İşletmelerde Büyüme Ve Birleşme Türleri

İŞLETMELER DE BÜYÜME OLGUSU

**GIRIS**

İşletmeler  canlılar  gibi  ve  toplumsal  sistemler  gibi  zaman  içerisinde  gelişir ve  büyürler. Her  İşletmenin  özünde  bir  büyüme  isteği  vardır.

Pek çok işletme, büyümeyi temel amaç edinir. Dengeli ve sürekli büyüyen işletmelere de “dinamik işletme” denir. Büyüme, işletmelerin gelişimi yönünden olumlu kabul edilir. Ancak, bazı işletmeler ise büyüme kaynaklı sıkıntılar nedeniyle büyümek istemezler.

İşletmeler, çeşitli nedenlerle büyümek isterler. Sabit ortamda faaliyet sürdüren işletmeler, global işletmelerle rekabet edemezler. Çevre koşulları, tüketici kavramı değişimi ve rakiplerin yenilikleri, işletmelere büyüme isteği uyandırır. Büyüme öncesi, en uygun işletme büyüklüğüne karar verilir. En uygun büyüklük, işletmenin geleceği için önemlidir. İşletme büyüklüğü, yönetim yeteneği, sosyal çevre, finansman kaynakları, ülke ekonomisi, faaliyet konusu, rakipler gibi birtakım unsurlardan etkilenir.

Büyüme, işletmenin varlığının temelinde bulunur. Aynı boyutta kalmak isteyen işletmeler, faaliyet geliştiremeyecekleri için güçlü yönetilemezler. Çoğu tepe yöneticiler büyümeye sıcak bakarlar.

Personeller için de büyüme önemlidir. Büyümeyle kendilerinden alınacak performans ve çalışma ortamı verimliliği artar.

Hızlı büyümeye çalışmak işletmenin zararına olabilir. Aşırı büyümeyi finanse edici güç gerektirir. Personeller ise, büyümenin iş yüküyle zorlandığında, motivasyonları bozulur. Olgun işletmelerde hızlı büyüme, başarılı personellerin başarısını düşürebilir.

İşletmeler, yukarıdaki  kaynaklardan  birini, birkaçını  ya da  tamamını  gerektiği  gibi  kullandığından;

1-Pazar  faaliyetlerini  genişletebilir,

2-Yeni  Pazar  arayışına  girebilir

Büyüme mutlaka dengeli ve tutarlı gerçekleşmelidir.

**İşletmelerde  Büyüme  İhtiyacını  Ortaya  Çıkaran  Sebepler:**

1- Dev  İşletmelerle  rekabet  edebilecek  bir  güce  ulaşma  isteği,

2- Değişen  çevre  ve  ekonomik  yapıların  ortaya  çıkardığı  belirsizlik

ve  tehditlere  karşı  önlem  almak,

3- Ortaya  çıkan  fırsatlardan  daha  çok yararlanma  isteği,

4- İşletmenin  yeni  teknolojiler  ve  büyük  sermayelerle  pazarda  iş  yapmaları.

Bu  sebepler  bir  işletmeyi  büyümeye  iter  ama  burada  da  işletmeler  için  en uygun  büyüme  ve  büyüklüğün  ne  olduğu  sorunu  ortaya  çıkar.

**İşletmelerde  Büyüklüğü  Belirleyen  Başlıca  Etmenler;**

1-Finansman  olanakları,

2-Teknoloji,

3-İşletmenin  faaliyet  konusu  ile  yönetim  yeteneği,

4-Pazar  ve  rakip  işletmelerin  durumu,

5-Toplumsal  çevre  ve  ülkenin  ekonomik  durumu.

Bunların  yanında  sağlıklı  bir  büyümenin  olabilmesi  için  rekabeti  sağlayacak  gerekli  yaratıcı  ve  yenilikçi  faaliyetlere  yer  verilmeli.

Ayrıca  büyüme  olgusu, işletmelerde çalışanlar  içinde  önemlidir. Büyüme  olgusuyla  beraber, çalışanlarda yaratıcılık ve  yeteneklerini  ortaya  koyma,performanslarında  artış  gibi  olumlu  sonuçlar  doğurur.İşletmelerdeki  büyümenin  bu  getirileri  yanında  aşırı  ve  kontrolsüz  büyümeler  işletmelere  faydadan  çok  zarar  verebilir.

**İşletmelerin  Hızlı  ve  Aşırı  Büyümesini  Doğuracağı  Sakıncaları**

1-Aşırı  büyümeyi  finanse  edecek  kaynak  temininde  güçlükler,

2-Koordinasyon  zayıflaması,

3-Bürokratik  ve  formalite  engellerinin  artması,

4-Kırtasiyeciliğin  artması,

5Aşırı  yük  yüzünden  çalışanların  performans  ve  motivasyonlarının  düşmesine  bağlı  verimsizlik,

6-Uyum  sorunlarının  sebep  olabileceği  gerilimler  vb.

Bu  ve  buna  benzer  sorunlar  ortaya  çıkabilir.

Bundan  dolayı  işletmeler  için  büyüme, dengeli  ve  tutarlı  olmalıdır.

Aksi  takdirde  faydadan  çok  zarar  edilebilir.

**BÜYÜME BİÇİMLERİ**

İşletmeler tek işletme olarak faaliyete başlarlar. Tek işletmelerde işletme seviyesi ve şirket seviyesi eş anlamda kullanılır. Karlılık artışı için, maliyet düşürme ve farklılaşmaya gayret edilir. Finansman kaynağı yeterli geldiğinde büyümeye yönelirler. Ekonomi büyüdükçe işletmeler de büyürler. Yöneticiler için büyüme, güç ve statü kazanmanın temel koşuludur. Büyüme karşılaştırma kriterleri;

\*İşletmenin mevcut hali  
\*İşletmenin bulunduğu sektör  
\*Üretilen mal ve hizmetlere talep trendi  
\*Rakiplerin büyüme modelleri  
\*Ekonomi gidişi

İŞLETMELER DE BÜYÜME OLGUSU

Temel hedefi karlılığın maksimum kılınması olan işletmeler bunu gerçekleştirirken aynı zamanda da büyürler. Özellikle ekonomide yapısal değişmenin hızlandığı son yıllarda işletmelerin büyüme süreci ivme kazanmıştır. Pazarın genişlemesi ve artan talep karşısında pazarda kalmak isteyen firmalar için büyüme kaçınılmazdır. Bunu başaramayan işletmeler yeni teknolojileri uygulama fırsatı bulamaz. Rekabet yeteneğini kaybeden bu işletmeler, büyüyen firmalar karşısında dayanamayıp pazarı terk etmek zorunda kalır. Bazıları ise büyüyen başarılı işletmeler tarafından satın alınır. Günümüzde işletmelerin amacı:

