üzere, JAMAK (Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve Ticaret A.Ş.)'in 1985 yılından beri zararda olmasıdır.
- Birleşme sonucunda elde edilen sinerjik etkiler%
- Ürün çeşitlendirmesi sağlamak,
- Vergi avantajı elde etmek,
- Teknoloji sağlamak,
- Finansal kaynak yaratmak (özellikle JAMAK A.Ş.)ne.

Yukarıda sayılan özellikleri itibariyle karşılaştırıldığında, ülkemizde kamu ve özel sektör tarafından gerçekleştirilen işbirliğinin, birbirinden oldukça farklı yapıda olduğu izlenimi doğmaktadır. sayılan özellikler dikkatle incelendiğinde, işbirliğinin, işletmelerin zararda olmasından dolayı gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Ancak, bu ortak özelliklerinin yanında asıl inceleme alanımız olan sinerjik etkiler, her iki işletmede de farklı konularda elde edilmiştir. Buna göre, kamu sektöründe ele aldığımız işletmeler, aynı alanda faaliyet gösterdikleri için, sinerjik boyutların tümünün az veya çok oranda sağlandığı gözlenlenebilmektedir. Ayrıca, aynı faaliyet alanı olması işletmeler için avantaj da teşkil etmiştir. Örneğin, personelin ortaklaşa kullanılabilmesi ve kullanılan teknolojinin aynı olması, gibi. Oysa, özel sektörü temsil eden Zeytinoğlu Holding A.Ş.'nde, sözkonusu sinerjik boyutların tümü değil, bazıları çok belirgin bir şekilde gerçekleşmiştir.

Kamu sektöründe incelediğimiz işletmemizde dikkati çeken ilk özellik, gerçekleştirilen işbirliğinin “bir devlet politikası” gereği olmasıdır. Devletimiz zararda olan bir işletmesini yine devlete ait ve kârlı çalışan bir işletmesinin sırtına “kambur” gibi yüklemiştir. Nitekim, hemen ertesi yıllarda Emlak Bankası'nın mali açıdan sarsıntıya uğradığı da en yetkili ağazlarca ifade edilmiştir. Buna ek olarak, işbirliği sonucunda elde edilen sinerjik etkiler aslında amaçlı olarak değil, öyle zannediyoruz ki EMLAK BANKASI'nın iyi çalışması ve birleşmenin doğal sonucu olarak gerçekleşmiştir.

Özel sektörde edindiğimiz izlenim ise, işbirliğinin ve elde edilmesi olası sinerjik etkilerin daha bilinçli olarak düşünülüyor olmasıdır. zeytinoğlu Holding A.Ş.'nde, JAMAK (Jant ve Makine İmalatı Sanayi ve

Ticaret A.Ş.)'ı Gruba dahil etme fikri doğduğunda, bu işbirliğinden elde edilebilecek sinerjik etkiler de düşünülmüştür. Halen, gerçekleştirilen işbirliği ile amaçlananlara ulaşıp ulaşılmadığı konusu, dikkatle izlenmektedir.

Sonuç olarak şunu belirtmekte yarar bulunmaktadır: Emlak Bankası A.Ş. işbirliğinde olduğu gibi, amaçlanmasa dahi gerçekleştirilen birleşmeler sonucunda az veya çok oranda sinerjik etkiler oluşacağı tartışılmaz bir gerçektir. Ayrıca, sinerjik etkiler uzun dönemli olarak saptanan stratejilerdir.

SONUÇ

Bilimsel bilgi birikiminin artması ve yeni teknolojilerin gelişmesi, toplumların modernleşmesi ve ekonomik kalkınmaları yolunda yeni dönemleri beraberinde getirmiştir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında yoğunlaşan bilimsel buluşların, üretim teknolojilerinin hızlı bir biçimde değişmesine ve dolayısıyla geleneksel üretim yöntemlerinin bir anda çağdışı kalmasına yol açtığı bilinen bir gerçektir. Bu durumdan en fazla etkilenen tarafın ise, gelişmekte olan ülkeler olduğu bilinmektedir. Ancak, gelişmekte olan ülkeler de azgelişmişlik olgusunu yenebilecek modern tekniklerin farkına varmakta pek geç kalmamışlardır. İşte “başkaları gibi olma ve yaşama” düşüncesi, bu ülkeleri işbirliği yapma amacına yöneltmiştir. Azgelişmiş ülkelerin, gelişmiş ülke işletmeleri ile işbirliği düşüncesi, başlıca şu gerekçelere dayanmıştır:

- Diğer bir ülkede üretilen mal veya hizmet standardını yakalamak zorunda olan işletmeler, birbirleriyle çeşitli türde işbirliğine yönelmişlerdir.
- Teknolojik değişim ve beraberinde getirdiği avantajlar, işletmeleri büyümeye zorlamıştır. Bunun için de işletmeler, aralarında

gerçekleştirdikleri işbirliği ve birleşmelerle büyümeye çalışmışlardır.

- İşbirliğinin önemli bir gerekçesi de teknoloji sağlamaktır. Teknoloji sağlamaya yönelik işbirliğinden amaç, hem azgelişmiş ülkelerin ekonomilerine hız kazandırmak hem de gelişmiş ülke işletmelerinin pazar bulmalarını ve teknolojilerini yaygın alanlarda kullanmalarını sağlamaktır.
- Azgelişmiş ülke işletmelerinin, rekabet güçlerini artırmak ve uluslararası pazarlara açılabilme için başvurdukları bir yöntemdir, işbirliği.
- Nihayet, pazar payını artırmak için de işbirliğine ihtiyaç duyulmuştur.

Kısaca, işletmeler belirlenen bir amaca birlikte ulaşmak için işbirliğine yönelmektedirler.

İşletmeler, hukuki ve ekonomik yönlerden bağımsızlıklarını koruyarak ya da kaybederek işbirliğini gerçekleştirmektedirler. Değişik şekillerde gerçekleştirilen bu işbirlikleri, bazen aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler arasında meydana getirilirken, bazen de farklı alanlardaki işletmeler birleşmekte ya da ortak girişimlerde bulunmaktadır.

Aynı tür malları üreten işletmelerin birleşmesinden amaç, benzer işlemlerin işletmelerde yeni baştan yapılmasını önlemektir. Ayrıca, işletmeler üretimini yaptıkları mal ve hizmetin pazarlanmasını yapan ya

da bunun için gerekli hammaddeyi temin eden işletmelerle birleşerek, denetim sağlama olanağına kavuşmaktadırlar.

Her iki işbirliği şekli, beraberinde fayda ve sakıncalarını da taşımaktadır. Örneğin, işletme aynı faaliyeti gerçekleştiren bir işletme ile birleştiğinde, teknolojinin ve yönetim know-how'ının aynı ya da benzer nitelik taşıması, dolayısıyla avantajlı olacaktır. Aynı şekilde, farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi de örneğin, ürün çeşitlendirmesi yaratarak pazar payını artıracaktır. Ancak, işletmenin ürettiği mal ve hizmetin pazar payı giderek azalıyorsa, aynı tür mal veya hizmeti üreten işletme ile birleşme fayda yerine zarar getirecektir.

İşletmeleri, sözü edilen işbirliğine götüren neden, kısaca sinerji etkisi olarak tanımlanmaktadır. İster aynı isterse farklı alanda faaliyet gösterebilirler, işletmelerin gerçekleştirdikleri işbirliği, birleşme ve satın alma girişimlerinin önemli sebebi, elde etmeyi amaçladıkları sinerjik boyutlardır.

Bir işletmeyi meydana getiren birimlerin her birinden elde edilecek verimin daha fazlası, bu birimlerin birleşimi sonucunda elde edilecektir, şeklinde tanımlanan sinerji etkisinin, işletmelerarası işbirliğinde bir takım gerekçeleri mevcuttur. Bu gerekçeler şunlardır: (1) İşbirliği, (2) Rekabet, (3) Kaynakların Ekonomik Kullanımı ve (4) Genel değişime Uyumdur.

İşletmeleri, böylesine büyük değişiklikleri gerçekleştirmeye yönelen sinerjik boyutlar neler olabilir? Bu sinerjik boyutların başlıcaları teknoloji, finansman ve verimlilik artışı sağlama, kaliteyi geliştirme ve vergi avantajı elde etme şeklinde sıralanabilir. Sözkonusu sinerjik

boyutların yanısıra, işletmeler daha birçok sinerjik etkiyi de sağlamaktadırlar.

İşletmelerin gerçekleştirdikleri işbirliği, birleşmeler ve bunların sonucunda ulaşılmak istenen sinerjik boyutların hedefi, dünya standartlarında faaliyette bulunmak ve tüketicilere daha kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmet sunabilmektir.

AT 1992 Tek Pazarı aracılığıyla tüm dünya ülkelerinin ve dolayısıyla bu ülke işletmelerinin ulaşmaya çalıştıkları, sözkonusu sinerjik boyutlardır. Bu amaçla, AB (Avrupa Birliği)'ye üye ülkeler ilk olarak kağıt üzerinde kalmış bulunan Gümrük Birliği'ni gerçekleştirmişlerdir. Böylece, ulaşmaya çalışılan sinerjik boyutlara şeklen oluşturulan engel kaldırılmıştır. Bunun yanısıra, önemli bir sinerjik etki olan "teknoloji"ye ulaşma çabaları çeşitli projelerle desteklenmektedir. Örneğin, bu projelerden birisi EUREKA Projesi'dir. Bu proje ile üye ülkeler, ABD ve Japonya'nın teknolojisine ulaşmak ve bu teknoloji ile rekabet etmek amacını taşımaktadırlar.

Ülkemizde, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde işbirliği yaparak ve ortak girişimlerde bulunarak faaliyet gösteren işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmelerde ulaşılması amaçlanan sinerjik boyutlar, öteki ülke işletmeleri ile benzerlik göstermektedir. Amaçlanan sinerjik boyutların bazıları şunlardır:

- Giderleri azaltmak,
- Ar-Ge'yi ortak olarak gerçekleştirmek,

- Küresel standartları yakalamak,
- Pazar payını artırmak,
- Kaliteyi yakalamaktır.

İşbirliği ve sinerji konusuyla ilgili olarak incelenen işletmelerde, ele alınan sinerjik boyutların tümünün ya da bir kısmının gerçekleştiği sonucu elde edilmiştir. Sinerjik boyutların az veya çok gerçekleşmiş olması önemli değildir. Önemli olan, hedeflenen sinerjik boyutlara ulaşılmış olmasıdır. Ayrıca, burada dikkate değer bir konu, sinerjik etkilerin uzun dönemli işletme stratejileri olmasıdır.

Kısacası, ülkemiz şu anda “sinerji” kavramının önemini ve gerekliliğini anlamış bulunmaktadır. Bir süre sonra, gerek özel sektörde ve gerekse kamu sektöründe gerçekleştirilecek birleşmeler sonunda amaçlanan sinerjik boyutların tümüne ulaşılabacaktır.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- AAKER A. David : “The Anatomy Of An Acquisition”,
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 1993.
- AKDEMİR Ali : “İşletmelerarası Teknolojik İşbirliği
Stratejilerinin Verimlilik Artırma
Boyutları”, **I.VERİMLİLİK KONGRESİ-
BİLDİRİLER**, Ankara, 1991.
- AKDEMİR Ali : **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede
Teknolojinin Stratejik Yönetimi**,
A.Ü.Ya.No.555, Kütahya İ.İ.B.F. Ya. No.8,
Eskişehir, 1992.
- AKDEMİR Ali : “İşletmelerin Sinerjik Yönetimi”,
KÜTAHYA İ.İ.B.F. YILLIĞI, Kütahya,
1992.
- AKDEMİR Ali-
ŞİMŞEK Zeki : “İşletmelerde Teknoloji Kararlarına
Sendikaların Katılımı”, **DÜNYA
GAZETESİ**, 4.8. 1992.
- AKI Volkan : “Birleşmeyen Geride Kalır”, **CAPITAL
(AYLIK EKONOMİ DERGİSİ)**, S.4
(Nisan 1994).

- AKSOY Ramazan-
BERBER Metin : “Üretim Teknolojisinin Yenilenmesinde
Teknoloji Transferinin Rolü”, **ÜRETİM
TEKNOLOJİSİNİN YENİLENME-
SİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ**,
YASED Ya.No.37, İstanbul, 1990.
- AKYÜZ Müfit-
ERTEL Nesrin : **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Dünya
Ya.No.42, İstanbul, 1990.
- ALPUGAN Oktay
ve Diğerleri : **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**,
İstanbul, 1993, s.78’den ERLAÇIN,
F.Şükrü; **İşletme Ekonomisi, C.I**, Ege
Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler
Fakültesi No.64/28, İzmir, 1972, 8.
Baskı.
- ASLAN İ.Yılmaz : **Avrupa Topluluğu Rekabet Hukuku**,
Ankara, 1992.
- AŞIKOĞLU Rıza : **Globalleşme Sürecinde Uluslararası
Finansal Yönelimler**, Dumlupınar
Üniversitesi Ya. No.2, İ.İ.B.F. Ya.No.2, ?
1993.
- ATUKEREN Erdal : “Türkiye’nin Avrupa Topluluğu ile
Bütünleşmesinde Yabancı Sermaye
Yatırımlarının Rolü, **AVRUPA
EKONOMİK TOPLULUĞU İLE
BÜTÜNLEŞMEDE YABANCI
SERMAYE YATIRIMLARININ
ROLÜ**, YASED Ya., İstanbul, 1989.

- AYDIN Nurhan : **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, TOBB 40. Yıl, Ankara, 1990.
- BAŞAR Haşmet : **Türkiye’de Kooperatifçiliğin Sosyo-Ekonomik Analizi**, Bursa, 1983.
- BOZKURT Rüştü : “Dünya Genelinde Temel Eğilimler ve Teşvik Sistemi İçin Bir Model Önerisi”, **İNCELEME (TOSYÖV MEKTUBU)**, İstanbul, 1993.
- CANATAN Kâzım : “Teknoloji ve Transfer Kanalları”, **GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE TEKNOLOJİ TRANSFERİ SEMİNERİ**, MPM Ya.171, Ankara, 1975.
- CHILD J.-MARKOCZY L.: “Forms Of Host Manager Learning Within Joint Ventures”, **JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES** V.30, N.4 (July 1993).
- ÇAKIR V. Mustafa : “Uniroyal-GoodYear Evliliği ve Lastik Piyasası”, **SERMAYE PİYASASI DERGİSİ**, S.91 (Eylül 1986).
- ÇONGAR Yasemin-SEY Cem : “Tek Pazar’ın Eşiğinde Şirket Birleşmeleri: İspanya ve Türkiye”, **AVRUPA EKONOMİK TOPLULUĞU İLE BÜTÜNLEŞMEDE YABANCI SERMAYE YATIRIMLARININ ROLÜ**, YASED Ya., İstanbul, 1992.

- DİNÇER Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, B.2, İstanbul, 1992.
- DOĞAN Noyan : “Franchising Bayilik Değildir”, **DÜNYA GAZETESİ**, 25.3.1994.
- DURANSOY Sabri : “Patentte Beş yıl Sınırı Kaldırılıyor”, **DÜNYA GAZETESİ**, 15.3.1994.
- EREN Erol : **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İşl.Fa.Ya.No.234, İşl.İkt. Enst. Ya.No.127, B.3, İstanbul, 1990.
- ERTÜRK İsmail : “Şirket Birleşmeleri”, **SERMAYE PİYASASI DERGİSİ**, S.91 (Eylül 1986).
- GÖZET Behçet : “Türkiye’de Uygulanan Liberal Politika ve Yabancı Sermaye İlişkisinin AET’ye Girişteki Rolü”, **AVRUPA EKONOMİK TOPLULUĞU İLE BÜTÜNLEŞMEDE YABANCI SERMAYE YATIRIMLARININ ROLÜ**, YASED Ya., İstanbul, 1989, s.72’den Koray BAŞOL, Türkiye Ekonomisi, İzmir, 1983.
- GÜÇ Şahin : “Üretim Teknolojisinin Yenilenmesinde Dış Yatırımların Rolü”, **ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ**, YASED Ya. No.37, İstanbul, 1990, s.79’dan Dr.Salih ŞİMŞEK, Lisans Anlaşmaları Yoluyla Teknoloji Transferi.
- GÜNGÖR Tevfik : “Moral ve Gerçek”, **DÜNYA GAZETESİ**, 12.4.1994.