* Varlıklarını sürdürebilmek, varoluşlarına yönelebilecek tehlikeleri başka bir deyişle riskleri en düşük düzeye indirmek,
* Büyüme hızlarını en yüksek düzeye çıkartmak,
* Bağımsızlıklarını koruyabilmek,
* Büyümenin gerektirdiği finansman gereksiniminin en azından bir bölümünü karşılayabilmek için yeterli iç kaynakları yaratmaktır. Büyüme sayesinde işletmeler, en uygun kapasite düzeyine ulaşarak, ölçek ekonomilerinden yararlanırlar. Ölçek ekonomileri genellikle şu nedenlerden kaynaklanır:
* Büyüme sonucu uluslararası pazarlara yönelen başarılı işletmeler çeşitlendirmenin de yardımı ile kaynaklarını daha iyi değerlendirirler.
* Araştırma - geliştirme faaliyetlerinin daha ekonomik bir biçimde yürütülmesi
* Yetenekli yönetici ve personel çalıştırma olanağının artması
* Büyük ölçekte üretimde bulunmanın maliyetler üzerindeki olumlu etkisi
* Riskin azalması
* İşletmenin pazar değerinin oluşumunda kapital oranının düşmesi başka bir deyişle hisse senetlerinin Fiyat/Gelir oranının yükselmesi sonucu işletmenin pazar değerinin artması. İşletmeleri büyümeye yönlendiren temel güdü ekonomik olmakla beraber, bu konuda psikolojik etmenlerde etkili olmaktadır. Büyük rakipler karşısında ezilme, bağımsızlığı yitirme korkusu, eskimiş olma kaygısı, tutku, hırs, yaratıcılık, dinamizm gibi. Kişinin kendisini bulunduğu mevkii ile değerlemesi, işletme ne kadar büyürse kendisinin de o denli yükseleceği, güçleneceği düşüncesi, bazı işletme sahiplerini ve/veya yöneticileri işletmelerini büyütme çabasına itmektedir. Tepe yöneticilerdeki yaratıcılık, dinamizm, başarılı olma, örgüt yapısını değiştirme, yenileme gibi istekler, durgunluğun doğurduğu doyumsuzluk gibi psikolojik etmenlerde büyümede rol oynamaktadır.
* Ölçek ekonomilerinden yararlanma, diğer koşullar aynı kalmak üzere işletmenin karlılığını arttırıcı etki yapmaktadır.

**BÜYÜME NEDENLERİ**

**1-Çevre Etkisi:** Büyüme, çevre basılarına karşı koyar ve çevreye uyma yeteneği sağlar. Büyüyen işletme daha kolay rekabet eder ve hizmet kalitesini yükseltir.

**2-Finansal Etki:** Büyümeyle finansal imkanlar çoğaltılır ve işletme çevresinde güçlenir.

**3-Üretim Etkisi:** Büyümeyle, üretim miktar ve kalitesi arttırılır, maliyet düşürülür. Ar-Ge çalışmaları çoğaltılır. İşletme büyüyünce tedarik işleri kolaylaşır.  
**4-Pazarlama Etkisi:** Büyümeyle, pazarların nitelik ve nicelikleri değişir. Araştırmaya daha fazla ağırlık verilerek daha etkili rekabet stratejileri geliştirilebilir.

**İŞLETMELERDE BÜYÜMENİN YÖNLERİ**

**Yatay Büyüme**

Yatay büyüme bir işletmenin faaliyette bulunduğu işkolundaki pazar payını artıracak yönde büyümesidir. İşletme yarattığı fonları aynı işkolundaki yatırımlara ayırarak veya benzer malları üreten işletmeleri satın alarak veya birleşerek yatay büyümeyi sağlayabilir. Yatay büyümede işletmenin rekabet gücünü arttırarak tekelci bir güç olma eğilimi ağırlık taşır. İşletmeler   Yatay  Büyümeyi  Farkı  Şekillerde  uygulayabilirler. Bu  yolları  sıralarsak;

1-Pazara  nüfus  etme,

2-Ürün  farklılaştırması,

3-Pazar  farklılaştırması.

Bu  Yöntemin  Fayda  Sağlayabilmesi  İçinde;

1-Var  olan  Pazar  doymamışsa,

2-İşletme  büyürken  rakipleri  küçülüyorsa,

3-İşletmenin  üretim  kapasitesi  talebi  karşılıyorsa  gereklidir.

**Dikey Büyüme**

Dikey büyüme ise girdi üretiminden perakende satışa kadar birbirini izleyen aşamaların aynı firma bünyesinde toplanmasıdır. Örneğin hammadde, ilk madde üretiminden nihai mamulün pazarlanması aşamasına değin ticaret zincirinin farklı halkalarında faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi ya da bir firmanın yatırımlarını bu amacı sağlayacak şekilde yönlendirmesi, dikey büyüme veya dikey bütünleşme olarak nitelendirilmektedir. Dikey  Büyüme  ikiye  ayrılır. Bunlar;

1-Geriye  Doğru  Büyüme

2-İleriye  Doğru  Büyüme

**Çapraz Büyüme**

Çapraz büyüme bir işletmenin kendi esas faaliyeti dışındaki sektörlere de yatırım yapması veya başka işkollarında faaliyette bulunan işletmeleri satın alması, yönetimleri ele geçirmesi ya da onlarla birleşmesidir. Bazı holdingler ya da yatırım holding şirketleri, riski yaymak, dağıtmak isteyen işletmeler daha çok çapraz büyüme stratejisi izlemektedirler.

**Benzer Alanlarda Büyüme**

Birbiriyle ilişkili olmakla beraber aynı ürünü üretmeyen ya da aralarında dikey üretim ilişkisi olmayan işletmelerin birleşmesi yoluyla sağlanan büyüme, “Benzer Alanlarda Büyüme” olarak tanımlanabilir. Bir işletme, birbiriyle ilişkili aynı türden ancak tümüyle aynı olmayan ve dikey bir tamlaşma oluşturmayan alanlara yatırım yaparak, ürünler üreterek büyüyebilir.

**BÜYÜMENİN YOLLARI**

**İç Büyüme**

İşletmelerin kendi olanaklarıyla, faaliyetlerinin sonucu yarattıkları kaynaklan ya da sağladıkları yabancı kaynakları yeni yatırımlara ayırarak büyümeleri iç büyüme olarak tanımlanmaktadır.

**Dış Büyüme (Birleşmeler Yolu ile Büyüme)**

Bir işletmenin diğer işletme veya işletmelerin tamamını veya bir bölümünü veya varlıklarını satın alarak büyümesi, dış büyüme olarak nitelendirilir. İşletmeler, başka işletmeleri tümüyle veya kısmen satın alarak ya da yönetim ve denetimlerini ele geçirerek büyümeyi, bazı koşullarda iç büyümeye yeğlemektedirler. Bu tür büyüme modeli, ekonomik yapının gelişmesi, pazarların büyümesi, üretim teknolojisinin değişmesi yeni üretim ve pazarlama yöntemlerinin uygulamaya konulmasıyla Özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren önem kazanmış, Batı ülkelerinde zaman zaman boyutu değişen birleşme dalgaları yaşanmaya başlanmıştır.

Büyümenin yönlerine koşut olarak işletmeler arası birleşmeler de Yatay, Dikey, Çapraz ve Benzer Alanlarda Birleşmeler olarak çeşitlendirilmektedir.

Birleşmeler bir de amaçlarına göre, faaliyet sel birleşme ve finansal birleşme olarak ayrılabilir. Faaliyet sel birleşme, iki işletmenin ölçek ekonomilerinden yararlanma amacı ile birleşmeleridir. Finansal birleşme ise, bir şirketin nakit fazlasını değerlendirme amacıyla işletme satın almasıdır.

**BİRLEŞME ve SATIN ALMA YOLU ile BÜYÜMENİN İÇ BÜYÜMEYE GÖRE ÜSTÜNLÜKLERİ**

Ölçek ekonomilerinden yararlanma, birleşme ve firma satın alma yoluyla olabileceği gibi firmanın iç büyümesi sonucu da sağlanabilir. Ancak birleşme yoluyla büyümenin iç büyümeye kıyasla bazı üstün yönleri bulunmaktadır; bu üstünlükler aşağıdaki satırbaşları ile şöyle özetlenebilir.

**Büyümenin Hızla Gerçekleştirilmesi ve Dengenin Sağlanması**

Firma için birleşme ya da işletme satın alma yoluyla, yeni üretim araçlarının, yeni üretim teknolojisini, yeni ürünleri, üretim organizasyonunu çalışır durumda kısa sürede ve dengeli bir şekilde elde etmek olanağı vardır. Kuşkusuz firma, iç büyüme yoluyla da üretim kapasitesini artırabilir, yeni ürünler, yeni üretim teknolojileri geliştirebilir; ancak iç büyüme birleşmelere kıyasla uzun süre alır. Hız faktörü, üretim kapasitesinin süratle büyütülmesinin gerekli olduğu dönemlerde ayrıca önem kazanır. Talebin ani artış gösterdiği dönemlerde, üretim kapasitesi eşanlı olarak genişletilemezse, pazardaki elverişli durumun yitirilmesi, rakiplerin pazar paylarının artırmaları tehlikesi vardır.

**Maliyetin Düşük Olması**

Üretim kapasitesinin genişletilmesi, yeni üretim araçlarının eklenmesi, iç büyümeye kıyasla mevcut bir işletmeye satın alınması halinde daha ucuza sağlanabilir. Satın alınacak firmanın pazar değeri ya da hisse senetlerinin borsa rayici, söz konusu işletmenin yeni kurulma maliyetinden daha düşük olabilir.

Firma satın almanın maliyet açısından, iç büyümeye karşı çekici olması, özellikle satın alınacak veya birleşilecek firmanın güçlü bir araştırma kapasitesine ve/veya değerli sınai haklara (patent, ticari marka vb.) sahip olması durumunda daha belirgin olarak ortaya çıkabilir.

Maliyet açısından üstünlük sağlayacak diğer bir öğe de iç büyüme alternatifinde personel sağlanmasının daha güç ve pahalı olması olasılığıdır. Bu tür personeli özendirmek için firma yüksek ücretler teklif etmek gereğini duyabilir. Oysa satın alma halinde fiziki üretim araçları ile birlikte personel de otomatikman sağlanmaktadır.

Kuşkusuz birleşme ya da satın alma yoluyla büyümenin, iç büyümeye kıyasla maliyet açısından daha avantajlı olup olmadığı, satın alınacak veya birleşilecek firmaya ödenecek bedelle yakından ilgilidir.

**Finansman Kolaylığı**

Bir firma aktif ve pasifi ile satın alınırken, bedelin nakden değil, satın alan şirkete ait hisse senetleri verilerek ödenmesi halinde satın alma ek bir finansman gereksinmesi doğurmadan gerçekleştirilebilir. Özellikle küçük bir firmanın satın alınması halinde, söz konusu firmanın ortakları, firma üzerindeki haklarını nakit karşılığı değil; fakat alıcı şirketin hisse senetleri karşılığında satmayı yeğleyebilirler. Bu durumda birleşmenin sağlayabileceği yararlara ortak olmak olanağını elde ederler. Özetlersek, ödemenin hisse senedi verilmesi şeklinde yapılması durumunda ilave varlıkların elde edilmesi için gerekli nakit gereksinimi büyük ölçüde azalmaktadır. Ayrıca alınan firmanın likidite değerlerinin yüksek olması durumunda bu likidite fazlalığı da bir finansman kaynağı olarak kullanılabilir.

Birleşme veya firma satın alma bazı vergi indirimleri de sağlıyor ise vergi avantajları da ek bir finansman olanağı yaratabilir.

**Risk Azlığı**

Bir firmanın tek başına yeni bir ürün geliştirdiği, yeni üretim teknolojisi uyguladığı, yeni örgütlenme şekilleri denediği durumlarda belirsizlik daha fazla ve dolayısıyla bu amaçla yapılan yatırımlarda zarar etme olasılığı daha yüksektir. Birleşme veya satın alma alternatifinde denenmiş, gelir sağlama kapasitesi saptanmış, üretim araçları, üretim teknolojisi, edileceğinden, risk çok daha azdır.

**Firmalar Arası Rekabetin Azaltılması**

Aynı endüstri dalında faaliyette bulunan firmaların birleşmeleri durumunda aralarındaki rekabet ortadan kalkacağı, eşgüdümlü (koordine edilmiş) fiyat ve üretim politikası izlenme olanağı elde edilebileceği gibi, bu firmaların piyasa üzerindeki denetimleri de iç büyümeye kıyasla daha hızlı, fakat daha az riskli bir şekilde artabilir. Özellikle büyümenin ilk aşamasında bulunan firmalar birleşerek elverişsiz koşullar altında rekabet yapmak zorunluluğundan kaçınabilirler.

Görülüyor ki birleşmenin iç büyümeye kıyasla bazı üstünlükleri bulunmaktadır. Firmanın temel amacı, büyümeyi kısa sürede en yüksek düzeye çıkarmak ise birleşme ya da satın almalar yoluyla büyüme, iç büyümeye göre daha kolay ve hızlı sağlanabildiğinden yeğlenmektedir.

**FİRMALAR ARASI BİRLEŞME ve SATIN ALMALAR**

Birleşme genel anlamda iki veya daha fazla İşletmenin daha etkin bir ekonomik teşebbüs oluşturma amacıyla bir örgütlenme (organizasyon) altında toplanmasıdır. Birleşmeler değişik biçimlerde gerçekleştirilebilir.

**Devralma**

Devir almada, alınan şirket veya şirketlerin varlık ve kaynakları (aktif ve pasifi) alan şirkete devredilmekte, alan şirketin varlığı devam ederken devir olunan şirket veya şirketlerin tüzel kişilikleri sona ermektedir. Hukuki açıdan birleşen şirketler, alan şirket bünyesindeki bütünleşmekte tek bir şirket veya teşebbüs haline gelmektedir.

**Yeni Tüzel Kişilik Altında Toplanma (Konsolidasyon)**

Birleşen şirketlerin, işletmelerin tüzel kişilikleri sona ermekte, bu şirketler yeni bir tüzel kişilik altında toplanmaktadır.

**Alınan Şirketin Tüzel Kişiliğini Koruması**

Pay senetlerinin tümü veya denetimi ele geçirilecek ölçüde alınan dolayısıyla bağlı ortaklık durumuna gelen firmanın tüzel kişiliği sürer. Ancak yönetim ve denetim açısından alan şirkete bağımlı duruma gelir. Bağlı ortaklık faaliyet bağımsızlığına sahip ayrı bir tüzel kişilik olarak görünürse de, alan şirketin denetimi altında da olduğundan ekonomik açıdan bağımsızlığı bulunmamaktadır.

**Varlıkların Satın Alınması**

Alınması hedeflenen firma, varlıklarının satın alınması yoluyla da edinilebilir. Varlıkların alınmasında alıcı firma, hedef firmanın varlıklarının tümünü veya bir bölümünü satın alabilir. Bu seçenekte alıcı firma, hedef firmanın yükümlülüklerini üstlenmemektedir.

Satıcı firma varlıklarının tümünü devretmişse, karşılık olarak aldığı nakdi veya alıcının pay senetlerini, borçlarını ödedikten sonra kendi ortaklarına dağıtarak tasfiye olabilir.