- HARMANKAYA Gökhan-
ÖZER Koray : “Teknolojik Yenilenmenin Uluslararası Rekabetteki Rolü”, **ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ**, YASED Ya. No.37, İstanbul, 1990.
- İŞİN Sermet : “Franchising Yoluyla Genişleme”, **DÜNYA GAZETESİ**, 25.3.1994.
- JOHNSON Gerry-
SCHOLLES Kevan : **Exploring Corporate Strategy**, London, 1993.
- JONES Hill : **Strategic Management (An Integrated Approach)**, Boston-London, 1992.
- KARACAN Ali İhsan : “1000 Devletli Bir Dünyaya Doğru mu”, **DÜNYA GAZETESİ**, 3.3.1994.
- KARALAR Rıdvan : **Genel İşletme Ekonomisi**, Ankara, 1993.
- KAYA Sezai : “Teknoloji Transferi, Kalkınma ve Dış Yatırım”, **ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ**, YASED Ya.No.37, İstanbul, 1990.
- KOÇ T.Vehbi : “Üretim Teknolojisinin Yenilenmesinde Dış Yatırımların Rolü ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, **ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ**, YASED Ya.No.37, İstanbul, 1990.

- KOÇEL Tamer : **İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme,Organizasyon ve Davranış)**, İşl.Fa. Ya.No.205, İşl.İkt.Enst. Ya.No.101, İstanbul, 1989.
- ÖZALP İnan : **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, Eskişehir, 1984.
- ÖZALP İnan : **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, A.Ü. İ.İ.B.F. Ya. No. 163/37, Eskişehir, 1986, s.211'den Rıdvan KARLUK "Çok Uluslu Şirketler Üzerine Bir İnceleme", ESADER, C.VIII, S.2 (Haziran 1977).
- PERRIN Jacques (Çev.ARNAS Turgut) : **Teknoloji Transferi**, İstanbul, 1992.
- PEŞKİRCİOĞLU Nurettin: "1990'lı Yılların Kalite Anlayışı", **VERİMLİLİK DERGİSİ**, S.51 (Mart 1993).
- UÇAR Halil : "Yabancı Sermaye Yatırımları Kanalıyla Teknoloji Transferi ve Türkiye'deki Yabancı Sermayenin Teknoloji Transfer Fonksiyonu", **ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN YENİLENMESİNDE DIŞ YATIRIMLARIN ROLÜ**, YASED Ya., İstanbul, 1990, s.7'den Şimşek Salih, **LİSANS ANLAŞMALARI YOLUYLA TEKNOLOJİ TRANSFERİ**, TOBB Yayınları, No.54, Ankara, 1988.
- VAROL Kemal : "Topyekün Kalite Yönetimi", **GÖRÜŞ DERGİSİ**, S.12 (Kasım 1993).
- WEIHRICH Heinz-KOONTZ Harold : **Management (A Global Perspective)**, Mc.Grow-Hill Inc., 1993.

- YEŞİLOĞLU Talat : “Türk Şirketleri Ar-Ge’nin “A”sında...”,
**CAPITAL (AYLIK EKONOMİ
DERGİSİ)**, S.5 (Temmuz 1993).
- YILMAZ Cahit : “Joint Venture (Ortak Girişim)”,
KALKINMA DERGİSİ, S.43 (Haziran
1993).
- YILMAZ Fevzi : “Üniversite Konsorsiyumları”, **DÜNYA
GAZETESİ**, 5.4. 1994.
- YOSMAOĞLU Nevzat : **Dünyada ve Türkiye’de Patentler
Know-How’lar Markalar**, Ankara, 1978
s.51’den Wade, Worth et Chereau (Louis,
How to Exploit Patents and Know-How in
Europe, Ardmore, 1962, Advance House.
- YÜKSEL Ali Sait : **Patent ve Lisans (Patent, Marka,
Know-How) Sözleşmesi Hukuku**,
M.Ü.Ya.No.471, İ.İ.B.F. Ya.No.384,İstan-
bul, 1989.
- : “Yönetimde Çağdaş Akımlar”, **CAPITAL
GUIDE 3**, 1993.
- : “Yeni Arayışlar ve Çözümler”, **CAPITAL
GUIDE 3**, 1993.
- : “Çağdaş Marketing Yöntemleri”, **CAPITAL
GUIDE 8**, 1994.
- : “Değişim Yöntemi”, **DÜNYA GAZETESİ**,
13.7.1994.
- : R.G., T.11.12.1985, S.18955.

EKLER BÖLÜMÜ

EK-1

ANTİKARTEL YASASI

Sanayi ve Ticaret Bakanı, hazırladıkları Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun Tasarısı'nın iddia edilen aksine, sanayicinin aleyhine değil, lehinde bir oluşumu sağlayacağını, tasarının asıl amacının Türkiye'de rekabet ortamını sağlamaya yönelik olduğunu söyledi.

Bakan, dün düzenlediği basın toplantısında kamuoyunda "Antikartel" Yasası olarak bilinen Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun Tasarısı'nın TBMM'ye sevk edilmek üzere bugün Başkanlığa sunulacağını belirtti. Bugüne kadar şirket kurma, tüketicinin korunması ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Teşkilat ve yetkilerini genişletmeyi amaçlayan yasa tasarılarının TBMM'ye sevk edildiğini hatırlatan Bakan, "Antikartel Yasası, ekonomik demokratikleşme paketi olarak adlandırdığımız çalışmalarımızın en önemlisidir" dedi.

"Sadece bizde yok"

OECD'ye üye ülkeler arasında; sadece Türkiye'de rekabet yasasının bulunmadığını kaydeden Bakan, bir gazetecinin "Bu yasa şu anda tekel durumunda bulunan güçlü kuruluşlar tarafından şiddetle eleştiriliyor. TBMM'de engellenmesi söz konusu olabilir mi?" şeklindeki sorusu üzerine, "Tasarı hazırlanırken, ilgili bakanlıkların yanı sıra ilgili kesimlerin de görüşü alınmıştır. Tasarı hükümet görüşü olarak Bakanlar Kurulu'na gitmektedir. Böyle bir engellemeyle karşılaşılacağını

sanmıyorum” yanıtını verdi. Tasarıyla, bir rekabet kurulunun oluşturulmasının öngörüldüğünü de kaydeden Bakan Köse daha sonra şunları söyledi:

“Tasarıyla, rekabet hukuku literatüründe Kartel anlaşmaları olarak da adlandırılan mal ve hizmet piyasalarında rekabeti engelleyen, bozan veya kısıtlayan teşebbüsler arası anlaşmalar, uyumlu eylemler ile teşebbüs birliklerinin Kararları yasaklanmıştır. Ancak bazı rekabeti kısıtlayıcı anlaşmalar, teknolojik yenileşme, satış sonrası servis hizmetleri, üretimin veya dağıtımın rasyonelleşmesi veya tüketiciye yarar sağlaması gibi nedenlerden dolayı yasak kapsamından kurulca çıkarılabilir. Hakim durum olarak nitelenen tekel veya oligopol durumunda bulunan teşebbüslerin rekabeti bozacak biçimde bu durumlarını kötüye kullanmaları yasaklanmıştır. Ancak burada yasaklanan hakim durumun kendisi değil, bu durumun kötüye kullanılmasıdır. Piyasalarda rekabeti önemli ölçüde azaltacak şekilde birleşme ve devralmalar yasaklanmıştır. Ancak bu yasaklama da mutlak değildir. Rekabet kuruluna hangi tür birleşme veya devralmaların yasak kapsamında olacağı konusunda yetki verilmiştir.”

Bakan, kurulun karar organı niteliğinde 15 kişilik bir rekabet kurulunun oluşturulacağını, bu kurulun 5 üyesinin siyasi otorite tarafından, geriye kalan 10 üyenin 6’sının, kurumun göstereceği adaylar arasından, 4 üyenin ise yüksek yargı organları ile Üniversitelerarası Kurul’un göstereceği adaylar arasından Bakanlar Kurulu’nca seçileceğini bildirdi. Bakan, kurul üyelerinin tamamının Bakanlar Kurulu’nca belirlenmesinin eleştirilere neden olabileceği yolundaki bir soruya ise, Kurul bağımsız olacak dedik. Ancak devletin etkisinin hiç olmaması da

söz konusu olamaz tabii. Bu kurul bir anlamda mahkeme niteliğindedir. Bu tür kurullara üyelerin devlet tarafından atanması da kaçınılmazdır” şeklinde cevap verdi.

Bakan’ın verdiği bilgilere göre kanun, rekabeti engelleyici yönde hareket eden teşebbüs sahiplerine 2 türlü para cezasının verilmesini öngörüyor. Buna göre, şekle ve usule ilişkin ihlallerde teşebbüs sahiplerine 5-100 milyon arasında, kanunun özüne ilişkin ihlallerde ise 100 milyon ile 5 milyar arasında para cezası verebilecek. Sağlanan menfaatin, cezanın üst haddini aştığının belirlenmesinde ise ceza iki katından yirmi katına kadar arttırılabilecek.

Cumhuriyet, 21 Aralık 1992

Japonya’da Kartel Kuran 8 Şirket Cezalandırıldı

Tokyo’da sekiz şirket, plastik paketleme bandı fiyatlarında birlikte hareket ederek, yasalara aykırı fiyat ayarlaması yapmak ve kartelleşmeye gitmek nedeniyle suçlu bulundu.

54.000 \$ ile 73.000 \$ arasında haksız kazanç sağladıkları tahmin edilen bu şirketlerin 15 yöneticisine verilmesi öngörülen 6 ay ile 1 yıl arasındaki hapis cezaları askıya alındı.

ABD, Japonya’ya bu tür kartelleşme girişimlerinin engellenmesi için daha sıkı önlemler alması yolunda baskı yapıyor. Japonya’da 1874 yılında çıkarılan dolandırıcılık yasası 1991 yılında ortaya çıkarılan bu davada ilk

kez kullanıldı. Bu olay, Japonya Adil Ticaret Komisyonu'nun önlemlerini sıkılaştırmaya başladığını gösteriyor.

Yiyecek ambalajında kullanılan plastik bantları imal eden ve satan sekiz şirket fiyat ayarlaması yaptıklarını inkar etmediler. Ancak, Japonya'da fiyat ayarlaması konusunda daha ciddi örneklerin bulunduğunu ve bu durumdan yalnızca kendilerinin zarar görmelerinin adil olmadığını belirttiler.

Fiyat ayarlaması yapan şirketlerin adları şöyle sıralanıyor: Hitachi Borden Chemical Prodfucts, Denki Kagaku Kogyo KK, Gunze Ltd., Mistui Toatsi Chemicals, Mitsubishi Plastics Industries Ltd., Nippon Carbide Industries, Riken Vinyl Industries ve Shin-Etsu polymer.

Bu arada Japonya'da 10 ay önce kurulan Tahvil ve Hisse Senedi Gözetim Komisyonu bir borsa şirketinin hisse senetleri fiyatlarında suistimal yaptığını ileri sürerek ilk suç duyurusunda bulundu.

Suç duyurusu Makoto Araya ismindeki bir spekülâtör ile Sumitomo Fudosan isimli bir borsa şirketinin eski yöneticilerinden Hirushi Kimura'yı hedef alıyor.

(Dünya, 8/6/1993)

EK-2

Çokuluslular, dünyanın en büyük gücü

1992 yılında çokuluslu şirketlere bağlı yurtdışındaki firmalar, 5,5 trilyon dolarlık ciro yaptılar. Bu rakam, dünya ihracatını (4 trilyon dolar) geçti.

Birleşmiş Milletlere bağlı UNCTAD'ın hazırladığı Dünya Yatırım Raporu'na göre, çokuluslu şirketler, artık dünya özel sektörünün üçte birini denetliyor. Dünya yüzündeki yabancı yatırımlar 2 trilyon doları buluyor. En çok yatırım yapan ülke 474 milyar dolarla ABD, ikinci sırada 259 milyar dolarla İngiltere, üçüncü sırada da 251 milyar dolarla Japonya geliyor.

Rapora göre doğrudan dış yatırımlar, bir süre durakladıktan sonra yeniden hızlandı. 2000 yılına kadar gelişmekte olan ülkelere yapılan dış yatırımların da ikiye katlanması bekleniyor. Raporda şöyle bir tespit yapılıyor:

“Uluslararası üretim artık dünya ekonomisinin en önemli yapısal özelliği haline gelmiştir.”

Bunun nedenleri ise şöyle sıralanıyor:

- * İletişim devrimi, çokuluslu şirketlerin merkezleriyle yurtdışındaki şirketleri arasındaki ilişkiyi güçlendirdi.
- * Liberalleşme eğiliminin süreceğini hesaplayan şirketler, maliyetin

düşük olduğu ülkelerdeki yatırımlarına hız verdiler.

- * Özelleştirme rüzgarı da eğilimi güçlendiriyor. 1960'lı ve 70'li yıllarda pekçok gelişmekte olan ülke ve yabancı şirketleri kamulaştırdı. Ancak 1980'lerde tam bir ters eğilim gözükte.
- * Doğu Bloku'nun çökmesiyle birlikte eski Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa, yabancı sermaye için yeni bir yatırım bölgesi oldu.

Ancak raporda, ekonomik büyüme yavaşladığı, gelişmekte olan ülkeler teknoloji transferi konusunda hayal kırıklığına uğradığı takdirde, kapıların yabancı sermayeye kapanabileceği de söyleniyor.

Dünyada toplam 37 bin çokuluslu şirket bulunuyor. Bunların yurtdışındaki şirketleri 170 bini geçiyor. Çokulusluların yüzde 90'ının merkezi gelişmiş ülkelerde. Bunların yüzde 60'ı imalat, yüzde 37'si hizmetler, yüzde 3'ü diğer sektörlerde faaliyet gösteriyor.

Dünyanın en büyük 20 çokuluslu şirketinin (finans kesimi dışında) 7'si ABD'li, 3'ü Japon, 2'si İngiliz-Hollanda ortaklığı, 2'si İsviçreli, İngiltere, Hollanda, İtalya ve Fransa'nın da bu 20 şirket içinde birer kuruluşu bulunuyor.

EK-3

Uzanlar, ilk beşe girdi

Sabancı Grubu'yla giriştiği "Çukurova Elektrik Savaşı"nı kazanan Uzan Ailesi, bu operasyonla birlikte Türkiye'nin "Büyük holdingler ligi"ni altüst etti. Rumeli Holding'in sahibi olan Uzan Ailesi, bu ilgideki yeni yerini belirlemek amacıyla kılı kırkyyaran bir hesap işine girişti. İlk ulaşan bilgilere göre Uzan Ailesi, artık Ayhan Şahenk'in başında bulunduğu Doğuş Grubu'yla dördüncülük konusunda yarışır durumda bulunuyor. Uzanların sahibi oldukları şirketlerin cirosunun, Doğuş Grubu'nun 23 trilyon liraya yakın cirosunu geçip geçmediği, önümüzdeki günlerde ortaya çıkacak.

2,5 trilyonluk satış Sabancı Grubu ve Türk Ticaret Bankası'ndaki hisseleri de aldıktan sonra, Çukurova Elektrik ve Elektrik'in yönetimini ele geçiren Uzan Ailesi, böylece kendilerine ait şirketlerin toplam cirosunu önemli ölçüde büyütmiş oldu. 1992 yılı rakamlarına göre, Çukurova Elektrik'le Kepek Elektrik'in yıllık net satışları 2.5 trilyon liraya ulaşıyor.

Karamehmet Sürprizi Baba Kemal Uzan, oğulları ve Rumeli Holding'in profesyonelleri, Çukurova Elektrik operasyonunun tamamlanmasının ardından, cirolara göre yapılan sıralamada artık Koç ve Sabancı'dan sonra üçüncülük koltuğuna yerleşebileceklerini konuşmaya başladılar. Bu tartışma iş dünyası ve Borsa'da gündeme geldi. Ancak Uzan Ailesi, "üçüncülük" hesapları yaparken, Çukurova Holding'in patronu

Mehmet Emin Karamehmet, kendi gruplarının 1992 yılı cirosuna 65 trilyon lira olarak açıkladı. Çukurova Holding, 77 trilyon lira olarak açıkladı. Böylece Çukurova Holding, 77 trilyon lira olarak açıkladı. Böylece, Çukurova Holding, 77 trilyon lira cirosu olan Koç'tan sonra ikinci duruma yükseldi. Sabancı Grubu da 41 trilyon liralık ciroyla üçüncü oldu.

Diğerleri Uzan Ailesi ve Doğu grubu, "büyük holdingler ligi"nde dördüncülük için yarışırken, Türkiye'nin ilk ona giren diğer gruplarından bazılarının 1992 yılı ciroları da şöyle: Tekfen 13.5 trilyon lira, Şişe Cam 13.3 trilyon lira, Eczacıbaşı, 10.5 trilyon lira, Yaşar Grubu 8 trilyon lira, Anadolu Endüstri Holding 5 trilyon lira.