Görülüyor ki varlıkların satışı halinde hedef (satıcı) firmanın tüzel kişiliği ortadan kalkmamaktadır. Söz konusu firma varlıklarının karşılığı olarak almış olduğu değerleri, başka alanlara yatırarak faaliyetini sürdürebileceği gibi, tasfiye sürecine de girebilir. Varlıkların tümünün değil bir bölümünün satışı halinde, satıcı firmanın varlığını sürdüreceği kuşkusuzdur.

Edinilen firmaya, alan şirketin faaliyetleri içinde bir faaliyet bölümü olarak işlev verilebileceği gibi, tümüyle alan şirketle bütünleştirilebilir; söz konusu firma bağlı bir ortaklık olarak da alan şirketin denetiminde hukuken bağımsız bir firma olarak da faaliyetini sürdürebilir.

**BIRLESMELERDE TEMEL NEDENLER**

**Sinerji Yaratma ve Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma**

Firmalar arası birleşmenin temel amacı, bağımsız olarak faaliyetlerini sürdüren firmaların birleşmeleri halinde, varlığını, koruyacak firmanın veya yeni oluşacak firmanın, birleşmeye katılan firmaların bireysel Pazar değerleri toplamından daha yüksek bir değere sahip olmasıdır. Bu ifadeyi sembolize edersek, birleşmenin amacı, V(AB)>V(A)+V(B) olmasını sağlamaktır.

V(AB), birleşmeden sonra varlığını sürdüren firmanın veya birleşme sonucu oluşan yeni firmanın değerini, V(A) ve V(B) birleşmeye katılan firmaların ayrı ayrı birleşmeden önceki pazar değerlerini göstermektedir.

Sinerji etkisi, daha açık bir deyişle tümün kendini oluşturan parçalar toplamından daha yüksek değere sahip olması şu nedenlerden kaynaklanabilir:

1. Faaliyet etkinliğinin artmasına bağlı olarak faaliyet giderlerinin azalması ve payın yükselmesi.
2. Firmanın finansal yapısının düzelmesi veya finansal ekonomiler sonucu, hisse senetlerinin Fiyat/Kazanç oranının yükselmesi, daha düşük borçlanma maliyeti ve/veya borçlanma kapasitesinin genişlemesi sonucu sermaye maliyetinin azalması.
3. Pazardaki gücünün artması.
4. Yönetim becerisinin yükselmesi.Böyle bir kazancın sağlanabilmesi için, birleşmenin veya satın almanın, ilgili firmaların değerleri dışında ek bir net nakit akışı sağlaması gerekir. V=V+V+ NBDFaaliyetini sürdürecek olan alıcı firma A, B’yi satın alırken, pazar değeri üstünde bir bedel ödemişse ve/veya satın alma giderleri yapmışsa, bir maliyet öğesi olarak, bu ödeme ve giderlerin de, birleşmenin sağladığı kazanç hesaplanırken dikkate alınması gerekir. Maliyet=Ödenen Bedel + Diğer Giderler-V olarak hesaplanır.Füzyon terimiyle de ifade edilen birleşme (ister diğer bir firmanın satın alınması ister yeni bir firma oluşturma şekillerinden gerçekleşsin), büyük ölçekte faaliyette bulunmanın yararlarını sağlayabilir, sağlanabilecek yararlar aşağıdaki örneklerle daha somut bir şekilde ortaya konulabilir.
5. Birleşme nedeniyle birleşen firmaların bireysel nakit akışları toplamından daha fazla nakit akışı yaratılması, büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağladığı ekonomilerden (ölçek ekonomilerinden) kaynaklanır.
6. NBD birleşme nedeniyle artacak net nakit akışının bugünkü değerini göstermektedir.
7. Firma satın alma, gerek alıcı firma gerek satın alınan açısından bir yatırım kararıdır. Bu yatırım, alıcı firma için bir kazanç oluşturmalıdır. Kazanç birleşme veya satın alma sonucu varlığını sürdüren firmanın değeri ile birleşen firmaların ayrı ayrı değerlerinin toplamı arasındaki olumlu farktır. Kazanç= V - (V+V)
8. Birleşme sonucu büyük ölçekte faaliyette bulunma, mevcut makine ve donanımın daha verimli bir şekilde kullanılmasına, atıl üretim araçlarının üretim sürecine girmesine olanak verdiği gibi, üretimin pahalı olmakla beraber verimi ve kapasitesi daha yüksek makinelerle gerçekleştirilmesini ekonomik açıdan haklı da kılabilir. Ayrıca mevcut makine parkının kullanılmasında esneklik sağlayarak, makinelerin birleşen işletmeden bir diğerine aktarılmasını kolaylaştırır.
9. Birleşme, firmalar arası teknik bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi büyük araştırma ve geliştirme projelerinin uygulanmasına da olanak verebilir. Günümüzde ekonomik yaşamdaki devingenlik (dinamizm), araştırma faaliyetlerinin önemini arttırmıştır. Büyük çaplı araştırma ve geliştirme faaliyetleri, ancak büyük firmalarca tarafından finanse edilebilmektedir. Bir merkezde toplanan, bir merkezden yönetilmesi ekonomik görülen faaliyetlerin sonuçlarından çeşitli bölümler yararlanmak olanağını elde ederler. Tek firma açısından, firmanın ölçeğinin küçük olması nedeniyle, ekonomik bulunmayan bir araştırma-geliştirme projesi, füzyon halinde ekonomik hale gelebilir ve finansmanı daha kolayca sağlanabilir.
10. Birleşme sonucu firmanın büyümesi, piyasadaki gücünü arttırdığı gibi, pazarlama fonksiyonunu daha etkili biçimde yürütmesine olanak verebilir. Örneğin, firma, tüketicileri kendi ürettiği mal ve hizmetleri almaya zorlayabilir, birleşen firmalar birbirini tamamlayıcı mallar üretiyorlarsa şartlı veya bağlı satışlar yapılabilir, izlenecek fiyat politikası ile potansiyel rakiplerin o alana girmeleri önlenebilir, dağıtım kanalları birleştirilebilir, dağıtımda etkinlik arttırılabilir, yeni pazarlara girebilme olanağı yükseltilebilir.
11. Firma, büyümenin bir sonucu olarak bazı girdilerini daha ucuza sağlamak olanağını elde edebilir. Alımlar büyüdükçe indirimin artması, büyük parti mal alışında taşıma giderlerinde sağlanan tasarruflar, daha ucuz girdi temini olanağına örnek olarak gösterilebilir.
12. Örgütlenmede de birleşme önemli tasarruflar sağlayabilir. Firmalarda aynı işlevleri yapan bölümlerin birleştirilmesi (muhasebe, personel pazarlama, danışmanlık, finansman gibi) yoluyla hizmetlerin işletmelerde ayrı ayrı görülmesi giderilerek önemli personel tasarrufu sağlanabileceği gibi, daha iyi bir teşvik sistemi ile personelin yaratıcılık yetkinliği de geliştirilebilir ve yenilikler, yaratıcı fikirler daha geniş bir alanda kullanılabilir. Tepe yöneticileri zamanlarını daha iyi değerlendirebilirler.
13. Büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağlayacağı yararlara ilişkin bu örnekler, kuşkusuz daha da genişletilebilir. Söz konusu yararlar, en iyi şekilde yatay birleşmelerle, aynı endüstri dalındaki firmaların birleşmesiyle gerçekleştirilebilir. Dikey birleşmelerde veya tamlaşmalarda, firma hammadde kaynaklarını veya dağıtım kanallarını ya da her ikisini birden kontrolü altında bulundurabileceğinden, bu tür birleşmeler de önemli ekonomiler sağlayabilir. Çapraz birleşmelerde ise, farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren firmalar füzyon yaptıklarından ölçek ekonomilerinden yararlanma olanakları daha sınırlıdır.

**Faaliyeti Çeşitlendirme**

Durgun veya düşük büyüme hızına sahip bir sektör veya iş kolundaki bir firma, daha hızlı büyüyen ve büyüme potansiyeli olan daha karlı sektörlere yatırım yaparak faaliyet alanını çeşitlendirmek isteyebilir. Çeşitlendirme isteği, faaliyette bulunulan sektörün olgunluk dönemini yaşaması, büyümesinin sona ermesi, firmanın pazar payının sınırına yaklaşmış olması veya işletmenin daha karlı ve satışı daha istikrarlı ya da satış potansiyeli yüksek ürünlere gereksinim duyması gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Nedeni ne olursa olsun, ürün ve sektör çeşitlendirmesi, şirket birleşmeleri ve satın almalarını etkileyen bir faktördür.

Yöneticiler çeşitlendirme sonucunda firma karlarının daha istikrarlı olacağını ve firma riskinin azalacağını beklemektedir. Riski azaltma, şirket birleşme nedenlerinden biridir. Karların daha istikrarlı olması, çalışanlar, hissedarlar, yatırımcılar, müşteriler ve kredi verenler için önemlidir. Çeşitlendirmenin tek başına şirket birleşmelerine iyi bir neden olup olmayacağı tartışmalıdır. Böyle olmakla beraber çeşitlendirme firmaların faaliyet risklerini dağıtmak amacıyla birden fazla ürüne veya sektöre giriş yapabilmelerine olanak sağlayabilir. Çeşitlendirmenin şirket birleşmeleri üzerindeki etkisi bu yönüyle de değerlendirilmelidir.

**Yetenekli Yönetime Sahip Olma ve Yönetim Değişikliği**

Yetenekli bir yönetimden yoksun bulunan ve yüksek yetenekli yöneticiler bulma ve çalıştırma olanakları sınırlı firmalar, birleşme yoluyla yönetim sorunlarına çözüm arayabilirler, iyi bir yönetime sahip firma ile füzyon yaptıkları takdirde soruna bir çözüm getirebilirler. Birleşme yolu ile pazarlama, finans, uluslararası işlemler alanında gereksinme duyulan deneyimli, bilgili yöneticiler sağlanabilir. Ciddi yönetim sorunları olan ve yalnız başlarına bu sorunu çözmek olanağı bulunmayan firmaların sahipleri, şu iki seçenekle karşı karşıyadır. Ya mevcut organizasyon ve yönetimle durgunluğa hatta göreceli küçülmeye onay vererek faaliyeti sürdürmek veya yetenekli bir yönetime sahip firmalarla birleşerek gelişme olanağını elde etmek. Ortakların uzun sürede servetlerini artırmaları açısından ikinci seçenek, birleşmek daha umut verici bir yol olabilir.

Özellikle az sayıda patron-yönetici ile yönetilen bir firmada bu yönetim biçimi ve kadrosu, zamanla yetersiz kalabilir. Daha fazla sayıda profesyonel yöneticiye gereksinim duyulabilir. Firma küçük olması nedeniyle bunları sağlayamadığından başka bir firma ile birleşmek isteyebilir.

Ağır işleyen bürokratik bir yönetime sahip büyük çaplı bir firma, daha atak, esnek, ileri görüşlü yöneticilere gereksinme duyabilir. Bu amaçla gereksinme duyulan yöneticilere sahip hızla büyüyen bir firmayla birleşme veya böyle bir firmayı satın alma yoluna gidebilir.

Faaliyet performansı düşük hedef şirketlerin üst düzey yöneticilerini sıkı çalışma düzenine sokarak (disipline ederek) daha verimli çalışmalarını sağlamak, şirket satın alma ve birleşmelerinde nedenlerden biri olabilir.

**Kaynak Sağlama Kapasitesini Genişletme**

İki firmanın birleşmesi sonucunda varlığını sürdüren veya birleşme sonucu oluşan firmanın borçlanma kapasitesinin, ilgili firmaların bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmeleri halinde bireysel borçlanma kapasiteleri toplamından daha fazla olduğu genellikle ileri sürülmektedir. Firmanın büyümesi, yalnız borçlanma kapasitesini genişletmekle kalmaz aynı zamanda daha elverişli koşullarla yabancı kaynak bulunmasına da olanak verebilir. Firma büyüdükçe diğer koşullar aynı kalmak üzere, yabancı kaynak maliyetinin düşmesi de olasıdır. Gerçekten firmanın büyümesi, olası para girişleriyle planlanan para girişleri arasında olabilecek sapmaları, başka bir deyişle iş riskini azaltabileceğinden, birleşme sonucu firmanın yabancı kaynak maliyetinin düşmesi de beklenebilir.

**Prestij Sağlama**

Pazarda firma saygınlığını artırmanın sağlayacağı üstünlüklerden (pazarlama, kaynak bulma vb.) yararlanma düşüncesi de firmaları birleşmeye iten etmenler arasındadır.

**Pay Senetlerinin Değerini Artırma**

Birleşme sonucu pay senetlerinde değer artışı, başka bir deyişle Fiyat/Kazanç oranının yükseleceğini bekleyen şirketler, bunu gerçekleştirmek için birleşme yolana gidebilirler.

**Değerli Sınai Haklara Sahip Olma**

Firmalar, değerli sınai haklara sahip diğer firmaları satın alarak veya birleşerek bu haklardan yararlanabilir; yeni buluş kapasitelerini genişletebilir veya patent açısından gelecekte sorun yaratabilecek firmaları satın alarak patent durumlarını güçlendirebilir, olası bir rekabeti önleyebilirler.

**Vergisel Avantajlar**

Karlı bir şirket, birikmiş zararları nedeniyle gelecek yıllar karlarından indirim (mahsup) yapmak olanağına sahip bir firmayla birleşme halinde, zarar indirimi nedeniyle, vergi kanunlarının öngördüğü süre ve tutar sınırı içinde kalmak koşuluyla, bu zararı kendi karından doğan vergi yükümlülüğünü azaltmada kullanabilir. Vergi indirimi zararlı bir firmanın aktif ve pasifi ile satın alınmasına çekicilik katmaktadır. Eğer vergi yasaları, karlı bir firmanın zararlı bir firmayı satın alması halinde bu zararların vergi matrahından indirilmesi olanağını tanıyorsa, böyle bir vergi avantajı zararlı firma satın alma veya birleşmeyi özendirmektedir.

Ülkemizde Kurumlar Vergisi Kanununda 1985 yılı sonunda 3239 sayılı yasa ile yapılan bir değişiklik zararlı şirketlerin, karlı şirket tarafından aktif ve pasifi ile devir alınmasını da vergi yönünden çekici hale getirmişti. Anılan vergi yasası değişikliğine göre aktif ve pasifi ile devir alınan bir şirketin geçmiş yıl zararları, devir alan şirketin kurum kazancından indirilebilmekteydi. Buna göre zararlı, bir firmayı aktif ve pasifi ile devir almak, vergi açısından çekici hale gelmişti. Ancak bu vergi istisnası 1.1.1994 tarihinde yürürlüğe giren 3946 sayılı kanun ile kaldırılmış bulunmaktadır.