Uzan Ailesi'nin sahip ve ortak olduğu şirketler

Holdingle: Rumeli Holding, Prime Holding

İnşaat: Sistem A.Ş., Standart A.Ş., Plastik A.Ş., Profil A.Ş., Kristal A.Ş., Klasik A.Ş., Yapı ve Ticaret Merkez Ticaret (Libya)

Sanayii: Rumeli Çimento, Trabzon Çimento, Gaziantep Çimento, Çukurova Elektrik, Kepez Elektrik, Rumeli Elektrik, Türk Otomotiv Endüstrisi, Bira, Viski, Su (BVS), Süper Oto (SEAT'ın ithalatçısı)

Finans Banka: İmar Bankası, Adabank, Merkez Yatırım, Ulus Factoring, Rumeli Bank (KKTC)

Sigorta: Rumeli Hayat, Rumeli Sigorta Prodüksiyon, İnter TV, Star TV, Süper FM

Basın Matbaa: Basintaş, Basın San Ltd. Hayat, Ses, Media Print

Spor: İstanbulspor

Hürriyet, 16 Nisan 1993

EK-4

Bir İşletmenin Büyümesindeki Sınır Nedir?

Hangi noktadan sonra işletmelerin büyümesi yararlı olmaya başlar? Bu sorunun yanıtı, büyüklüğün sakıncalı yönlerini ele alarak verilebilir.

1. Biliyoruz ki, belirli bir teknolojik gelişme düzeyinde işletmelerin büyümesi fiziksel olarak sınırlanır. O düzey aşılmadıkça büyümenin getireceği sonuçlar olumlu olmayacaktır.

2. Örgütsel yönden, personel sınırlamaları vardır. Yeterli nitelikte personeli sağlamak ve işletmede tutmak gerekir.

3. Parasal yönden, büyüyen işletme hacmi bir noktadan sonra işletmenin kârlılığını düşürmeye başlar.

4. Toplumsal yönden büyüyen, işletme hacminin getirdiği yeni tüketicilere yeterli doygunluk sağlama sorumluluğu işletme yönetimlerine yüklenir. Ayrıca çoğalan işletme personeline yeterli ücret düzeyi ve olanaklar getirmek de gerekmektedir. Rekabetçi sistemin zedelenmemesi de önemlidir.

Özetle, büyüyen işletme hacmi, pek çok toplumsal ve ekonomik sorumluluğu üstlenme anlamına gelir. Bu gerçekler, işletmelerin nereye dek büyüyeceklerini de belirleyici olabilmektedir.

(Keith/Gubellini, s.107).

EK-5

BİR TÜRK FİRMASI İLE YABANCI BİR FİRMA ARASINDA YAPILAN LİSANS ANLAŞMASI (KNOW-HOW) ÖRNEĞİ

Bir tarafta, PANTER S.A. sermayesi 3.600.000 Frank, Seine Ticaret Odasına 154 B 10863 no. ile kayıtlı, merkezi 10 Villa Abulet Paris, 18'de, Başkan Genel Müdür Jean DUMONDE tarafından temsil edilmiştir.

Diğer tarafta GÜNTAŞ sermayesi 20.000.000.- TL sı, İstanbul Sanayi Odasına A7957 no. ile kayıtlı, Merkezi Büyükdere Cad.No.195 Zincirlikuyu İstanbul'da, İdare Meclisi Üyesi ve Genel Müdür TURAN TALU ile İdare Meclisi Üyesi ALİ SOYLU tarafından temsil edilmiştir.

A) GÜNDAŞ A.Ş. Türkiye'de içten yanmalı motor karbüratörleri ve özellikle sını ve zırai uygulamalar ile "İki Tekerlekli"lerin" techizinde gerekli 2 veya 4 devreli motor karbüratörleri imalini ve satışını geliştirmeyi arzu etmektedir.

B) GÜNTAŞ ön planda, Türkiye'de Fransız MOTOBECANE ve PEUGEOT Şirketlerinin lisansı ile imal edilen motosiklet motorları techizatında kullanılan karbüratörlerle ilgilenmektedir.

C) PANTER yıllardan beri, Fransız MOTOBECANE ve PEUGEOT Şirketlerine, "Cyclomoteur" imalatında kullandıkları karbüratörleri imal ve temin etmektedir.

D) Dolayısıyla, PANTER "Cyclometeur" karbüratörleri etüd, montaj, imalat ve adaptasyonunda büyük bir tecrübe sahibi olmuştur.

E) Bu nedenle, GÜNTAŞ ve PANTER Şirketleri, PANTER karbüratörlerinin Türkiye'de imali için işbirliği yapmaya karar vermişlerdir.

Aşağıdaki şekilde anlaşmaya varılmıştır:

Münhasır İmalat ve Satış Lisansı

Madde 1. PANTER GÜNTAŞ'a şu anda PANTER tarafından Fransa'da imal edilen AR2 ve D-12G karbüratörlerinin Türkiye'de imal ve satışı için münhasır lisans hakkı vermiş, GÜNTAŞ da bunu kabul etmiştir.

Bu imalat ve satış lisansı, müşterek mutabakat neticesinde, diğer karbüratör tipleri için de geçerli olabilecektir.

GÜNTAŞ aşağıdaki 11.ci maddede öngörülen şartlar ile, imal ettiği mamulleri Türkiye dışına ihraç etmeye yetkilidir.

PANTER tarafından Fransa'da imal edilen mamullerin Türkiye'de GÜNTAŞ'ca satışı ayrı bir mukavele ile ücretsiz olarak karar altına alınacaktır.

Reklam, Mecburi Yazılar, Marka

Madde 2. GÜNTAŞ tarafından PANTER markasının kullanılması ayrı bir anlaşmayı gerektirir.

Bu mukavele şartları çerçevesinde GÜNTAŞ'ca imal edilen karbüratörler, görülebilir yerlerinde bozulmayacak şekilde yukarı da belirtilen PANTER markasını ve aynı zamanda PANTER-Fransa lisanslı-Türkiye'de imal edilmiştir" veya PANTER-Fransa lisanslı- Türkiye'de yapılmıştır" ibarelerini taşıyacaktır.

Bu anlaşmaya uygun olarak Türkiye'de imal edilen karbüratörlerle ilgili ambalaj, vesaik, katalog, liste ve her çeşit doküman aynı şekilde markalanacaktır ve aynı ibareleri taşıyacaktır. kullanılmadan önce, bunlar PANTER'in onayını almak üzere tetkiklerine sunulacaktır.

İmalat

Madde 3. PANTER GÜNTAŞ'a Madde 1'de belirtilen karbüratörlerin imali ve kontrolü için gerekli bütün elemanları, özellikle plan katalog, resim, parça krokileri, imalat şekilleri vs. imalat kontrol ve çalışma spesifikasyonları vs. temin etmeyi taahhüt eder.

Bu elemanlar PANTER tarafından sadece anlaşmanın imzalanmasında değil, imalat şeklinin gelişmesini takip etme yönünden, bütün anlaşma süresince GÜNTAŞ'a temin edilecektir.

Spesifikasyonlara Bağlılık

Madde 4. GÜNTAŞ Madde 1'de belirtilen karbüratörlerin imalinde, PANTER tarafından verilecek imalat kontrol ve işletme spesifikasyonlarına tamamen bağlı kalacağını taahhüt eder. Spesifikasyonlarda yapılacak her türlü değişiklik PANTER'in onayını gerektirecektir.

PANTER istenen kontrolleri yapacaktır.

Rekabet

Madde 5. GÜNTAŞ, bu mukavele ile ilgili mamulleri yani AR2 ve D12G karbüratörlerini imal etmeyi ve azami satışını sağlamayı taahhüt eder.

Mukaveledeki mamullere yani AR2 ve D12G karbüratörlerine rakip olabilecek herhangi bir maddeyi direkt veya dolaylı olarak dahi olsa, PANTER'in önceden yazılı izni olmadan, temsil ve imal etmemeyi satmamayı taahhüt eder.

GÜNTAŞ'ın ihtiyacı olabilecek her yeni etüd için öncelikle PANTER'e danışacaktır.

Teknisyen veya Mühendislerin Yetiştirilmesi

Madde 6. GÜNTAŞ'ın yollayacağı teknisyen veya mühendisleri, PANTER RONIS (SOUBOIS Fransa) daki fabrikasında, bahsi geçen karbüratörlerin imalatını tetkik edebilmeleri için kabul edecektir.

Bu teknisyen veya mühendislerin yol ve ikamet masrafları GÜNTAŞ tarafından karşılanacaktır.

Teknisyen veya Mühendis Gönderilmesi

Madde 7. GÜNTAŞ'ın arzusu üzerine PANTER iki teknisyen veya mühendisini fabrikanın kuruluşuna yardımcı olmak üzere Türkiye'ye GÜNTAŞ'ın ÇAYIROVA'daki fabrikasına gönderecektir.

Parça Temini

Madde 8. PANTER GÜNTAŞ'ın Türkiye'de fabrika kurmasına, gerektiği müddetçe Türkiye'de imali özel zorluklar gösteren parçaları temin etmekle yardımcı olacak ve bu parçaları GÜNTAŞ istediği müddetçe temin edecektir.

GÜNTAŞ'ın PANTER'e İhracatı

Madde 9. PANTER'in anlaşmadaki mamullerin yani AR2 ve D12G karbüratörlerinin imalatı çerçevesinde GÜNTAŞ'ın sipariş edeceği komple karbüratör veya parçaları PANTER'e temin etme hususunda GÜNTAŞ mutabıktır.

GÜNTAŞ'ın temin edeceği parçalar: hazne, kapak, tasma, flotördür. PANTER bu parçaları öncelikle GÜNTAŞ'dan temin etme imkanı aramayı taahhüt eder.

Bu parçalar, müştereken kararlaştırılacak bir taban fiyatı üzerinden fatura edilecektir.

Bölge

Madde 10. İşbu imalat ve satış münhasır lisansı, Türkiye hudutları içinde geçerli olmak üzere verilmiştir.

PANTER GÜNTAŞ'ın Türkiye'de imal ettiği karbüratörleri, münhasır satıcılık vermemek şartıyla, aşağıdaki memleketler haricinde bütün memleketlere satmasını kabul eder:

Fransa-Belçika-İsviçre-İspanya-İsveç-Brezilya...

İmal edildikleri memlekette PANTER karbüratörleriyle teçhiz edilmiş komple motorların Türkiye'ye girmesine GÜNTAŞ mani olmayacaktır.

Türkiye'den Verilecek Siparişler

Madde 11. PANTER kendisinden bu anlaşmadaki mamullerin talebinde bulunan Türkiye müşterilerinin siparişlerini GÜNTAŞ'a iletmeyi taahhüt eder.

Borçlar

Madde 12. PANTER'in bu anlaşma şartları çerçevesinde yaptığı iş ve sağladığı genel teknik bilgi karşılığında, GÜNTAŞ PANTER'e 50.000.- D.M. ödemeyi taahhüt eder.

Bu ödeme, Türk kambiyo hükümlerine uygun olarak ilgili müsaade alınır alınmaz aşağıdaki banka hesabına gönderilecektir:

Hesap no. 813.779.- Banque Nationale de Paris (BNP) 31, Rue Vivienne 75002 Paris.

GÜNTAŞ işbu mukavelenin Türk Hükümetince onaylanmasından hemen sonra bu meblağ için transfer müsaadesi isteyecektir.

Bundan başka, MPANTER'in GÜNTAŞ'a temin ettiği münhasır lisans ve her çeşit bilgi karşılığında, GÜNTAŞ PANTER'e imal ettiği her karbüratör başına 0,40 DM. ödemeyi taahhüt eder.

Bu ödeme üç ayda bir, üç aylık sürenin bitiminden sonra 30 gün zarfında ödenecektir.

Borçların Belirlenmesi ve Ödenmesi

Madde 13. Her takvim yılının 3 aylık devresi sonunda, 30 gün içinde, GÜNTAŞ PANTER'e anlaşmadaki mamullerin bu delvre içindeki imalat durumunu sunacaktır.

Bundan sonra bu devre imalatı ile ilgili ödemenin, Türk kambiyo mevzuatına uygun olarak en kısa zamanda yapılması ve aşağıdaki banka hesabına gönderilmesi için hemen müracaat ederek gerekli formaliteleri yapacaktır:

Hesap no. 813.779 Banque Nationale de Paris, 31 Rue Vivienne 75002 Paris.

Sunulan satış durumlarının PANTER tarafından kontrol edilebilmesi için GÜNTAŞ imalat defterlerini detaylı olarak tutacaktır. Bu defterler istendiğinde PANTER'e gerekli bütün vesaiklerle birlikte PANTER'e veya ona vekalet eden baş muhasebecisinin tetkikine sunulacaktır.

Bu kontroller müştereken tayin edilecek bir tarihte mesai saatleri içinde yapılacaktır.

Özellik

Madde 14. İşbu lisans Tunç Grubu ve bilhassa GÜNTAŞ'ın özelliği bakımından verilmiştir. Bölünme, birleşme veya şirket iştiraki halinde bile, PANTER'in onayı alınmak sureti ile GÜNTAŞ'ın BAĞLI OLDUĞU TUNÇ Grubundaki başka bir şirket hariç kimseye devredilemez.

Süre

Madde 15. Bu anlaşmanın yürürlük süresi, Türk yetkili makamlarınca onayından itibaren 10 yıldır.

Anlaşma her beş yılda bir kendiliğinden yenilenir. Ancak taraflardan biri, öngörülen davanın bitiminden en az bir yıl önce taahhütlü mektupla haber vermek suretiyle anlaşmayı feshedebilir.

Bu mukavelenin herhangi bir maddesine uymamazlık halinde, iadeli taahhütlü mektupla tebliğ suretiyle, anlaşma otomatikman feshedilecektir.

Taraflardan herhangi birinin ödemeyi durdurması, iflası, konkordato yapması veya benzer hali durumunda bu anlaşma otomatikman sona erecektir.

Anlaşmanın bitiminde, sebebi ne olursa olsun, taraflardan birinin şartlara uymamış olması veya zararı bahanesiyle hiçbir tazminat talebinde bulunulamayacaktır.

Gizlilik Mülkiyet Hakkı

Madde 16. PANTER'den aldığı mülkiyet hakkına ve bilgiye (know how hakkına) hiçbir şekilde zarar vermemeyi taahhüt eder.

GÜNTAŞ hakkına yapılacak her türlü tecavüzü, eğer mümkünse, numune, resim, gazete kupürleri veya diğer delillerle birlikte PANTER'e bildirmeyi ve suç faillerini bulmaya çalışmayı taahhüt eder. "İşbu lisans anlaşması sonunda sebebi ne olursa olsun GÜNTAŞ hiçbir mülkiyet hakkı talebinde bulunamayacak ve haklarını kullanmaya devam edemeyecektir.

Genel Hükümler

Madde 17. İşbu anlaşma, Türk makamlarınca resmen tasdik edilmek şartıyla imzalanmıştır. Bu tasdik işini GÜNTAŞ üzerine almıştır.

Onay alınır alınmaz, taraflar yetkili makamlar huzurunda derhal imza işlemini yerine getireceklerdir.

GÜNTAŞ bu anlaşma şartlarının tatbiki için gerekli tüm müsaadeleri almayı taahhüt eder.

Bu anlaşmadan dolayı meydana gelebilecek ihtilaflar Beynelmillel Ticaret Odasının hakemlik yönetmeliğine göre veya bu yönetmeliğe uygun olarak seçilecek bir veya birçok hakem tarafından halledilecektir.

GÜNTAŞ A.Ş.

PANTER SA.