Ortakların kişisel gelir vergisi düşünceleri de şirket birleşmelerinde etkili olabilir. Bir firma sahip olduğu nakit olanaklarına kıyasla yeterli iş veya yatırım fırsatlarına sahip değilse, nakit fazlasını ortaklarına kar payı (temettü) olarak ödeme yerine, başka bir firmayı satın almada kullanabilir. Ortakların alınan kar paylarını yıllık vergi beyannamelerine duhul etmeleri zorunda olmaları durumunda, kar payı dağıtımı yerine, firma satın alınması daha çekici olabilir.

**Kişisel Etmenler**

Füzyonda ekonomik nedenlerin ön planda olmasına karşın bazen psikolojik veya kişisel etmenlerin de füzyon kararlarında rol oynadığı gözlenmektedir. Kişinin, yönetimsel veya finans alanındaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük bir örgütü (organizasyonu) yönetme tutkusu, hırsı, firmanın sürekliliğini emniyet altına alma duygusu, korku, modası geçmiş duruma düşme kaygısı da, birleşme kararlarında etkili olmaktadır.

Bazı yöneticilerin hızlı büyümedikleri takdirde rakipleri tarafından ezilecekleri korkusuna kapılmaları da onları birleşmeye zorlamaktadır.

Örgüt eskidikçe bürokratik gelenekler yerleşmekte, sistemde katılık artmakta, kişisel yaratıcılığa ve girişim gücüne daha az yer kalmaktadır. Bunun kaçırılmaz sonucu olarak, örgütün değişen koşullara uyum kabiliyeti, esnekliği azaltmaktadır. Bazı yöneticiler, örgütü yenileyebilmek, yeni kan aşılayabilmek, demode olmaktan kurtulmak için yeni bir firma satın alınmasını veya birleşmeyi gerekli görmektedir.

Bazı yazarlar, birleşmenin ancak büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağlayacağı ekonomilerinden yararlanma olasılığının yüksek olduğu durumlar için yerinde olacağı görüşündedir. Sermaye piyasalarındaki aksaklık ve/veya bazı yatırımcı ve yöneticilerin psikolojik etmenlerle duygusal, ussal olarak nitelendirilemeyerek davranışları sonucu, uygulamada ölçek ekonomilerinin söz konusu olmadığı hallerde de firmalar arası birleşmeler, satın almalar gözlenmektedir.

**ÜLKE  İÇİNDE  VE  DIŞINDA  AYNI  ANDA  KULLANILABİLEN  DIŞ  BÜYÜME  YÖNTEMLERİ**

1-Tam  Birleşme (Meger) veya   Şirket  Evlilikleri,

2-Satın   Alma  Yöntemi,

3-Ortak  Yatırım (Joint  Venture),

4-Stratejik  İttifaklar,

4-a)Lisans  Anlaşmaları,

4-b)Satıl  Yetkisi  Verme  veya  Acentecilik

5-Üretim  İmtiyaz  Hakkı,

6-Dış  Kaynakları  Kullanma (Outsourcing)

6-a)Tedarikçileri  veya  Bayileri  Ortak  Etme,

6-b)Taşeronlaştırma,

6-c)Fason  İmalat,

7-Yönetim  Anlaşmaları  ve  Benchmarking

8-Anahtar  Teslimi  ve  Yap-İşlet-Devret.

**Tam  Birleşme  (Merger)  veya  Şirket  Evlilikleri**

İki  yada  daha  fazla  şirketin  bütün  kaynaklarını  bir  araya  getirerek  hukuki  varlıklarına  son  vermeleri  ve  ortaya  yepyeni  bir  ad  altında  yeni  bir  işletme  kurmalarıdır.

**İşletmeleri  bu  şekilde  birleşmelere  iten  sebepler;**

1-İşletmenin  varlık  değerini  arttırmak,

2-Büyük  ölçekli  hale  gelmenin  sonuçlarından  yararlanmak,

3Birleştirilen  kaynaklarla  faaliyetleri  yeniden  düzenleyip  daha  etkin  ve  daha  verimli  hale  getirmek,

4Daha  önce  faaliyetlerinde  başarısız  olan  işletmelere  yaşama  ve  gelişme  fırsatı  vermek.

Birleşme  ve  Şirket  Evliliklerinin  Avantajları  Yanında  Dezavantajları da  vardır. Bu  dezavantajlar;

1-Serbest  rekabet  ortamını  ortadan  kaldırır  ve  tekelleşmeye  sebebiyet  verir,

2-Karların  aşırı  biçimde  arttırılmalarına  neden  olabilir,

3Tüketicinin    ve  kamunun  aleyhine  bulunabilecek  faaliyetlere  girişebilirler  vb.

Bu  tür  birleşmelerin olumsuz  durumlarını  engellemek  için  de  Anti-tröst  Yasalarla  bu  işletmeler  denetim  altına  alınırlar  ve  alınmaları  da  gerekir.

**Satın  Alma  Yöntemi**

Bir  işletmenin  ;yeni  bir  pazara  girmek  ve  mevcut  pazarda   daha  etkili  halegelmek  amacıyla  pazarda  tatmin  edici  bir  şekilde  çalışmayan  başka  bir  işletmeyi  satın  almasıyla  kendine  dahil  etmesidir.

Bu  satın  alma  işleminin  en  büyük  özelliği;satın  alınan  işletmenin  alacak veborçlarıyla  beraber  satın  alınıyor  olmasıdır.

Bunun  sonucu  satın  alınan  işletme  hukuken  ortadan  kalkar, satın  alan  ise  hukuki  varlığına  eskisi  gibi  devam  eder.

**Satın  Alma  Yöntemiyle  Büyümenin  Amaçlarını  Şunlar  Olabilir;**

1-Pazardaki  rakip  sayısını  azaltmak,

2-Mamul  hattını  tamamlamak  veya  dengelemek,

3İşletmenin  piyasa  değerini  arttırmak  ve  hisse  senetlerinin  fiyatlarında  artış  sağlamak,

4Satın  alınan  işletmenin  zararlarını  vergiden  düşerek  net  kazançlarını  arttırmak,

5-Birleşmenin  getirdiği  olumlu  havadan  yararlanarak  verimliliği  arttırmak.

**ORTAK  YATIRIM  ( JOİNT   VENTURE )**

İki  ve  daha  fazla  şirketin  bir  araya  gelerek  belirli  bir  pazarda  işbirliği  yapmalarıyla  ortaya  çıkan  oluşumlardır.Uzman  eleman,mali  olanaklar,gelişmiş  teknoloji  ve  kaliteli  hammaddelere  sahip  birkaç  şirketin  birleşerek  sürekli  bir  şirket  kurabilecekleri  gibi  geçici  amaçla  bir  konsorsiyum  şeklinde  bir  yapılanma  kurabilirler.

Bu  biçim  ortaklıklarla  küçük  ve  orta  boy  işletmelerin  imkanları  bir  araya  getirilerek  büyük  ve  güçlü  işletmelerin  yıkıcı  rekabetinden  korunulur.

Bu  tür  ortaklıkların  en  büyük  özelliklerinden  biri  de  girişilecek   işte  risk  payının  bölüşülüyor  olmasıdır. Bu  sayede  küçük  işletmelerin  yaşama  şansı  artar.

**STRATEJİK  İTTİFAKLAR**

İki  yada  daha  fazla  şirketin,geleceğe  yönelik  uzun  vadeli, belirli  bir  amaç  doğrultusunda  işbirliği  yapmalarıyla  oluşan  anlaşmalardır.

**Stratejik  İttifakların  amaçları;**

1-Ölçek  ekonomisinden  kaynaklanan  maliyet  tasarrufu,

2-Uzmanlık  gerektiren  alanlarda  teknoloji  ve  bilgi  alışverişi,

3-Risk  azaltma,

4-Yeni  Pazar  fırsatları meydana  getrimedir.

**Stratejik  İttifakların  Ortaya  Çıkarabilecekleri  Olumsuzluklar;**

1İttifakta  bulunan  şirketlerin  yetki  ve  sorumlulukları  konusunda  anlaşmazlı-ğa  düşülebilmesi  yada  sorumluluk  ve  riskinadil  dağılmaması  sonucu  sorun-ların  oluşabilmesi,

2ittifaka  giren  şirketlerin  çalışanları  arasında  dil,kültür,iletişim  farklılığına  dayalı  yanlış  anlaşılmalar,

3-Hükümetlerden  gelebilecek  misilleme  ve  yaptırımlar  vb.

Stratejik  İttifaklar  aynı  pazarda  yer  alan  rakip  firmalar  arasında  da  olabilir.örneğin  video  ve  telsiz  telefon  alanında  işbirliğine  giren  GRUNDİNG  ve  PHİLİPS  şirketleri  ile  otomobil  alanında  HONDA  ile  ROVER  arasındaki  işbirliği  gibi.

Stratejik  İttifaklar,işletmeler  arasında  çeşitli  şekillerde  ortaya  çıkan  dayanışma  ve  kaynak  birleştirme  faaliyetidir.

Stratejik  İttifaklar  Ulusal  ve  Uluslararası  Alanda  İki  Şekilde  Uygulanır

1-Lisans  Anlaşmaları,

2-Satış  Yetkisi  Verme  veya  Acentecilik.

**Lisans  Anlaşmaları**

Sahibi  tarafından  tescil  edilmiş  patent  hakkı  nedeniyle  korunan  bir mamulün  üretilmesi  ve  pazarlanması  için  izin  veren  bir  işbirliğidir. Bu  sayede  patent  sahibi  veya  işletme gayri  maddi  belirli  bir  hakkı, belirli  bir  ödeme  karşılığı, belirli  bir  coğrafi  bölgede  ve  belirli  bir  süre  için bir  başka  işletmeye  satmış  olur.

**Lisans  anlaşmalarına  konu  olan  hususlar  şunlardır;**

1-Yeni  Buluş,

2-Formül,

3-Süreç  veya  Tasarım,

4-Müzik,

5-Kitap,

6-Edebi  Eserlerin  Telif  Ve  Basma  Hakkı,

7-Ticari  İşletme  ve  Ürün  Markaları,

8-Yöntem,

9-Program,

10-Paket  Programlar,

11-İş  Görme  Yöntemleri,

12-Yönetim  Sistemleri  vb.

Genellikle  bu  uygulamaya,  yeni  teknoloji  üretemeyen   işletmeler  başvurmaktadır. Bu  lisans  anlaşmaları  yoluyla  pazara  girmeyi  tercih  etmektedirler. Ülkemizde  de  bu  duruma  sıklıkla  rastlanmaktadır.

**SATIŞ  YETKİSİ  VERME  VE  ACENTECİLİK**

Gayri  maddi  bir  hakkın  sahibi  olan  işletme, bu  hakkı  değil  de, kendi  buluş  ve  teknolojisini  kullanarak  kendi  ürettiği  ürünlerin " satışını  " acentecilik  veya  satış  yetkisi  vererek  başka  bir işletmeye  devretmesidir.

Ürünün  satış  ve  dağıtımının  çok  masraflı  ve  uzmanlık  isteyen  bir  durumdabu  uygulama fayda  sağlayabilir.

**Üretim  İmtiyaz  Hakkı**

Lisans  anlaşmasının  özel  bir  şeklidir. Bu  anlaşma  hem  lisans  anlaşması, hem  de  satış  yetkisi  verme  (acentecilik)  faaliyetlerini  içerir. Yani  bu  anlaşma  ile  hem  malın  üretim  hakkı  hem  de  malı  satma  hakkı  satın  alınmış  olur.

**6-Dış  Kaynakları  Kullanma ( Outsourcing )**

Hem  büyüme  hem  de  küçülme  yöntemi  olarak  kullanılabilen  dış  kaynaklardan  yararlanma stratejisi  olarak  kullanılabilir. Bunun  yanında asıl  amacı   mal  ve  hizmetüretiminin    çeşitli  safhalarında  bir  kısım  işletmenin  birbirini  tamamlayacak şekilde  işbirliği  yapmalarıdır.

**Bu  işbirliğinin  uygulamadaki  şekilleri  şunlardır;**

**6-a)   Tedarikçileri  veya  bayileri  ortak  etme;**

Bir  işletmenin,  kendisine  büyük  miktarda  girdi  temin  eden  tedarikçilerle, ürettiği  malları  satan  bayileri  kendisine ortak  yapmak  suretiyle  büyümesidir.

**6-b)   Taşeronlar**

Bir  işletmenin  uzmanı  olduğu  alanda  kendini  geliştirebilmek  için  temel  uğraşı  konusu  dışında  kalan  işletmeye  dair  temizlik, ulaştırma, işçilerin servisle  taşınması, yemek  servisi  gibi  hizmetleri taşeronlara  işletmelere   devredebilir. Bu  sayede  işletme  hem küçülür  hem  de  etkili  bir  yönetime  kavuşur, hem  de  uzmanlık  alanına  girmeyen  işlerin  yükünden  de   kurtulur, hem  de  bu  hizmetleri  kendisinin  üreteceğinden  daha  ucuza  temin  ederek  pazarda  avantajlı  olur.

**6-c)  Fason  İmalat**

Bir  çeşit  taşeron  kullanma  yöntemidir.

Genelde  tekstil  alanında  başvurulan  bir  dış  kaynak  niteliğidir.

Bu  yöntemi  taşeronlaştırmadan  ayıran  en  büyük  özelliği;  taşeronlaştırma  daha  çok  küçülme  çalışmalarının  sonucu  iken  fason  imalat  ise  daha  çok  işletmenin  kuruluş  aşamasından  başlayarak  planlanan  örgütlenmedir.

**7) Yönetim  Anlaşmaları  ve  Benchmarking**

İşletmeler sahip oldukları yönetim yetenekleriyle örgütleme kapasitelerini belirli bir ücret karşılığında belirli bir süre için yabancı bir işletmeye transfer edebilirler. Örneğin bir işletme yönetim-bilişim sistemleri, reorganizasyon, yönetim sistemleri gibi belli konularda deneyim sahibi personelini yabancı bir işletmede söz konusu sistemleri kurup işletmek üzere birkaç yıllığına görevlendirebilir. Hava yolu işletmeciliğinde  bu  strateji  çok sık kullanılır.

Rekabetçi kıyaslama yönteminde ise, bir işletmenin belirli bir yönetim

süreci veya tekniğinde çok başarılı olduğuna inandığı bir başka işletmeden bu konularda destek almak veya uygulamalarını aynen kendisine aktarmak üzere anlaşma yapması söz konusudur. Bu yolla, dış kaynaklardan  yararlanmayı hedefleyen işletme, bilinçli bir şekilde kendi faaliyet  alanlarında   en   başarılı firmaların uygulama süreçleri ile kendi uygulamalarını karşılaştırmakta ve buradan elde ettiği sonuçları kendisini geliştirmek için kullanma yoluna gitmektedir.