Lisans anlaşmalarıyla ilgili olarak verilmiş Danıştay kararları vardır. Bu kararlardan bir tanesi Danıştay Onikinci Dairesince verilen 4. Nisan 1977 gün ve 1977/966 sayılı olan şu karardır:

İstemin Özeti: Davacı şirket ile, yabancı hissedar General Electric Co. arasındaki teknik yardım ve lisans anlaşmasının süresinin uzatılması hakkındaki anlaşmayı teşkil etmeyen davalı idare işleminin iptali istemiyle açılan dava sonunda Danıştay 12. Dairesince verilen 17.7.1974 günlü 1974/1466 1974/2031 sayılı ve davanın süre yönünden reddine ilişkin

kararın; dava 521 Sayılı Yasa'nın 70 inci maddesinde öngörülen süre içinde açıldığından ve davada süre aşımı bulunmadığından bahisle düzeltilmesi ve dava konusu işlemin; uzatılması istenen anlaşma gereğince her yıl yeni teknoloji temin olunduğu, bu bakımdan 25 yıldan beri teknolojinin yerleşmiş olması gerektiği şeklindeki işlem gerekçesinin vakıalara uymadığı, böyle bir gerekçe ile istemin reddinin isabetsiz olduğu, ayrıca davacı şirketle ilgili 4/7529 ve 5/784 sayılı kararnamelerle royalty ödenmesinin öngörüldüğü, bu kararnamelerin yürürlükte bulunup; süre bakımından kayıtlama getirmediği, anlaşma devam ettiği sürece kararnamelere uygun olacak royalty ödenmesi gerektiği, ödarenin kararname ile öngörülen hakkı kaldıramayacağı sadece anlaşmanın uzatılıp uzatılmadığını araştırma yetkisi olduğu aksi halin kazanılmış hakları ihlal edeceği, öte yandan uzatılması istenen anlaşmanın idarenin anladığı gibi değil, teknoloji transferini içermekle beraber teknik yardım ve işbirliğini kapsayıp lisans anlaşmasını da şumulüne aldığı, talebin bu yanlış tavsifle reddinin anlaşmanın vasfına uymadığı ileri sürülerek iptali ve yargılama giderleri ile avukatlık ücretinin karşı tarafı yükletilmesi isteminden ibarettir.

Savunmanın Özeti: 521 sayılı yasanın 98'inci maddesinde yazılı sebeplere dayanmayan düzeltme isteminin reddi gerektiği, esasa gelince, ücret ödenerek temin edilen bir teknolojinin 25 yıldan beri yerleşmiş olmasının icabettiği, 3, Beş yıllık Planda yabancı sermayeli kuruluşların teknolojik ilerlemeyi bünyelerinde sağlama ve transfer olunan teknolojiyi ülke koşullarına uydurma eyiliminde olmalarının tavsiye edildiği, anlaşmanın uzatılması konusundaki yapılan değerlendirmede ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar ve planın ekonomik kalkınma

amcının gözönünde tutulduğu, 1567 sayılı yasa ve buna göre çıkarılan tebliğlerle ülke ekonomisi ile ilgili tedbirleri almaya Maliye Bakanlığının yetkili kılındığı, bu nedenlerle tesis olunan işlemin usul ve yasaya uygun olup dayanaktan yoksun bulunan davanın reddi ile yargılama giderlerinin davacıya yükletilmesi gerektiği savunulmuştur.

Raportör ()'ün düşüncesi: 521 sayılı yasanın 98'inci maddesine uygun ve lisans anlaşmasının uzatılması isteminin reddine ilişkin işlemin iptali istemiyle açılmıştır.

Uzatılması istenen anlaşma uyarınca yabancı ortak tarafından temin olunan teknolojinin bundan böyle yurda getirilmesi ve yerleştirilmesinde ülke ekonomisi bakımından yarar olup olmadığı ve bu teknolojinin yeni bulunup bulunmadığının taktiri yetkili makamların da mütalaasına dayanmak suretiyle davalı idareye aittir.

25 yıldır ücret ödenerek temin olunan teknolojinin bu esaslar içinde ve DPT'nin mütalaasına da dayanarak yurda yerleşmiş olduğundan bahisle, bu teknolojinin bundan böyle ücret ödenerek yurda girmesine imkan vererek anlaşmayı onaylamayan idare işleminde usul ve yasaya aykırılık bulunmamaktadır.

Bu nedenlerle davanın reddi gerektiği düşünülmüştür.

Kanunsözcüsü ()'nün düşüncesi: Davacı vekili; müvekkili şirketle yabancı hissedar G.E. Company arasındaki teknik yardım ve lisans anlaşmasının 31.12.1973 tarihinden 31.12.1978 tarihine

kadar olmak üzere 5 yıl süre ile uzatılmasına dair mukavelenin tescili için yaptığı başvurmanın, Bakanlıkça “ücret ödenerek temin edilen bu teknolojinin 25 yılı geçen bir süre sonunda Türkiye’de yerleşmiş olması gerektiğinden bahisle reddi yolundaki işlemin, kendilerine royalty hakkı tanıyan 4/7529 ve 5/784 sayılı kararnamelere aykırı olduğu, anlaşmanın teknoloji transferi dışında teknik yardım ve işbirliğini de kapsadığı iddiasıyla iptalini istemektedir.

Davacı şirketin yabancı ortaklarının Türkiye’ye ithal ettikleri sermayeye 6224 sayılı Kanunun uygulanmasına imkan veren 4/7529 ve 5/784 sayılı kararnamelerle zikredilen, aynı ve nakdi sermaye kazancı dışında ayrıca yabancı ortaklara, ampul satışları üzerinden, % 5 ve bilahare % 2,5 nisbetinde olmak üzere verilmesi öngörülen royalty, kararnamede ayrıca müddet tayin edilmediğinden, ancak, mezkur iznin verildiği tarihte, davacı şirket ile yabancı hissedar G.E. Company arasında mevcut lisans anlaşmasının yürürlükte olduğu süre içinde ödenebilir. Royalty’nin mezkur tarihten sonra devamı için 6224 sayılı Kanunun 1’inci maddesine göre Bakanlar Kurulundan yeni bir karar alınması zorunludur. Bu konu ise, tamamen idarenin takdirine bağlı bir meseledir. Ve istem ancak, memleketin iktisadi inkişafına yararlı görülmesi halinde kabul edilebilir.

Olayda da, davacı şirketin lisans anlaşması süresinin uzatılması istemi, Bakanlıkça Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına intikal ettirilmiş ve adı geçen Müsteşarlığın Bakanlığa gönderdiği işlem dosyasında mevcut 20.2.1974 gün ve 74/108 sayılı yazı ile, 1948 yılında satın alınan bir teknolojinin 25 yılı geçen bir süre sonunda artık Türkiye’de yerleşmiş olması gerektiğinden bahisle kabul edilemeyeceğinin

bildirilmesi üzerine, davalı Bakanlıkça lisans anlaşması süresinin uzatılmasının yurt ekonomisinde bir yarar sağlamayacağı ve royalty ödenmesinin döviz kaybına sebep olacağı gözönünde tutularak talebin reddedildiği anlaşıldığından, tesis edilen işlemde 6224 sayılı kanuna bir aykırılık görülmemiştir.

Davacı şirkete, 4/7529 ve 5/784 sayılı kararnamelerle tanınmış olan haklar royalty dışında aynen devam ettiğinden, ortada şirketin müktesep haklarını ihlal eden bir durum da yoktur.

Bu bakımdan yersiz açılan davanın reddi gerektiği düşünülmektedir.

TÜRK MİLLETİ ADINA

Hüküm veren Danıştay Onikinci Dairesince duruşma için öncmeden taraflara tebliğ edilmiş bulunan 11.10.1976 günü davacı vekili Avukatın ve davalı idareyi temsilen hazine Avukatının geldikleri kanun sözcüsünün de hazır bulunduğu anlaşılarak yapılan açık duruşmada, taraflar dinlendikten kanunsözcüsünün düşüncesi alındıktan ve taraflara son söz verildikten ve 11.10.1976 günlü ara kararı gereklerinin yerine getirildiği anlaşıldıktan sonra, dosyadaki bütün belgeler incelenmek suretiyle gereği görüldü:

521 sayılı Danıştay Kanunu'nun 98'inci maddesinin ca fıkrasında, kararın usule ve kanuna aykırı bulunması düzeltme nedeni olarak belirtilmiştir.

Düzeltilmesi istenen kararımızda, dava dilekçesinde 521 sayılı kanunun 70'inci maddesi uyarınca üst makama başvurulduğu belirtilmediği ve iptali istenen işlemin tebliğ tarihine göre davanın aynı Kanunun 67'inci maddesinde öngörülen süre geçirildikten sonra açılması nedeniyle dava süreden reddedilmiştir.

Ancak, davacı vekili verdiği düzeltme dilekçesinde alınan kanunun 70'inci maddesine uygun olarak idareye başvurduğunu belirtmekte ve buna ilişkin belgeleri eklemekte ve bu belgelere göre de davanın süresi içinde açıldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle düzeltme istemi kabul edilerek Dairemizce verilen 17.7.1974 günlü - 1974/1466 - 1974/2031 sayılı davanın süre yönünden reddine ilişkin karar kaldırılarak esasın incelenmesine geçildi.

Dava; davacı şirketle, yabancı hissedar G.E. Company arasındaki teknik yardım ve lisans anlaşmasının 31.12.1973 tarihinden 31.12.1978 tarihine kadar olmak üzere 5 yıl süre ile uzatılmasına dair mukavelenin tescili için yapılan başvurmanın, davalı idarece "Ücret ödenerek temin edilen bu teknolojinin 25 yılı geçen bir süre sonunda Türkiye'de yerleşmiş olması gerektiğinden bahisle reddi yolundaki işlemin iptali istemiyle açılmıştır. Davacı her yıl yeni teknoloji temin olduğu cihetle teknolojinin yerleştiği gerekçesinin yerinde olmadığını kendilerine royalty hakkı tanıyan 4/7529 ve 5/784 sayılı kararnameler varken anlaşmanın devamı süresince royalty ödenmesi gerektiğini, anlaşmanın yalnız teknik yardım anlaşması olmayıp daha geniş kapsamlı bulunduğunu ve işlemin iptali gerektiğini iddia etmekte, davalı ise teknolojinin yerleştiğini, bu teknoloji için artık ücret ödenmesinin bahis konusu olmadığını, ülkenin

ekonomik koşulları nazara alınarak işlemin tesis olunduğunu ve davanın reddi gerektiği savunulmaktadır. şu hale göre uyuşmazlık, yabancı hissedar tarafından temin olunan teknolojinin yerleşmiş olup olmadığı teknoloji yerleşmiş ise 4/7529 ve 5/784 sayılı kararnamelere göre bu teknoloji için ücret ödenip ödenmeyeceği ve anlaşmanın teknoloji transferi dışında teknik yardım ve işbirliğini ve lisansı da kapsayıp kapkamadığının tayin ve tesbitine ilişkin bulunmaktadır.

Dava dosyası ve 11.01.1976 gnl ara kararı ile getirtilen işlem dosyasında bulunan belgelere göre; davacı şirketin 29.4.1952 yılında kurulduğu, 6224 sayılı yasadın yararlandırılmasınının 4/7529 sayılı kararname ile kabul edildiği, 5/784 sayılı kararname ile yabancı ortakla hisans anlaşması yapmasına müsaade olunduğu, kurulduğu tarihten itibaren 25 yıl geçen bir süredir ücret ödenerek teknoloji transfer edildiği anlaşılmaktadır.

Teknik yardım ve hisans anlaşmasınının yapılması ve bunun karşılığında yurda getirilecek teknoloji için ücret ödenmesinde amaç; kalkınmakta olan ülke ekonomisine; belirli bir teknolojinin yurda getirilmesi ve yerleştirilmesi suretiyle katkıda bulunmaktadır. Amaç bu olunca getirilen teknolojinin bundan böyle getirilmesinde ve yurda yerleştirilmesinde ülke ekonomisi açısından yarar bulunup bulunmadığı, anılan teknolojinin yurda yerleşi; yerleşmediğinin ve bu teknolojinin yeni olup olmadığınının takdiri ülke ekonomisini gözönünde tutması gereken bu konuda gerekli tedbirleri almaya yetkili bulunan idareye aittir. Bu bakımdan 25 yıldır ücret ödenerek yurda getirilen teknolojinin; idarece, yerleşmiş olduğunun kabul yerinde olup işlemdede bu yönden bir sakatlık bulunmamaktadır.

Öte yandan; davacı şirketin yabancı ortaklarının yurda getirdikleri sermayeye 6224 sayılı kanunun uygulanmasına imkan veren 4/7529 ve 5/784 sayılı kararnamelerde belirtilen, aynı ve nakdi sermaye kazancı dışında ayrıca yabancı ortaklara, ampul satışları üzerinden % 5 ve bilahare % 2,5 nisbetinde olmak üzere verilmesi öngörülen royalti'nin, anılan kararnamelerde ayrıca şirket ile yabancı şirket arasında mevcut lisans anlaşmasının yürürlük süresi içinde ödenmesi mümkündür. Royalty'nin anlaşmanın yürürlüğünden sonra devamı için 6224 sayılı yasanın 1'inci maddesine göre yeni bir karar alınması zorunlu olup, bu konuda; idarenin takdirine bağlıdır ve istem ancak memleketin ekonomik gelişmesine yararlı olması halinde kabul edilebilir. Kararname ile öngörülen royalti'nin ödenmesi teknoloji akımına bağlı olduğuna ve teknoloji akımı anlaşma ile temin olunacağına göre, yerleşmiş bir teknolojinin bundan böyle yurda girmemesi ve bunu temin edecek anlaşmanın onaylanmasında isabetsizlik düşünülemez. Dava konusu olayda davacı şirketin anlaşma süresinin uzatılması isteminin idarece Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına intikal ettirildiği ve işlem dosyasında bulunan 10.2.1974 günlü 74/1108 sayılı yazı ile 1948 yılında alınan bir teknolojinin 25 yılı geçen bir süre sonunda artık Türkiye'ye yerleştiğinden bahisle kabul edilemeyeceğinin bildirildiği, bu teknik kuruluşun bildirisi ve idarenin, anlaşmanın süresinin uzatılmasının ülke ekonomisine yarar sağlamayacağı ve royalti ödenmesinin döviz kaybına neden olacağını gözönünde tutarak reddedildiği anlaşıldığından, tesis olunan işlemde yasaya ve hizmet gereklerine aykırı bir durumda görülememiştir. Diğer taraftan davacı şirkete 4/7529 ve 5/784 sayılı kararnamelerle tanınan haklar, açıklanan ve mevzuata uyduğu saptanan durum karşısında ve royalti dışında aynen devam ettiğinden ortada davacı

şirketin müktesep haklarını ihlal eden bir durum da söz konusu olmamaktadır.

Ara kararımız üzerine getirtilen anlaşmaların incelenmesinden, bunların esas olarak bir teknik bilgi anlaşması olduğu, aynı zamanda bir markanın kullandırılmısını da kapsadığı, ancak bu hususun anlaşmanın esas niteliğini değiştirmediği, sonuç olarak ortada ihtira beratının bahis konusu olmadığı görölmektedir. Şu hale göre davacının anlaşmanın niteliği bakımından ileri sürdüğü iddialar yerinde bulunmamakta ve sonuç olarak teknik yardım ve işbirliği anlaşmasının süresinin uzatılmasına ilişkin dava konusu işlem usul ve yasaya uygun olarak tesis edilmiş olmaktadır.

Açıklanan nedenlerle dayanaktan yoksun bulunan davanın reddine, ilam harcı peşin olarak alındığından yeniden alınmamasına, 1400 lira avukatlık ücretinin davacıdan alınıp davalıya verilmesine, yargılama giderlerinin davacı üzerinde bırakılmasına, işlem dosyasının yerine gönderilmesine 4.4.1977 gününde oybirliğiyle karar verildi.

EK-6

ULUSLARARASI STANDARTLARA GÖRE YAPILMAŞ İŞLETME LİSANSIYLA İLGİLİ BİR SÖZLEŞME ÖRNEĞİ

Aşağıda imzası bulunanlar arasında; Bay Abel DURANT, Paris 15, Rue de Vintimille adresinde mukim ve merkezi Paris 98 Rue Etienne-Maridor adresinde olan mahdut mes'uliyeti TORRE şirketi, aşağıdaki gibi sözleşmiş ve anlaşmışlardır.

Madde: 1- Bay Abel DURANT Bu anlaşma ile fotoğraf çekiminde ışığın spektrol dengesizliğini düzeltmeye mahsus bir tertibat ile ilgili ve sahibi bulunduğu 10 Aralık 1958 tarih ve 1.9.45.374 sayı altında kendisine verilmiş olan Fransız patentini, mezkür patentin tatbikatı için, basit bir imalat ve satış lisansını kabul eden TORRE şirketine bahşeder.

Madde: 2- TORRE şirketi tatbikatla ilgili tali lisans vermek imkanlarına bizzat haiz olacaktır. Bu anlaşmanın tali lisansçılar tarafından icrasından Bay DURANT'a karşı sorumludur.

Madde: 3- Bu anlaşmadan itibaren üç ay zarfında TORRE Şirketi, Bay DURANT'a 50.000 Frank ödeyecektir.

Patentin hükümlerini kullanarak, Fransa'da kendisi veya tali lisans alıcıları tarafından imal edilip satışı yapılan mecmua cihazların bedeli üzerinden % 3 Royalty ücreti TORRE şirketince; Bay DURANT'a ödenecektir. Satış fiyatı, bütün vergi komisyonları v.s. hariç, net katalog satış fiyatıdır.

Madde: 4- TORRE Şirketi bu anlaşma tarihinden 6 ay sonra başlayacak ilk gerçek işletme yılı içinde en az 1000, ikinci yılda 20000 ve müteakip yıllarda 3000 cihaz imal edip satmayı taahhüt eder.

Madde: 5- Bay DURANT, imza tarihinden itibaren bir ay içinde, mülkiyetinde bulunan patentin, imalatı ile ilgili bilumum plan ve dökümanları ENERT şirketine vermeyi taahhüt eder. Bundan başka bu anlaşmanın imzasını takibeden sene içinde bilhassa bir prototipin yapılıp ortaya konması için TORRE şirketi ile bilabedel işbirliği yapmayı taahhüt eder. Bunun için ayda beş gün şirketin fabrikasına gitmek zorundadır.

Madde: 6- TORRE şirketi arzu ederse, patentin konusu olan icadı; halen mümkün olan memleketlerde ücreti kendisine ait olmak üzere; Bay DURANT namına ve onun ihtimamı ile korumak hakkına sahiptir.

Madde: 7- Fransa'dan harice ihracatlarda ve keza patentlerin tescil edileceği memleketlerde TORRE şirketi tarafından direkt imalat halinde; madde 3'de öngörülen Royalty ücretleri Bay DURANT'a ödenecektir.

Ayrıca; lisans imtiyazı ile hariçte işletme ile ilgili olarak elde edilecek diğer gelirlerin üçte biri Bay DURANT'a, üçte ikisi ise TORRE şirketine ait olacaktır. Hariçteki lisans imtiyaz projeleri, kat'i imzadan önce Bay DURANT'ın tasvibine sunulacaktır.

Madde: 8- Bay DURANT; masrafı kendine ait olmak üzere Fransız patentini meriyette tutacaktır vme normal her yıllık taksit vade tarihinden (Royalty) önceki bir ay içinde bunu TORRE şirketine ibraz edecektir.

Madde: 7- TORRE Şirketi, bu anlaşmanın konusu olan ve patente uygun olarak imal edilen ve satılan cihazların gerçek adetlerini belirten bir özel defter tutacaktır. Bu defter her sene 20-30 Ocak ve 20-30 Temmuz tarihleri arasında Bay DURANT veya emri havalesinin emrine hazır tutacaktır.

Ayrıca TORRE Şirketi bundan başka, bu sözleşmenin meriyette kaldığı her senenin 20 Ocak ve 20 Temmuz'unda; tali lisans alanların fabrikalarındaki imalat ve satış dahil, imal edilen ve satılan cihazların sayısını bildiren bir rapor vermeyi taahhüt eder. Raporun verilmesinden 10 gün sonra Şirket borçlarını ödeyeceğini garanti edecektir.

Bay DURANT'ın, TORRE tarafından verilen raporu muayene ve tahkik için bir aylık müddetle sahip olma hakkı vardır. Bu müddet geçtikten sonra, rapor kat'i olarak kabul edilecek ve itiraz kabul edilmeyecektir.

Madde: 10- Bu sözleşme muhtemel temditler hesaba katılarak, sözü geçen patentlerin bütün müddeti için aktedilmiştir.

Madde: 11- Taklitlerin husule gelmesinden hemen sonra Bay DURANT'a TORRE Şirketinin talebi üzerine, masrafları ve riskleri kendisine ait olmak üzere kanuni kovuşturmayı icra edecektir. Bu takdirde kazançlar tamamen Bay DURANT'a ait olacaktır.

Bay DURANT'ın mahkeme esnasında ölmesi veya kendisi tarafından davadan vazgeçmesi veya davayı üstlenmeyi reddetmesi halinde TORRE Şirketi bir aylık ön ihbardan sonra ya teminatsız olarak mukaveleyi

fesledebilecek veya Royalty nisbetini % 1 indirerek cihazların imalat ve satışına devam edebilecektir. Patentin adli bir kararla kesin olarak iptalinden hemen sonraki halde de durum aynı olacaktır. Borçlar mezkur karar tarihine kadar bekleyecek ve bloke edilecektir. Şirket bunu arzu ettiği şekilde kullanabilecektir.

Madde: 12- Bu anlaşmanın konusu olan icadın işletilmesi için TORRE şirketi hakkında taklitçilikten kanuni kovuşturmaya geçilmesi halinde, dava ile ilgili bilumum masraflar TORRE tarafından ödenecektir. Bay DURANT'ın alacakları ise bloke bir hesaba yatırılacaktır.

TORRE Şirketi hakkındaki davanın ENERT Şirketince kazanılması halinde DURANT'ın alacağı üzerine konan blokajın kaldırılması muaccel olacak ise bloke bir hesaba yatırılacaktır.

Davanın TORRE Şirketince kaybedilmesi halinde; TORRE Şirketi dava neticesi masrafları ve ticari faiz zararlarını tenzil edip Bay DURANT'a borçlarını ödeyecektir. Bundan sonra Bay DURANT için aylık ön ihbarla sözleşmeyi fesh etmek imkanına sahip olacaktır.

Madde: 13- Bu anlaşmanın konusunu teşkil eden tertibata Bay DURANT tarafından bir yenilik getirildiği takdirde; şirket ve kendisi, mukaveleyi tadil etmeksizin bundan bihakkın faydalanacaktır.

Kezi TORRE yenilik getirdiği takdirde; DURANT'a teklif edecek ve bu yeniliği DURANT arzu ederse, kendi namına koruyabilecektir.

Madde: 14- Bu anlaşma, TORRE şirketinin sahip değiştirmesi halinde Bay DURANT'ın önceden muvafakatını alması hakkı, mahfuz kalması kaydıyla, hak sahibi akit taraflar için muteber olacaktır.

Madde: 15- Bu anlaşmanın veya devamının tefrisi hakkında itiraz olması halinde taraflar (X) mahkemesine, yetki vermeyi beyan ederler.

Madde: 16- Diğer neticelere yol açmadıkça TORRE Şirketinin sorumluluğunda verilecek olan tescil haklarının tahsili için, patentlerin aynı maksatla henüz kullanılmamış olduğu belirtilerek, bu anlaşmanın bütün müddetince yukarıda şart koşulan kayıt tescil borçlarını taraflar 50000 Frank olarak değerlendirmeyi beyan ederler. (DURANT veya TORRE'in tescil masraflarını herhangi birinin ödemesi halinde) en becerikli taraf bu mukavelenin milli patent dairesine kaydını yaptırmak mecburiyetindedir.

Bu sözleşme dört orijinal nüsha olarak tanzim edilmiştir.

(Tarih)

NOT:

Lisans sözleşmesinin bütün delilleriyle kaleme alınması zaruri bir önem arzeder. Eğer hükümler tarafların niyetini göstermek için yeterli değilse, sözleşmenin yorumu hakkında itirazlar meydana gelebilir. ekseri hallerde lisans sözleşmesinde tarafların kesin akdi yapmadan önce o konuda uzman kimselere, patent uzmanlarına ve avukatlara danışmaları gerekir.

EK-7

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ ANASÖZLEŞMESİ

KURULUŞ

Madde: 1- Kurucular arasında Türk Ticaret Kanunu'nun Anonim Şirketler'in ani surette kurulmaları hakkındaki hükümlerine göre Holding Şirket teşkil edilmiştir.

ŞİRKETİN ÜNVANI

Madde: 2- Şirketin Ünvanı

ZEYTİNOĞLU Holding Anonim Şirketi'dir.

AMAÇ

Madde: 3- Şirket, kurduğu ve katıldığı şirketlerin iş alanlarındaki başarılarını artırmak, yönetimlerinde ileri organizasyon tekniği ile randımanı yükseltmek, ortak hizmet alanları düzenleyerek bu hizmetlerin mali külfetini hafifletmek, ekonomik koşulların ve sosyal gelişmelerin bünyelerinde yaratabileceği mali ve idari sarsıntıları topluluk içinde gidermek, kendinin ve şirketlerin kaynaklarını birlikte değerlendirerek girişimlere daha güçlü şekilde yönelmek, finansman-yönetim-denetim sorunlarına yardımcı olmak, tek başana, kurduğu ve katıldığı şirketlerle veya başka gerçek ve tüzel kişilerle belirli alanlara yatırımlar yapmak

amacı ile kurulmuştur.

KONU

Madde: 4- Şirket amacını gerçekleştirmek için aşağıda belirtilen işleri yapabilir.

1) Ticaret, sanayi, tarım, hayvancılık, madencilik, enerji, inşaat, ulaştırma, bankacılık, finansal kiralama, factoring, sigortacılık, turizm, hizmet, basın-yayın, reklamcılık ve sağlık alanlarında kurulmuş veya kurulacak yerli ve yabancı şirketlerin;

a) Kuruluşları sırasında veya sonradan sermayelerine, yönetimlerine ve denetimlerine katılabilir, menkul kıymet portföy işletmeciliği ve aracılık yapmamak kaydıyla, iyi bir finans yönetiminin gereği olarak, hisse senetlerini ve tahvillerini satın alabilir, satabilir, üzerinde her türlü tasarrufta bulunabilir.

b) Önceden pay sahibi olsun veya olmasın her türlü sermaye artışlarına katılabilir.

2) Amaç ve konusu ile ve/veya yönetim ve sermayesine iştirak ettiği şirketlerle ilgili olarak;

a) Her türlü tesisi kurabilir, kiralayabilir, kiraya verebilir, işletebilir, işlettirebilir. Bu tesislerin özel ve genel bakım ve onarımlarını yapabilir veya yaptırabilir.

b) Kalifiye personel, usta ve işçi yetiştirme merkezleri açabilir, yetişmiş elemanları iş yerliren sevk edebilir.

c) Ticari, mali teknik hizmetleri ile her türlü proje kontrollük, teknik ve mali müşavirlik işlerini yapabilir, yaptırabilir.

d) Resmi ve özel kuruluşlara karşı taahhütte bulunabilir.

e) Amaca yönelik ve konuları ile ilgili olarak gayrimenkuller ve nakil vasıtalarının alım, satım, kiralama ve kiraya verme işleri ile inşaat işleri yapabilir, yaptırabilir.

f) Menkul ve gayrimenkullerini rehin ve ipotek edebilir.

g) Teminatlı ve teminatsız borç alabilir, her mevi; tahvil, kâra iştirakli tahvil, kâr ve zarar ortaklığı belgesi ve finansman bonusu çıkarabilir.

h) İştirak ettiği şirketlerin finansman, hammadde, ithalat ve ihracat ve benzeri işlem ve ihtiyaçların en iyi şekilde, gerektiğinde birlikte, gerçekleştirilmesini temin için onlar adına ve hesabına bu işlemleri yapabilir, organizasyonlar kurabilir.

Yukarıda gösterilen konulardan başka ileride şirket için faydalı ve lüzumlu görülecek başka işlere girişilmek istendiği takdirde Yönetim Kurulunun teklifi üzerine keyfiyet Genel Kurulun onayına sunulacak ve bu yolda karar alındıktan sonra şirket bu işleri yapabilecektir.

Anasözleşme değişikliği niteliğinde olan işbu kararın uygulanması için Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan gereken izin alınacaktır.

ŞİRKETİN MERKEZ VE ŞUBELERİ

Madde: 5- Şirketin merkezi Eskişehir'dir. Şirket Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bilgi vermek şartıyla yurt içinde ve dışında şubeler açabilir, temsilcilik ve irtibat büroları kurabilir.

ŞİRKETİN SÜRESİ

Madde: 6- Şirketin süresi sınırsızdır.

SERMAYE VE HİSSE SENETLERİNİN NEV'İ

Madde.: 7-Şirketin sermayesi 1.500.000.000.000.- (Birtrilyonbeşyüz milyar) Türk Lirasıdır.

Önceki sermaye olan 1.000.000.000 (Bir trilyon) TL her biri 50.000.- TL kıymetinde 1440 adet 1. tertip (A), 4200 adet 1. tertip (B), 660 adet 2. tertip, (A), 114360 adet 2. tertip, (B), 114000 adet 3. tertip (B), 109000 adet 4. tertip (B), 271340 adet 5. tertip (B), 485000 adet 6. tertip (B), 900000 adet 7. tertip (B), 2200000 adet 8. tertip (B), 1800000 adet 9. tertip (B), 4000000 adet 10. tertip (B), 10000000 adet 11. tertip (B) grubu hisseye ayrılarak ortaklarla tamamen taahhüt ve tediye edilmiştir.

Bu kere arttırılan 500.000.000.000.- (Beşyüz milyar) TL herbiri 50.000.- TL kıymetinde 10000000 adet 12. tertip (B) grubu hisseye ayrılmış olup tamamı nakden taahhüt edilerek % 25'i ödenmiştir. Bakiye % 75'i Yönetim Kurulunca bildirilecek tarihlerde ödenecektir.

Hisse senetleri nama yazılı olup ancak Anasözleşmenin değiştirilmesi suretiyle hamiline çevrilebilir. Bu değişiklik (A) grubu hisseler için sermayenin tamamını temsil eden pay sahiplerinin oy birliği, (B) grubu hisseler için ise sermayenin tamamını temsil eden pay sahiplerinin üçte ikisinin çoğunluğu ile alacakları bir kararla gerçekleştirilebilir.

(A) grubu hisse senetlerinin devir, temlik ve terhini işbu Anasözleşme 9. maddesinde yazılı şufa hakkı şartlarına tabidir. (B) grubu hisse senetleri 3. şahıslara veya diğer şirket ortaklarına ancak Yönetim Kurulunun muvafakatı ve işlemin pay defterine kaydı ile devredilebilir. Yönetim Kurulu çoğunluğu ile alınacak bu muvafakat kararı Türk Ticaret Kanunu'nun 559. maddesi son fıkrası anlamında devre iştiraktır. Yönetim Kurulu hiçbir sebep göstermeksizin her iki grup hisse senedi devrini pay defterine kayıttan imtina edebilir. Devir, temlik ve veraset yoluyla hisse senedi sahibi olanlar işbu sözleşme hükümlerini kabul etmiş sayılırlar.

Hisse senetleri 50.000.-, 500.000.- 5.000.000.- ve 50.000.000.- TL'lik kupürler halinde bastırılabilir.

Türk Ticaret Kanunu'nun 404. maddesi hükmü saklıdır.

SERMAYENİN ARTTIRILMASI VE AZALTILMASI

Madde: 8- Genel Kurul hisse senetlerinin kıymetini arttırmak, yeni hisse senetleri çıkarmak, fevkalade yedek akçeleri veya yeniden değerlendirme fonlarını tahsis etmek suretiyle sermayenin arttırılmasına karar verebilir.

Sermayenin arttırılması halinde pay sahiplerinin yeni paylar almak hususunda Türk ticaret Kanunu'nun 394. maddesi gereğince sahip olduğu haklar Genel Kurul tarafından kaldırılamaz veya kısıtlanamaz.

Sermaye arttırılmasında A ve B Gruplarının rüçhan hakları bu gruptaki hisse sahiplerince kullanılabilir, ancak (A) grubu hisse

ıkarılması (A) grubu hisse sahiplerinin oy birliği ile alacakları kararla mümkündür.

Genel Kurul sermayenin azaltılmasına karar verebilir.

ŞUFA HAKKI

Madde: 9- (A) Grubu hisse senetlerine veya senede bađlanmıŐ paylara sahip bulunan pay sahipleri, bu gruba dahil hisse senetlerinin aynı gruba dahil pay sahiplerine veya n kiŐilere devir edilmesinin söz konusu olduğu hallerde, bunların öncelikle kendilerine teklif edilmesi hakkına ve bunların sahip oldukları (A) grubu paylarının bütün (A) grubu paylarına oranına göre aşağıda belirtilen değerle satın alma konusunda şufa hakkına sahiptirler. (A) grubu pay sahipleri aynı gruba dahil pay sahiplerinin satın almadıkları payları yine aynı oransallık ilkesine göre satın almak hakkına da haizdirler. Paylarını satmak isteyen (A) grubu paylara sahip bir pay sahibi şu kurallara tabidir.

a) Satıcı pay sahibi satmak istediği pay adedini, alıacıyı ve satış şartlarını açık bir şekilde yazılı olarak Yönetim Kurulu'na bildirir.

b) Yönetim Kurulu bu teklifi iadeli taahhütlü mektup veya noter kanalıyla bildirildiği tarihten itibaren bir ay içinde cevap verilmesi kaydıyla (A) grubu pay sahiplerine bildirir.

c) Alıcı (A) grubu pay sahipleri bu hisseleri, yukarıda bildirilen oransallık ilkelerine göre, ya teklif edilen fiyattan ya da, bu fiyatı yüksek buluyorlarsa gerçek değerle, yani bilanço aktiflerinin cari satış değerleri üzerinden yapılacak değerlendirmeye göre bir paya isabet eden değerle (Borçlar düŐülecek, good-will hesaba katılmayacaktır), almak hakkına

haizdirler.

d) (A) grubu pay sahipleri teklif edilen payların tamamını yukarıdaki şartlara göre almazlarsa teklif reddedilmiş olur ve satıcı paylarını serbestçe bildirdiği şartlarla satabilir.