Rekabetçi kıyaslamaya dayalı gelişme yoluyla hizmeti alan işletmenin faaliyetlerini, başarılı olan firmaları örnek alarak daha iyi, daha kaliteli, daha  ucuz, daha hızlı ve daha etkili yapmaya ve rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışması  söz  konusu  olmaktadır.

**8)Anahtar  Teslimi  ve  Yap-İşlet-Devret**

İşi üzerine alan işletme bir yatırımı baştan sona  yapmayı ve çalışır halde yaptıran işletmeye veya kişiye teslim etmeyi temel alan bir sözleşme yapar. Fabrika binaları ve sanayi tesisleri gibi yatırımlar genellikle bu şekilde yapılmaktadırlar.

YAP-İŞLET-DEVRET modelinde ise, işi yaptıran kişi veya firma, yatırımı anahtar teslimi olarak tamamlayan işletmeye bir bedel ödeme yerine, yatırım işletmesini bir süre ona bırakarak bedel olarak düşündüğü gelirleri yıllar itibarıyla elde etmesine ve sözleşme sonunda yatırımı gerçek sahibi  olan  kendisine  devretmesini   sağlar.

**İç Büyüme:** İç büyüme, mevcut faaliyetleri geliştirme yoluyla gerçekleşir. İşletmeler kendi kaynaklarına göre iç büyümeye girişirler. Bu süreçte, yeni finansman kaynakları gerekir. Borçlanma, oto finansman veya yeni sermaye bulma yöntemi uygulanır. Yeterli kaynak bulunduğunda, üretim kapasitesi arttırılarak pazar genişletilir veya yeni pazar aranabilir.

**Yatay Büyüme:** Aynı üretim dalında, faaliyet genişletmektir. Mesela; aynı malları üreten fabrika sayısını arttırmak.  
Yaygın uygulanan yatay büyüme yöntemi, ürün ve pazar farklılaştırmadır.

**1-Ürün Farklılaştırma:** Aynı ürünlerin özelliklerini değiştirip geliştirmektir. Kar arttırma yöntemi kabul edilir. Mesela; kalite arttırma, ambalaj değiştirme. Bu yöntemde marka imajı güçlendirme amaçlanır.  
**2-Pazar Farklılaştırma:** Ürünleri farklı pazarlarda yaygınlaştırmak demektir. Yeni pazarlara yönelerek, talep ve satışlar arttırılabilir. Farklı bölgelere ve farklı tüketici gruplarına ulaşarak yatay büyüme gerçekleşir.

**Dikey Büyüme:** İki yönde gerçekleşir.

1-Geriye Doğru Dikey Büyüme: İşletme, daha önce satın aldığı girdi mallarını kendi üretmeye başlar. İşletmeye avantaj sağlıyorsa bu şekilde büyümeye yönelebilir. Ancak şunlar dikkate alınmalıdır;

\*Girdi mallarının üretimi için yeterli kaynak ayırma imkanı  
\*Yüksek kar oranıyla çalışma  
\*Girdileri zamanında ve uygun kalitede tedarik edememe  
\*Satıcı azlığı

**2-İleri Doğru Dikey Büyüme:** Üretilen malların tüketicilere geçişinde gerçekleşir. Satış organizasyonu kurulduğunda gerçekleşir. Mesela; bayi ve mağazalar aracılığıyla satış yerine şubeler açmak. İleri doğru dikey büyüme koşulları;

\*Dağıtım sistemi kuracak kaynak bulunması  
\*Dağıtım kanallarında sıkışıklık ve sonucunda gecikmeler  
\*Pazarlama kanalının çok uzun ve yüksek fiyat artışı gerektirmesi  
\*Çok teknik ürün üretimi  
\*Dağıtım kanalındaki işletmelerin uzmanlaşmaması  
\*Büyüyen sektörde çalışmak

**Dış Büyüme:** İşletmeler, iç kaynakları yetersiz geldiğinde dış kaynaklar kullanırlar. Dış büyüme, genellikle iki veya daha fazla işletmenin birleşmesiyle gerçekleşir. Dış büyüme sayesinde;

\*İşletme, tek başına yapamayacağı işler yapabilir.  
\*İşletmenin sektöründe teknoloji çok hızlı değişiyorsa veya işletmede teknoloji yoğunsa, yeni teknolojiler daha kolay kazanılır.  
\*İşletme, daha önce tek başına hizmet veremediği ortaklarına hizmet verebilir.  
\*Finansman kaynakları kolay bulunur.  
\*Piyasaya hakimiyet ve rekabet kolaylaşır, tekelleşme sağlanabilir.  
\*Başka işletmeleri satın alarak büyüyen işletme, yeni ürünler, üretim teknikleri ve yeni organizasyonlar kazanabilir.

**Dikey Birleşme:** Üretim ve pazarlama faaliyetlerinin başarısı için gerçekleşen birleşme türüdür. İşletme, dikey birleşmeyle rekabet gücünü arttırabilir.

**Dikey birleşmenin avantajları;**

\*Yeni ürünler çıkarılabilir.  
\*İşletmenin kontrol gücü artar.  
\*Aşırı koordinasyon hızı, giderleri azaltır.  
\*Pazarlama veya teknik bilgi geliştirilebilir.  
\*Satın alma ve satış giderleri azalır.  
\*Tedarikçi ve satıcılarla uzun süreli anlaşmalar yapılabilir, iletişim, fiyatlama gibi işler azalır.  
\*Toplam kalite uygulaması sağlanır

**Dikey birleşmenin dezavantajları;**

\*Tedarikçi ve satıcılardan bilgi alımı azalır.  
\*İyi organize edilmezse giderler artar.  
\*Yöneticiler, en iyi yolu zor bulurlar.  
\*Koordinasyon, bazı giderleri arttırabilir.  
\*Gereksiz süreçler uzayabilir.  
\*Birleşilecek işletmenin örgüt kültürü farklıysa başarısız olunur.  
\*İşletme, yakın başarısız işletmeyle ilişkiye girebilir.

Satın alınan işletmenin çıktısı, satın alan işletmenin girdisiyse buna geriye doğru dikey birleşme denir. Geriye doğru dikey birleşmenin temel amacı, tedarikçi işletmeye sahip olup kontrol etmektir. Genellikle tedarikçilerin maliyet yükseltmesi halinde uygulanır.

Satın alan işletmenin çıktısı, satın alınan işletmenin girdisiyse, buna ise ileri doğru dikey birleşme denir. İşletmenin mallarını satan işletme satın alınmakta ve kontrol edilmektedir.

**Yatay Birleşme:** Aynı malların üreticilerinin birleşmesidir. Başka bir işletmenin kontrol ve sahipliği amaçlı birleşme türüdür. Faaliyet bölgesi genişletmek, ürün portföyü genişletmek, üretim arttırıp maliyet düşürmek ve rekabet için bu yöntemle birleşme gerçekleştirilir. Günümüzde stratejik yöntemin en önemli trendlerindendir. Rakipler arasında birleşme yaygınlık nedeni, büyüklükle sağlanan ekonomi, kaynak ve beceri transferidir.

Yatay birleşme, işletmelerin istedikleri kadar büyüyememeleri nedeniyle, ekonomik kullanılamayan kaynakların ekonomik kullanımını sağlar.