1- Bu şartlara uyulmadan yapılan satışlar pay defterine kaydedilemez.

2- Bu kurallar sermaye arttırmalarında rüçhan haklarının devrinde de uygulanır.

3- Pay sahibi olmayan bir şahsın Yönetim Kurulu'na seçilmesi halinde onun pay sahipliğini sağlayıcı miktarda hisse senedinin devri serbest olup bu kurallara tabi değildir. Bu kişinin Yönetim Kurulu'ndan ayrılması halinde bu şekilde devir edilmiş olan hisse senetleri sahibine yine yukarıdaki sınırlayıcı kurallara tabi olmadan serbestçe devir edilir.

4- (A) ve (B) grubu hisse senetleri ana, baba, eş ve çocuklar arasında bu madde hükümlerine veya başkaca kısıtlayıcı bir hükme tabi olmaksızın serbestçe devredilebilir.

İMTİYAZLI HİSSE SENETLERİ

Madde: 10- İşbu Anasözleşmenin 7. maddesinde kayıtlı (A) grubu hisse senetlerinin tümü yine bu Anasözleşmenin 12. maddesinde kayıtlı Yönetim Kurulu'na seçilme, 13. maddesinde kayıtlı Yönetim Kurulu Toplantılarında bulunma ve 20. maddesinin (a) bendinde yazılı kâr payını alma konusunda imtiyazlıdır. (A) grubu hisse sahiplerinin imtiyazları belirtilen maddelerle sınırlıdır. Bu hakları serahaten azaltan, kaldıran veya değiştiren Anasözleşme değişikliği dışındaki diğer değişiklikler (A)

grubu hisselerin imtiyazlarını ihlal ediyor kabul edilmeyecektir.

İNTİFA SENETLERİ

Madde: 11- Şirketin kuruluşunda çeşitli yönlerden ve çeşitli şekillerde emeği geçen aşağıdaki şahıslara münhasıran 19. maddenin (b) bendindeki kâr payına iştirak etmek üzere bedelsiz 100 (Yüz) adet intifa senedi ihraç edilecektir.

Söz konusu kâr payı ve intifa senetleri arasında eşit olarak dağıtımına tabi tutulur.

İntifa senetlerinin:

18 (Onsekiz)	adedi Zeliha ZEYTİNOĞLU
13 (Onüç)	adedi Bedia Nermin SÖLPÜK
24 (Yirmidörtk)	adedi Murtaza Yavuz ZEYTİNOĞLU
6 (Altı)	adedi Güneş ZEYTİNOĞLU
9 (Dokuz)	adedi Naime Zeynep ZEYTİNOĞLU
9 (Dokuz)	adedi Banu Kamile ZEYTİNOĞLU
16 (Onaltı)	adedi İsmail KANATLI
5 (Beş)	adedi Nevhiz KANATLI'ya

dağıtılacaktır.

İntifa senetlerinden yararlanma süresi tahdit edilemez.

YÖNETİM KURULU TEŞKİLİ VE SÜRESİ

Madde: 12- Şirket işleri ve idaresi Genel Kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu hükümleri dairesinde hissedarlar arasından seçilecek üç ile yedi üyeden oluşacak Yönetim Kurulu tarafından yürütülür.

Hissedar olan hükmi şahıs temsilcileri de Yönetim Kurulu üyeliklerine seçilebilirler.

Yönetim Kurulu 3 üyeden oluşmuşsa en az 2 (iki) üyesi,

4 veya 5 üyeden oluşmuşsa en az 3 (üç) üyesi,

6 veya 7 üyeden oluşmuşsa en az 4 (Dört) üyesi,

(A) grubu hisse senedi sahipleri arasında veya onların göstereceği adaylar arasından seçilirler.

İlk Yönetim Kurulu üyesi olarak:

Murtaza Yavuz ZEYTİNOĞLU

Zeliha ZEYTİNOĞLU

İsmail KANATLI

seçilmişlerdir.

Yönetim Kurulu üyeleri üç yıl için seçilirler. Ancak ilk yönetim Kurulu üyeleri ilk Genel Kurula kadar görev yapmak üzere seçilmişlerdir. Süresi sona eren Yönetim Kurulu üyeleri yeniden seçilebilirler. Genel Kurul lüzum görürse Yönetim Kurulu üyelerini her zaman değiştirebilir.

YÖNETİM KURULU TOPLANTI VE KARAR NİSAPLARI

Madde:13- Şirketin yönetimi ve dışarıya karşı temsili Yönetim Kurulu'na aittir.

Yönetim Kurulu; 3 üyeden oluşmuşsa en az 2(iki üyenin,
4 veya 5 üyeden oluşmuşsa enaz 3 (üç) üyenin,
6 veya 7 üyeden oluşmuşsa enaz 4 (Dört) üyenin,
varlığı ile toplanır ve en az bu sayıdaki üyelerin olumlu oyları ile karar alır.

Toplantıda ayrıca 3, 4 veya 5 üyeden oluşan Yönetim Kurullarında 2 (iki) üyenin, 6 veya 7 üyeden oluşan Yönetim Kurullarında 3 (üç) üyenin (A) grubu hisse senedi sahiplerinin gösterdiği adaylar arasından seçilen temsilciler olması şarttır. Ancak usulüne uygun davete rağmen birinci toplantıda bu durum sağlanmazsa aynı gündemin ikinci toplantısında bu şart aranmaz.

Yönetim kurulu temsil yetkisini ve idareyi tamamen veya kısmen tayin edeceği Murahhas Azaya ve Müdürlere bırakabilir.

ŞİRKETİN TEMSİL VE İLZAMI

Madde:14- Şirketin temsil ve ilzamu için şirket adına imzaya yetkili en az iki kişinin şirket kaşesi altında imza atmaları şarttır. İmzaya yetkili olanlarla imza dereceleri ve imza şekli Yönetim Kurulu tarafından kararlaştırılır, bu karar tescil ve ilan olunur.

MURAKIPLAR VE GÖREVLERİ

Madde: 15- Genel Kurul gerek hissedarlar arasından, gerekse dışarıdan en çok üç yıl için bir veya birden fazla Murakıp seçer. Bunların sayısı beşi geçemez.

İlk Murakıp olarak ilk Genel kurul'a kadar görev yapmak üzere,

Metin ERKAYA
seçilmiştir.

Murakıplar Türk Ticaret Kanunu'nun 353. - 357. maddelerinde sayılan görevleri yapmakla yükümlüdür.

GENEL KURUL

Madde: 16-

a) Davet Şekli:

Genel Kurullar olağan ve olağanüstü olarak toplanırlar. Bu toplantılara davette Türk Ticaret kanunu'nun 355. - 365. - 366. ve 368. madde hükümleri uygulanır.

b) Toplantı Vakti:

Olağan Genel kurul şirketin hesap devresinin sonundan itibaren üç ay içerisinde senede en az bir defa, Olağanüstü Genel Kurullar ise şirket işlerinin icap ettirdiği hallerde ve zamanlarda toplanırlar.

c) Oy Verme ve Vekil Tayini:

Olağan ve Olağanüstü Genel Kurul Toplantılarında temsil edilen her

hissenin bir oy hakkı vardır. Oylar el kaldırmak suretiyle verilir. Ancak hazır bulunan hisselerin onda birinin talebi üzerine gizli oya başvurmak gerekir. Genel Kurul Toplantılarında hissedarlar kendilerini diğer hissedarlar veya hariçten temin edecekleri vekil vasıtası ile temsil ettirebilir. Şirkete hissedar olan vekiller kendi oylarından başka temsil ettikleri hissedarların sahip oldukları oyları kullanmaya yetkilidirler. Vekaletnamenin şeklini Yönetim Kurulu tayin eder.

d) Müzakerelerin yapılması ve Karar Nisabı:

Şirket Genel Kurul Toplantılarında Türk Ticaret Kanunu'nun 369. maddesinde yazılı hususlar müzakere edilerek gerekli kararlar alınır.

Genel Kurul Toplantıları ve toplantılardaki karar nisabı, Anasözleşmede aksine hüküm yoksa, Türk Ticaret Kanun Hükümlerine tabidir.

e) Toplantı Yeri:

Genel Kurullar şirketin yönetim binasında veya yönetim merkezinin bulunduğu şehrin elverişli bir yerinde toplanırlar.

TOPLANTIDA KOMİSER BULUNMASI

Madde: 17- Gerek Olağan, gerek Olağanüstü Genel Kurul Toplantılarında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Komiserinin bulunması ve toplantı zabıtlarını ilgililerle birlikte imza etmesi şarttır. Komiserin gıyabında yapılacak Genel kurul toplantılarında alınacak kararlar ve Komiserin imzasını taşımayan toplantı zabıtları geçerli değildir.

İLAN

Madde:18- Şirkete ait kanunen yapılması gerekli olan ilanlar Türk Ticaret

Kanunu'nun 37. maddesinin 4. fıkrası hükümleri saklı kalmak şartıyla şirket merkezinin bulunduğu yerde çıkan bir gazete ile en az 15 gün evvel yapılır. Ancak, Genel Kurulun toplantıya çağırılmasına ait ilanların Türk Ticaret Kanunu'nun 368. maddesi hükümleri gereğince, ilan ve toplantı günleri hariç, en az iki hafta evvel yapılması zorunludur. Sermayenin azaltılmasına ve tasfiyeye ait ilanlar için Kanununun 397 ve 438. maddeleri uygulanır.

HESAP DÖNEMİ

Madde:19- Şirketin hesap yılı, Ocak ayının birinci gününden başlar ve Aralık ayının sonuncu günü sona erer. Fakat birinci hesap yılı şirketin kesin olarak kurulduğu tarihte başlar ve o senenin Aralık ayının sonuncu günü sona erer.

KARIN TESBİTİ VE DAĞITIMI

Madde:19- Şirketin genel masrafları ile muhtelif amortisman bedelleri gibi şirketçe ödenmesi veya ayrılması zorunlu olan miktar hesap yılı sonunda tesbit edilen gelirlerden indirildikten, şirket tüzel kişiliğine terettüp eden mali mükellefiyetler ayrıldıktan ve % 5 kanuni yedek akçe ile hissedarlara ödenmiş sermayenin % 5'i oranında birinci temettü payı ayrıldıktan sonra;

Bakiye Kârın

a) % 10 (Yüzde On)u imtiyazlı (A) Grubu hisse senedi sahiplerine

- b) % 10 (Yüzde On)4u intifa senedi sahiplerine
c) % 5 (Yüzde Beş)'i Yönetim Kurulu üyelerine
dağıtılır.

Kalan kârın kısmen veya tamamen hissedarlara kâr payı olarak dağıtılmasına veya fevkalade yedek akçeye tahsisine Genel Kurul yetkilidir. Genel Kurul ayrıca hazır bulunanların % 51 çoğunluğu ile hissedarlara ve kâra iştirak eden diğer kimselere işbu hükümde gösterilen kâr paylarının dağıtılmamasına da karar verebilir. Ancak Genel kurul hissedarlara ilk temettünün dağıtılmasına karar vermiş ise işbu maddenin (a,b,c) bendlerinde öngörülen dağıtımı yapmaya mecburdur. İntifa senedi sahiplerine kâr dağıtılmasına karar verildiğinde bunlar ihdas edildikleri tarihteki sermayeye göre değil hali hazır sermayeye göre hesaplanan paylarını alırlar.

YEDEK AKÇELER

Madde:21- Şirket tarafından ayrılan yedek akçeler hakkında Türk Ticaret Kanunu 466 ve 467. maddeleri hükümleri uygulanır.

KANUNİ HÜKÜMLER

Madde: 22- Bu Anasözleşmede bulunmayan hususlar hakkında Türk ticaret Kanun hükümleri uygulanır.

DAMGA VERGİSİ

Geçici

Madde: 1- Bu Anasözleşme ile ilgili 2.160.000.- TL Damga Vergisi üç ay içerisinde ilgili Vergi Dairesine ödenecektir.

660 ADET (A) GRUBU HİSSE SENEDİ ÇIKARILABİLECEĞİ

Geçici

Madde: 2- Holding bu Anasözleşmenin 8. maddesinde sayılan kayıtlara bağlı olmaksızın ileride yapılacak sermaye arttırmalarında 660 adet (A) grubu hisse senedi çıkarılabilecektir. Bu hisse senetlerinin kimlere tahsis edileceği Genel Kurulunca kararlaştırılacaktır. Çıkarılacak bu hisse senetleri ile ilgili olarak diğer (A) grubu hisse senedi sahipleri rüçhan haklarını kullanma iddiasında bulunamazlar. Münhasıran bu hisse senetlerinin çıkarılması ile ilgili toplantılarda bu Anasözleşmenin 8. maddesinde öngörülen oybirliği şartı ve diğer şartlar aranmayıp Türk Ticaret Kanunu'nun öngördüğü nisap şartlarla yetinilir.

Zeliha ZEYTİNOĞLU Bedia Nermin SÖLPÜK

Murtaza Yavuz ZEYTİNOĞLU İsmail KANATLI Nevhiz KANATLI

TÜRKİYE EMLAK BANKASI A.Ş. 31/12/1992 TARİHLİ BİLANÇOSU

BİLANÇO

AKTİFLER

I. Nakit Değerler		852.011.010.612
a) Kasa	466.099.917.872	
b) Etektif	176.050.154.542	
c) Diğer	209.860.938.198	
II. TC Merkez Bankası		222.649.124.356
III. Bankalar		2.964.688.785.340
IV. Diğer Mali Kurumlar		0
V. Bankalar Arası Para Piyasası		900.000.000.000
VI. Menkul Değerler Cüzdanı (Net)		6.068.054.838.790
a) Mevduat Sertifikaları	0	
b) Hazine Bonoları	179.052.832.799	
c) Devlet İç İstikraz Tahvilleri	5.859.739.270.201	
d) Diğer	29.262.735.790	
VII. Mevduat Munzam Karşılıkları		1.987.464.542.555
VIII. Krediler		22.624.352.913.830
a) İhtisas Dışı Krediler	8.058.644.760.657	
i) Kısa Vadeli	6.078.069.769.892	
ii) Orta ve Uzun Vadeli	1.980.574.990.765	
b) İhtisas Kredileri	14.565.708.153.173	
i) Kısa Vadeli	0	
ii) Orta ve Uzun Vadeli	14.565.708.153.173	
IX. Takipteki Alacaklar (Net)		359.016.992.146
a) Özel Takipteki (Net)	8.563.903.525	
1) Özel Takipteki Alacaklar	39.144.469.581	
2) Aynlan Karşılık (-)	30.580.566.056	
b) İdari Takipteki (Net)	7.997.766.424	
1) İdari Takipteki Alacaklar	11.604.259.669	
2) Aynlan Karşılık (-)	3.606.493.245	
c) Kanuni Takipteki (Net)	342.455.322.197	
1) Kanuni Takipteki Alacaklar	773.835.166.757	
2) Aynlan Karşılık (-)	431.379.844.560	
X. K.Y.A.K. Devlet Tahvili Hesabı		57.309.548.473
XI. Faiz ve Gelir Tahakkuk Reeskont.		3.070.293.648.199
XII. Muhtelif Alacaklar		1.412.367.796.054
XIII. İstirakler (Net)		963.003.554.235
XIV. Sabit Kıymetler (Net)		10.272.149.820.475
a) Değer Degeri	10.651.869.557.091	
b) Birikmiş Amortismanlar	379.719.736.616	
XV. Diğer Aktifler		2.126.855.255.764
Toplam Aktifler		53.880.217.830.829
Nazım Hesaplar		
Toplam Nazım Hesaplar		84.736.259.909.436

PASİFLER

I. Mevduat		31.127.303.644.114
a) Tasarruf Mevduatı	4.894.944.785.612	
b) Mevduat Sertifikası	182.968.879.804	
c) Resmî Mevduat	486.337.548.518	
d) Ticarî Mevduat	2.250.239.043.064	
e) Bankalar Mevduatı	103.039.833.375	
f) Diğer Mevduat	17.027.668.856.694	
g) Döviz Tevdiat Hesabı	6.182.104.697.047	
II. Bankalararası Para Piyasası		0
III. TC Merkez Bankası Kredileri		172.270.342.853
IV. Alman Diğer Krediler		255.347.598.002
a) Yurtiçinden	198.704.858.043	
b) Yurtdışından	56.642.739.959	
V. Fonlar		12.112.643.839.120
VI. Faiz ve Gider Reeskontları		1.756.701.083.380
VII. Ödenecek Vergi, Resim, Harç ve Primler		286.451.076.772
VIII. İthalat Teminat ve Transfer Emirleri		80.195.026.607
IX. Muhtelif Borçlar		2.026.726.660.964
X. Tahvil ve Bonolar		895.674.549.448
XI. Karşılıklar		131.497.177.209
XII. Diğer Pasifler		2.381.053.339.219
XIII. Özkaynaklar		2.247.629.235.447
a) Ödenmiş Sermaye	1.368.306.901.243	
i) Nominal Sermaye	1.500.000.000.000	
ii) Ödenmemiş Sermaye	131.693.098.757	
b) Yedek Akçeler	142.251.239.412	
c) Muht. Zarar. Karşılığı (Ban.Kan.32/1)	19.559.150.812	
d) Yeniden Değerleme Fonları	1.201.391.089.544	
e) Zarar (-)	483.879.145.564	
i) Dönem Zararı	0	
ii) Geçmiş Yıl Zararları	483.879.145.564	
XIV. Kar		406.724.257.694
a) Dönem Karı	406.724.257.694	
b) Geçmiş Yıl Karları	0	
Toplam Pasifler		53.880.217.830.829
Nazım Hesaplar		
I. Garanti ve Kefaletler		10.027.508.877.970
II. Taahhütler		938.723.397.494
III. Döviz ve Faiz Hadleri ile İ. İ. İ.		0
IV. Diğer		73.770.027.633.972
Toplam Nazım Hesaplar		84.736.259.909.436

TÜRKİYE EMLAK BANKASI A.Ş. 1990 YILI KAR / ZARAR TABLOSU

HESAP ADI			HESAP ADI		
I. FAİZ GELİRLERİ NET (A - B)		(154.133,947,971)	DEVİR (I)		(154.133,947,971)
A. FAİZ GELİRLERİ		1.815,552,539,458	II. FAİZ DIŞI GELİRLER NET (A+B+C)		267,262,536,583
1. Kredilerden Alınan Faizler		1,118,991,525,997	A. KOMİSYON GELİRLERİ NET		147,800,982,981
a) TL Kredilerden Alınan Faizler	993,913,866,296		1. Alınan Ücret ve Komisyonlar		153,726,925,236
i- İhtisas Dışı Kredilerden	894,214,929,399		a) Kredilerden Alınan Ücret ve Komisyonlar	58,641,426,101	
ii- İhtisas Kredilerinden	99,698,936,897		b) Bankacılık Hizmet Gelirleri	95,085,499,135	
b) YP Kredilerden Alınan Faizler	103,652,637,399		2. Verilen Ücret ve Komisyonlar	5,925,942,255	
i- İhtisas Dışı Kredilerden	103,652,637,399				
ii- İhtisas Kredilerinden	0		B. KAMBIYO GELİRLERİ NET		(63,194,788,624)
c) Takipteki Alacaklardan Alınan Faizler	13,399,804,938		1. Kambiyo Kârları		148,717,140,458
d) KKDF'dan Alınan Primler	8,025,217,364		2. Kambiyo Zararları		211,911,929,082
2. Mevduat Munzam Karşılıklarından Alınan Faizler		7,611,322,901	C. DİĞER FAİZ DIŞI GELİRLER NET		219,777,533,834
3. Bankalardan Alınan Faizler		14,229,772,567	1. Diğer Faiz Dışı Gelirler		797,377,662,242
a) Yurtiçi Bankalardan	7,558,559,311		a) Sermaye Piyasası İşlemleri Kârları	27,736,070,887	
b) Yurtdışı Bankalardan	6,671,213,256		b) İştirak ve Kuruluşlardan Alınan Kâr Payları	3,060,974,777	
4. Bankalararası Para Piyasası İşlemlerinden Alınan Faizler		17,022,912,238	c) Olağanüstü Gelirler	0	
5. Menkul Değerler Cüzdanından Alınan Faizler		415,479,807,191	d) Diğer Faiz Dışı Gelirler	766,580,616,578	
a) Mevduat Sertifikaları	0		2. Diğer Faiz Dışı Giderler		517,567,839,074
b) Hazine Bonoları	10,541,945,855		a) Personel Giderleri	295,199,544,984	
c) Devlet İç İstikrar Tahvilleri	361,251,114,130		b) Kıdem Tazminatı Karşılığı	0	
d) Diğer Menkul Kıymetler	43,686,747,206		c) Diğer Karşılıklar	24,433,867,703	
6. Diğer Faiz Gelirleri		242,217,198,556	d) Vergi ve Harçlar	30,578,155,372	
			e) Sermaye Piyasası İşlemleri Zararları	6,640,136,965	
B. FAİZ GİDERLERİ		1,969,691,487,421	f) Kira Giderleri	5,772,810,770	
1. Mevduata Verilen Faizler		1,787,026,731,965	g) Amortisman Giderleri	24,331,358,076	
a) Tasarruf Mevduatına	184,866,164,409		h) Olağanüstü Giderler	0	
b) Mevduat Sertifikasına	37,994,721,752		i) Diğer Faiz Dışı Giderler	130,611,965,204	
c) Resmi Mevduata	6,825,401,200		3. Takipteki Alacaklar Karşılığı		60,032,289,334
d) Ticari Mevduata	109,604,515,264		a) Özel Takip	4,358,767,046	
e) Bankalar Mevduatına	5,283,504,469		b) İdari Takip	186,700,797	
f) Diğer Mevduata	1,390,093,754,463		c) Kanuni Takip	55,486,821,491	
g) Döviz Tevdiat Hesaplarına	52,358,670,408		III. VERGİ ÖNCESİ KÂR/ZARAR		150,244,780,220
2. Bankalararası Para Piyasası İşlemlerine Verilen Faizler		51,163,035,497	IV. VERGİ KARŞILIĞI		37,121,191,608
3. Kullanılan Kredilere Verilen Faizler		72,174,730,447	V. NET KÂR		113,123,588,612
a) TCMB'ye	16,488,993,604				
b) Yurtiçi Bankalara	7,829,579,037				
c) Yurtdışı Bankalara	47,268,831,216				
d) Diğer	587,326,590				
4. Diğer Faiz Giderleri		59,326,989,512			

JAMAK JANT VE MAKİNA İMALAT SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
31.12.1989 TARİHLİ BİLANÇOSU

AKTİF		PASİF	
<u>I-DÖNEN VARLIKLAR</u>		5.419.088.33	<u>I-KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR</u> 326.988.447.36
KASA HSB.	855.259.33	PERSONEL HSB.	39.856.953.-
BANKALAR HSB.	83.829.-	K.D.V. HSB.	59.256.251.52
ALACAK SENETLERİ HSB.	4.475.000.-	BORÇ SENETLERİ HSB.	208.113.693.-
<u>KISA VADELİ ALACAKLAR</u>	221.994.945.10	KISA DÖNEMLİ BORÇLER HSB.	19.761.549.94
SENETSİZ ALACAKLAR HSB.	18.180.773.22	VERGİLER	190.654.528.88
DİĞER ALACAKLAR HSB.	187.201.237.88	EMANETLER HSB.	190.654.528.88
PERSONEL HSB.	16.512.934.-	<u>II-ORTA VE UZUN VADELİ YAB.KAY.</u>	6.222.136.708.02
<u>STOKLAR HSB</u>	116.096.500.-	ORTA VE UZUN VADELİ BANKA KR.	6.193.923.390.43
HAMMADDE	7.737.000.-	ORTAKLAR C/HSB.	33.208.317.59
YARI MAMUL	46.724.500.-	<u>III-ÖZ KAYNAKLAR</u>	7.086.765.317.33
MAMUL MALLAR	61.535.000.-	YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞ F.	6.766.765.317.33
		SERMAYE HSB.	320.000.000.-
<u>II-DURAN VARLIKLAR</u>	10.634.864.377.65	<u>BİRİKMİŞ AMORTİSMAN HSB.</u>	1.743.316.855.40
BAĞLI DEĞERLER HSB.	3.014.1424.-		
DAHİLİ TEVKİFAT HSB.	17.213.415.-		
PEŞİN VERGİ HSB.	536.666.-		
İŞTİRAKLERİMİZ	15.000.000.-		
SABİT KIYMETLER HSB.	10.599.072.972.65		
<u>III-ZARARLAR</u>	4.591.486.945.91		
GEÇMİŞ YILLAR ZARARI	3.561.073.434.91		
<u>DÖNEM ZARARI</u>	1.030.413.511.-		
			15.869.861.856.99
			1.873.822.728.-
NAZIM HESAPLAR	15.869.861.356.99	NAZIM HESAPLAR	17.443.684.534.99
	1.873.822.728.-		
	<u>17.443.684.534.99</u>		

BİLANÇO DİP NOTLARI :

- 1- Şirketimizin Kayıtlı Sermaye tavanı 1.000.000.000.- TL dir.
- 2- Stoklar maliyet bedeli ile değerlendirilmiştir. Normal amortisman usulü uygulanmaktadır.
- 3- Aktifler üzerindeki toplam ipotek ve teminat tutarı 1.800.000.000.- TL dir.
- 4- Aktif değerler sigortalı değildir.
- 5- Alacaklar içinde ipotek ve teminat yoktur.
- 6- Pasifte yer almayan taahhüdümüz yoktur.

JAMAK JANT VE MAKİNA İMALAT SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
1.1.1989 - 31.12.1989 YILI KAR VE ZARAR CETVELİ

GİDER		GELİR	
SATILAN MALIN MALİYETİ	397.357.165.-	SATIŞ HASILATI	367.008.075.-
GYÖNETİM GİDERLERİ	63.695.675.-	SATIŞ FİNANSMANI	10.379.514.-
SATIŞ GİDERLERİ	2.762.838.-	ÇEŞİTLİ GELİRLER	6.420.713.-
FİNANSMAN GİDERLERİ	151.194.393.-	1989 YILI ZARARI	1.030.413.511.-
MATRAHA İLAVE GİDERLER	43.569.921.-		
1989 AMORTİSMAN	755.651.822.-		
TOPLAM	<u>1.414.221.814.-</u>	TOPLAM	<u>1.414.221.814.-</u>

JAMAK JANT VE MAKİNA İMALAT VE SANAYİ TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
31.12.1990 TARİHLİ BİLANÇOSU

KTİF

PASİF

<u>-DÖNEN VARLIKLAR</u>	2.232.384.33
A) HAZIR DEĞERLER...	
1)KASA	: 2.129.947.33
2)BANKALAR	: 102.437.00
B)KISA VADELİ ALACAKLAR...	61.367,855,17
1)SENETSİZ ALACAKLAR:	856,622,00
2)DİĞER ALACAKLAR	: 60,509,213.17
C)STOKLAR ...	108,564,309.00
1)HAMMADDE	: 7,787,000,00
2)YARI MAMUL	: 46,724,500,00
3)MAMUL MALLAR	: 54,052,809,00
2-DURAN VARLIKLAR	8.058.428.780.25
A)BAĞLI DEĞERLER	: 3,041.424.00
B)DAHİLİ TEVKİFAT:	17,213,415.00
C)PEŞİN VERGİ	: 536,666.00
D)SABİT KIYMETLER:	14,130,439,187.65
3-ZARARLAR	9,123,620,121.82
A)GEÇMİŞ YILLAR ZARARI:	5,635,245,531.91
B)DÖNEM ZARARI	: 3,488,374,589.91

NAZIM HESAPLAR:	17,354,213,430.57
	1,873,822,728.00
	<u>19.228,036,158.57</u>

NOT :

YEN. DEĞ. ZARARI

1985 YILI MALİ ZARARI	: 28.632.835.23
1986 YILI MALİ ZARARI	: 540,898,853.00
1987 YILI MALİ ZARARI	: (1,134,084,702,00-173,198,253.000) = 960,886,467.00
1988 YILI MALİ ZARARI	: (1,539,410,948.99-322,465,434.000) = 1,216,945,514.99
1989 YILI MALİ ZARARI	: (988,845,590.00-548.094.917.00) = 440.750.673.00

<u>I-KISA VADELİ YAB.KAY.</u>	523,065,512,24
A)PERSONEL	: 107,984,295,00
B)KDV	: 35,491,703,52
C)BORÇ-SENET	: 125,514,386,00
D)KISA DÖNEMLİ BORÇ:	25,809,641.84
E)VERGİLER	: 228,265,485,88
2-ORTA VE UZUN VADELİ YAB.KAY.	8.450,289,996.00
A)ORTA VE UZUN VD.BANKA KR.:	8.240,658,749,43
B)ORTAKLAR C/HESABI	: 219,631,246,57

3-ÖZ KAYNAKLAR	8,370,857,922,33
A)SERMAYE HESABI	: 320,000,000,00
B)YENİDEN DEĞ.ARTIŞ FONU	: 8,050,857,922.33
DİĞ.YIL	: 1,282,984,782.33
1988 YILI:	1,480,285,484.00
1989 YILI:	2,410,620,368.00
1990 YILI:	2,876,967,288.00

NAZIM HESAPLAR :	17,354,213,430.57
	1,873,822,728.00
	<u>19,228,036,158.57</u>

JAMAK JANT VE MAKİNA İMALAT SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
1.1.1990 - 31.12.1990 YILI KAR VE ZARAR CETVELİ

GİDER

GELİR

SATILAN MALIN MALİYETİ : 150,124,559.00
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ : 82,920,269.00
FİNANSMAN GİDERLERİ : 2,076,036,327.00
MATRAHA İLAVE GİDERLER : 196,610,480.09
1990 AMORTİSMAN : 1,058,452,761.00

SATIŞ HASILATI : 16,220,091.00
ÇEŞİTLİ GELİRLER : 59,549,715.18
1990 YILI ZARARI : 3,488,374,589.91

TOPLAM : 3,564,144,396,09

TOPLAM : 3,564,144,396,09

JAMAK JANT VE MAKİNA İMALAT SANAYİ TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
31.12.1991 TARİHLİ BİLANÇOSU

KTİF VARLIKLAR :

-DÖNEN VARLIKLAR

A-HAZIR DEĞERLER	86,158,557,33
1.Kasa	3,682,463,33
2.Bankalar	83,476,094,00
3.Diğer Hazır Değerler	

B-MENKUL DEĞERLER	-
C-KISA VADELİ TİCARİ ALACAKLAR	937,792,311,00
1.Alıcılar	864,495,311,00
2.Alacak Senetleri	73,297,000,00
3.Alacak Senetleri Reeskontu (-)	-
4.Verilen Depozitolar ve Tem.	-
5.Diğer Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	-
6.Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)	-
D-DİĞER KISA VADELİ ALACAKLAR	89,199,451,90
1.Ortaklardan Alacaklar	71,376,951,90
2.İştiraklerden Alacaklar	-
3.Bağlı Ortaklardan Alacaklılar-	-
4.Kısa Vadeli Diğer Alacaklar	17.822,500,00
5.Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)	-

E-STOKIAR	3,115,612,163,00
1.İlk Madde ve Malzeme	304,075,252,00
2.Yarı Mamuller	1,914,989,901,00
3.Ara Mamuller	-
4.Mamuller	854,279,691,00
5.Emtia	-
6.Diğer Stoklar	-
7.Stok Değer Düşüklüğü Kar.(-)-	-
8.Verilen Sipariş Avansları	42,267,319,00

F-DİĞER DÖNEN VARLIKLAR 401,131,354,00 401,131,354,00

PASİF KAYNAKLAR :

4,629,893,837.23 I-KISA VD.BORÇLAR 12,192,723,471,98.
A-FİNANSAL BORÇLAR

1.Banka Kredileri	2,635,328,752,00
2.Uzun Vd. Kr.2,635,323,252,00	
Anapara Taksitleri ve Faizleri	
3.Tahvil Anapara Taksitleri ve Faizleri -	-
4.Çıkarılmış Bonolar ve Senetler	-
5.Diğer finansal borçlar	
B-TİCARİ BORÇLAR	473,398,437,00
1.Satıcılar	316,170,770,00
2.Borç Senetleri	157,227,667,00
3.Borç Senetleri Reeskontu (-)	-
4.Alınan Depozito ve Tem.	-
5.Diğer Ticari Borçlar	-

D-DİĞER KISA VADELİ BORÇLAR	9,083,996,282,98
1.Ortaklara Borçlar	8,960,694,801,98
2.İştiraklere Borçlar	-
3.Bağlı Ortaklıklara Borçlar-	-
4.Ödenecek Giderler	47,374,306,00
5.Ödenecek Vergi Harç ve Diğer Kes.	75,997,175,00
6.Ertelenen ve Taksitide	-
Bağlanan Devlet Alacakları	
7.Kısa Vadeli Diğer Borçlar	-

D-ALINAN SİPARİŞ AVANSIARI -

E-BORÇ VE DİĞER KARŞILIKIARI -

II-UZUN VADELİ BORÇLAR 4,130,794,868,00

A-FİNANSAL BORÇLAR	4,130,794,868,00
1.Banka Kredileri	4,130,794,868,00
2.Çıkarılmış Tahviller	-
3.Çıkarılmış Diğ.Men.Kıy.-	-
4.Diğer Finansal Borçlar	-

II-DURAN VARLIKLAR	11,109,032,501,25
A-UZUN VADELİ TİCARİ ALACAKLAR	11,010,274,00
1.Alıcılar	-
2.Alacak Senetleri	-
3.Alacak Senetleri Reeskontu (-)	-
4.Verilen Depozitolar ve Teminatlar	11,010,274,00
5.Diğer Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	-
6.Şüpheli Alacaklar Karşılığı(-)	-
B-FİNANSAL DURAN VARLIKLAR	-
1.Bağlı Menkul Kıymetler	-
2.Bağlı Menkul Kıymet Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)	-
3.İştirakler	-
4.İştiraklere Sermaye Taahhütleri(-)	-
5.İştirakler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)	-
6.Bağlı Ortaklıklar	-
7.Bağlı Ortaklıklara Sermaye Taahhütleri(-)	-
8.Bağlı Ortaklar Değer Düşüklüğü Karşılığı-	-
9.Diğer Finansal Duran Varlıklar	-
III-MADDİ DURAN VARLIKLAR	11,098,022,227,25
1:Arazi ve Arsalar	18,195,181,431,65
2.Yerüstü ve Yeraltı Düzenleri	-
3.Binalar	-
4.Makina, Tesis ve Cihazlar	266,723,514,00
5.Taahhüt Araç ve Gereçleri	-
6.Döşeme ve Demirbaşlar	79,854,644,00
7.Diğer Maddi Duran Varlıklar	-
8.Birikmiş Amortismanlar (-)	-7,544,848,275,40
9.Yapılmakta Olan Yatırımlar	101,110,863,00
10.Verilen Sipariş Avansları	-
IV-MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	-
V-DİĞER DURAN VARLIKLAR	-

B-TİCARİ BORÇLAR	0,00
1.Satıcılar	-
2.Borç Senetleri	-
3.Borç Senetleri Reeskontu (-)	-
4.Alınan Depozito ve Teminatlar	-
5.Diğer Ticari Borçlar	-

D-ALINAN SİPARİŞ AVANSLARI
E-BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI

1.Kıdem Tazminatı	-
2.Diğer Borç ve Gider Karşılıkları	-

III-ÖZSERMAYE ,584,571,821,50

A-SERMAYE	1,680,000,000,00	1,680,000,000,00
B-SERMAYE TAHHÜTLERİ (-)	-	-
C-EMİSYON PRİMİ	-	-

D-YENİDEN DEĞERLEME DEĞER AR. 11,435,600,1633

I-Duran Varlıklardaki Değ.Ar.	-
Önceki yıllar D A Fonu	602,984,782,33
1988 Yılı D A Fonu	1,480,285,484,00
1989 Yılı D A Fonu	2,410,620,368,00
1990 Yılı D A Fonu	2,876,967,288,00
1991 Yılı D A Fonu	4,064,742,244,00
2.İştiraklerdeki Değer Artışı	-

E-YEDEKLER	-
1.Yasal Yedekler	-
2.Statü Yedekler	-
3.Önce Yedekler	-
4.Olağanüstü Yedekler	-
F-DÖNEM KARI	-

G-DÖNEM ZARARI -4,639,492,866,01 -4,639,492,866,01
H-GEÇMİŞ YIL ZAR.(-) -9,060,769,121,82 -9,060,679,121,82

AKTİF (VARLIKLAR) TOPIAMI : 15,738,946,338,48 PASİF (KAYNAKLAR) TOPIAMI 15,738,946,518,48
NAZİM HESAPLAR : 1,873,822,723,00 NAZİM HESAPLAR 1,873,822,723,00
TOPIAM : 17,612,769,061,48 TOPIAM : 17,612,769,061,48

BİLANÇO DİP NOTLARI

- Şirketimizin kayıtlı sermaye tavanı 1,680,000,000.-
- Stoklar maliyet bedeli ile değerlendirilmiştir.
- Normal amortisman usulü uygulanmaktadır.
- Aktifler üzerindeki toplam ipotek ve teminat tutarı 1,820,000,000. TL'dir.
- Aktif değerler sigortalı değildir.
- Alacaklar içinde ipotek ve teminat yoktur.
- Pasifte yer almayan taahhüdümüz yoktur.

NOT

GEÇMİŞ YILLAR MALİ ZARARI 28,632,835
1986 YILI MALİ ZARARI 540,890,853
1987 YILI MALİ ZARARI 960,886,467
1988 YILI MALİ ZARARI 1,216,945,515
1989 YILI MALİ ZARARI 438,748,673
1990 YILI MALİ ZARARI 3,291,764,110

JAMAK JANT VE MAKİNA İMALATI SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ
31.12.1991 TARİHLİ AYRINTILI GELİR TABLOSU

A-BRÜT SATIŞLAR		1,015,385,396.00
1-Yurtiçi Satışlar	1,015,385,396,00	
2-Yurtdışı Satışlar	-	
3-Diğer Satışlar	-	
B-SATIŞLARDAN İNDİRİMLER (-)		(-)
1-Satıştan İadeler (-)	(-)	
2-Satış İskontoları (-)	(-)	
3-Diğer İndirimler (-)	(-)	
C-NET SATIŞLAR	1,015,385,396,00	
D-SATIŞLARIN MALİYETİ (-)		(1,397,115,361,00)
BRÜT SATIŞ ZARARI		(381,729,965,00)
E-FAALİYET GİDERLERİ (-)		(1,984,618,082.41)
1-Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	-	
2-Pazarlama,Satış ve Dağıtım Giderleri(-)	23,810,047.00	
3-Genel Yönetim Giderleri (-)	(1,960,808,035,41)	
ESAS FAALİYET ZARARI		(2,366,348,047,41)
F-DİĞER FAALİYETLERDEN GELİRLER VE KARLAR		37,359,078,00.
1-İştiraklerden Temettü Gelirleri	-	
2-Bağlı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri-	-	
3-Faiz ve Diğer Temettü Gelirleri	-	
4-Faaliyetle İlgili Diğer Gelirler ve Karlar	37,359,078,00	
G-DİĞER FAALİYETLERDEN GİDERLER VE ZARARLAR (-)		(0,00)
H-FİNANSMAN GİDERLERİ (-)		(1,939,768,779,57)
1-Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	(-)	
2-Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	(1,939,768,779,57)	
FAALİYET ZARARI (-)		(4,268,757,748,98)
I-OLAĞANÜSTÜ GELİRLER VE KARLAR		-
1-Konusu Kalmayan Karşılıklar	-	
2-Önceki Dönem Gelir ve Karları	-	
3-Diğer Olağanüstü Gelirler ve Karlar	-	
J-OLAĞANÜSTÜ GİDERLER VE ZARARLAR (-)		370,735,117,03
1-Çalışmayan Kısım Giderleri ve Zararları(-)	(-)	
2-Önceki Dönem Gider ve Zararları (-)	(-)	
3-Diğer Olağanüstü Giderler ve Zararlar(-)	370,735,117,03	
DÖNEM ZARARI		(4,639,492,866,01)
K-ÖDENECEK VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER	-	
NET DÖNEM ZARARI		(4,639,492,066,01)

EK-11

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ
BİLANÇOSU
31-12-1989

AKTİF	TL	PASİF	TL
I-DÖNEN VARLIKLAR	4.251.115.160,50	I-KISA VD.YABANCI KAY.	10.833.309.025,-
A-HAZIR DEĞERLER		A-BANKA KREDİLERİ	8.950.000.000,-
KASA	3.708.263,-	B-SENETLİ BORÇLAR	200.000.000,-
BANKALAR	505.825.894,50	C-SENETSİZ BORÇLAR	1.669.413.296,-
MENKUL DEĞERLER	258.228.668,-	D-DİĞER BORÇLAR	13.895.729,-
B-ALACAKLAR		II-ÖZ KAYNAKLAR	102.822.622.123,75
SENETLİ ALACAKLAR	1.245.991.548,-	A-SERMAYE	100.000.000.000,-
SENETSİZ ALACAKLAR	2.200.214.068,-	B-YEDEK AKÇELER	443.059.895,50
DİĞER ALACAKLAR	15.464.830,-	C-İŞTİRAKLERDEKİ DEĞER	1.363.058.000,-
C-EMTİA	4.653.732,-	ARTIŞ KARŞILIĞI	
D-DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	17.028.157,-	D-DÖNEM KARI	1.016.504.228,25
II-DURAN VARLIKLAR	109.404.815.988,25		
A-BAĞLI MENKUL KIYMETLER	15.710,-		
B-İŞTİRAKLER (NET)	109.381.390.400,-		
İŞTİRAK	115.516.390.400		
TAAHHÜT (-)	6.135.000.000		
C-DURAN VARLIKLAR (NET)	23.409.878,25		
VARLIKLAR	62.712.541,		
AMORTİSMANLAR (-)	39.302.662,75		
AKTİF TOPLAMI	113.655.931.148,75	PASİF TOPLAMI	113.655.931.148,75

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ
KAR/ZARAR TABLOSU
31.12.1989

GİDERLER	TL	GELİRLER	TL
I-SATIŞ MALİYETİ	1.513.342.299,75	I-SATIŞ GELİRLERİ	1.887.367.345,-
A-HİZMET SATIŞ MALİYETİ	1.403.840.768,75	A-HİZMET SATIŞ GELİRLERİ	1.762.008.545,-
B-DİĞER SATIŞ MALİYETİ	109.501.531,-	B-DİĞER SATIŞ GELİRLERİ	125.358.800,-
II-DİĞER GİDERLER	30.264.722,-	II-FAİZ GELİRLERİ	35.258.112,-
A-TRAFİK CEZALARI	100.000,-	III-İŞTİRAK KARLARI	637.485.793,-
B-BAĞIŞLAR	27.664.722,-		
C-ÇEŞİTLİ GİDERLER	2.500.000,-		
TOPLAM	1.543.607.021,75	TOPLAM	2.560.111.250,-
III-1989 KARI	1.016.504.228,25		
	2.560.111.250,-		2.560.111.250,-

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ
BİLANÇOSU

31-12-1990

AKTİF	TL	PASİF	TL
I-DÖNEN VARLIKLAR	3.254.342.675,50	I-KISA VD.YAB.KAYNAKLAR	4.183.789.889.-
A-HAZİR DEĞERLER		A-SENETSİZ BORÇLAR	4.142.074.722.-
KASA	7.507.192,50	B-DİĞER BORÇLAR	41.715.167.-
BANKALAR	292.333.014.-		
MENKUL DEĞERLER	258.228.668.-		
B-ALACAKLAR		II-ÖZ KAYNAKLAR	213.314.330.558,75
SENETLİ ALACAKLAR	452.169.551.-	A-SERMAYE	210.000.000.000.-
SENETSİZ ALACAKLAR	1.765.208.557.-	B-YEDEK AKÇELER	1.259.333.448,75
DEĞER ALACAKLAR	4.612.577.-		
C-EMTİA	45.353.700.-	C-İŞTİRAKLERDEKİ DEĞER	1.363.058.000.-
D-DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	428.929.416.-	ARTIŞ KARŞILIĞI	
II-DURAN VARLIKLAR	214.243.777.772,25	D-DÖNEM KARI	691.939.110.-
A-BAĞLI MENKUL KIYMETLER	15.710.-		
B-İŞTİRAKLER (NET)	214.154.840.400.-		
İŞTİRAK	300.636.390.400.-		
TAAHHÜT (-)	86.481.550.000.-		
C-DURAN VARLIKLAR (NET)	88.921.662,25		
VARLIKLAR	254.005.169,-		
AMORTİSMANLAR(-)	165.083.506,75		
AKTİF TOPLAMI	<u>217.498.120.447,75</u>	PASİF TOPLAMI	<u>217.498.120.447,75</u>

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ
KAR/ZARAR TABLOSU

31-12-1990

GİDERLER	TL	GELİRLER	TL
I-SATIŞ MALİYETİ	2.169.113.752.-	I-SATIŞ GELİRLERİ	2.221.842.000.
A-HİZMET SAT.MAL.	1.782.544.777.-	A-HİZ. SAT.GEL.	1.705.433.000.
B-DİĞER SAT.MAL.	386.568.975.-	B-DİĞ.SAT.GEL.	516.409.000.
II-VERGİ MATRAHINA İLAVELER	43.445.378.-	II- FAİZ GELİRLERİ	5.901.990.
		III-İŞTİRAK KARLARI	676.754.250.
TOPLAM	2.212.559.130.-	TOPLAM	2.904.498.240.
III-1990 KARI	691.939.110.-		
	2.904.498.240.-		2.904.498.240.

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ
BİLANÇOSU
31-12-1991

AKTİF	TL	PASİF	TL
I-DÖNEN VARLIKLAR	60.891.866.046	I-KISA VD.YABANCI KAY.	38.687.366.548
A-HAZIR DEĞERLER	775.659.813	A-BANKA KREDİLERİ	17.153.370.774
KASA	21.491.423	B-SENETLİ BORÇLER	
BANKALAR	495.939.722	C-SENETSİZ BORÇLER	21.345.558.019
MENKUL DEĞERLER	258.228.668	D-DİĞER BORÇLAR	188.437.755
B-ALACAKLAR	59.988.295.684	II-ÖZ KAYNAKLAR	356.197.077.682
SENETLİ ALACAKLAR	1.693.224.421	A-SERMAYE	350.000.000.000
SENETSİZ ALACAKLAR	58.281.570.263	ESAS SERMAYE	500.000.000.000
DİĞER ALACAKLAR	13.501.000	ÖDENMEMİŞ SR.(-)	150.000.000.000
C-EMTİA		B-YEDEKLER	1.924.081.432
D-DİĞER DÖNEM VARLIKLAR	127.910.549	YASAL YEDEKLER	110.098.900
II-DURAN VARLIKLAR	336.128.866.683	ÖZEL YEDEKLER	1.813.982.532
A- BAĞLI MENKUL KIYMETLER	15.710	C-İŞTİRAKLERDEKİ DEĞER	4.272.996.250
B- İŞTİRAKLER (NET)	336.032.567.650	ARTIŞ KARŞILIĞI	
İŞTİRAK	436.360.367.650	III-KAR	2.136.288.499
TAAHHÜT (-)	100.327.800.000	A-DÖNEM KARI	2.136.288.499
C- DURAN VARLIKLAR (NET)	96.283.323		
VARLIKLAR	365.085.184		
AMORTİSMANLAR (-)	268.801.861		
AKTİF TOPLAMI	<u>397.020.732.729</u>	PASİF TOPLAMI	<u>397.020.732.729</u>

ZEYTİNOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ
KAR/ZARAR TABLOSU

31-12-1991

GİDERLER	TL	GELİRLER	TL
I-SATIŞ MALİYETİ	12.045.415.581	I-SATIŞ GELİRLERİ	12.570.805.145
A-HİZMET SAT.MAL.	11.612.881.651	A-HİZMET SAT.GEL.	11.986.895.445
B-DİĞER SAT.MAL.	432.533.930	B-DİĞER SAT.GEL.	583.909.700
II-DİĞER GİDERLER	145.223.000	II-FAİZ GELİRLERİ	9.465.948
A-TRAFİK CEZALARI	465.000	III-İŞTİRAK KARLARI	1.741.064.680
B-BAĞIŞLAR	144.758.000	IV-DİĞER GELİRLER	5.591.307
TOPLAM	12.190.638.581	TOPLAM	14.326.927.080
III-1991 KARI	2.136.288.499		
	14.326.927.080		14.326.927.080