**YAŞARDOĞU SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ**

**GENEL İŞLETME BİLGİSİ**

**İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ**

5. Hafta

**ÜNİTE 5: İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ**

**KONU BAŞLIKLARI**

* **İşletmelerin Büyümesi**
* **İşletmelerin Büyüme Yöntemleri**
* **İşletme Büyümeleri ve Birleşmeleri**
* **İşletme Büyüklüğü Ölçütleri**

**5.1.İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ**

İşletmeler insanlar tarafından kurulur ve yönetilir. Sahipler ve yöneticiler işletmelerini büyütmek isterler. Yani büyüme insani bir dürtüdür; güç çağrıştırır ve insanın gücüne yönelen bir varlıktır. İşletme sahiplerinin veya yöneticilerinin büyümeyi arzu etmeleri etki alanlarını genişletme arzusundan kaynaklanır. İşletme sahipleri eğer mali, beşerî ve fiziksel faktörler temininde bir sorun yaşamıyorlarsa, bu onları büyümeye yöneltecektir.

İşletmeler için büyüme temel bir amaçtır. İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi aslında olağan bir süreçtir. Çevresel faktörler, tüketici beklentilerinin değişmesi ve rakip işletmelerin sayısının artması, yeni teknolojiler ve yöntemler işletmeleri büyümeye zorlamaktadır. Büyüme, bir işletme için doğal bir durumdur. İşletmelerin büyümesi bir bakıma dinamizm ve sağlık belirtisidir. Beslenen bir çocuğun gelişmesi gibi, çevresel faktörlerden yararlanan, çevresel değişime cevap veren işletmelerin büyümesi de doğal bir durumdur. Büyüme konusunda önemli bir nokta, büyümenin hantallaşma olmadığı ve işletme açısından rasyonel uygun değer işletme büyüklüğünde çalışmaktır.

İ*şletmelerin büyümesi dinamik bir süreçtir. Dinamik işletme, sürekli ve dengeli büyüyen işletmeler için kullanılır.* Bir işletme fiziksel, mali, inisiyatif veya yetenek olarak büyümek durumundadır. İşletme büyümüyorsa entropi sonucu zayıflıyor veya Pazar şartları ve talep durumu işletme büyüklüğüne etki eden önemli faktörlerden biridir.

İşletmelerde bazı temel amaçları vardır. Kâr sağlamak, devamlılığı sağlamak ve büyümek işletmenin temel amacıdır. İşletmeler çeşitli nedenlerle büyümek isterler; bazı işletmeler büyümenin sağlayacağı avantajlardan yararlanmak için küçük olmanın dezavantajlarından kaçınmak için işletmeler isterler. Büyümenin olmadığı işletmede yenilik ve yaratıcılık yok demektir. İşletmenin mevcut durumu, faaliyet gösterdiği endüstri dalı, üretilen mallara olan talebin artması, ürünlerini ve süreçlerini yenileme isteği, onu büyümeye iter. *Çevresel koşullar, tüketici tercihlerinin değişmesi, rakip işletmelerin yeni üretim teknolojileri ve yöntemi kullanmaları, büyük sermayeyle pazarda faaliyet göstermeleri, işletmeleri büyümeye iten diğer nedenlerdir.*

İşletme büyüklüğünü etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bugünkü ve gelecekteki pazar şartları ve talep durumu, sermaye ve kredi tedarik durumu, işletme yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri, işletmeleri büyümeye iten faktörler arasındadır. *Pazar şartları ve talep durumu* işletme büyüklüğüne etki eden önemli faktörlerden biridir. Talep durumu değişkendir ve talebin dinamik özelliği vardır. Mevsimsel koşullar talebin dinamik özelliğini ortaya koyar. İşletmeleri pazarda artan talebi karşılamak amacıyla büyüme gereği duyarlar.

*Sermaye ve kredi tedarik durumu da işletmelerin büyümelerini etkileyen faktörlerden biridir. İşletmeler ya oto finansman kullanarak iç büyüme veya birleşmeler yoluyla dış büyüme yolunu seçerler.* Burada oto finansman düzeyi, kredi maliyet oranları ve pazarın durumu dikkate alınarak tespit edilir. İşletme yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri de işletmenin büyümesini etkileyen bir faktördür. İşletmeler mali, fiziksel ve beşerî kaynakları kullanarak mal ve hizmet üretirler. Söz konusu faktörler arasında en önemli olanı, beşerî faktörlerdir ve burada yöneticinin yönetsel yeteneği işletmenin büyütmesinde önemli bir faktördür.

**İşletmeler şu nedenlerle büyümek isterler:**

* *Ham madde teminindeki kolaylık.* Büyük işletmeler daha kolay ve daha uygun koşullarda ham madde satın alabilirler. Ham madde alımında, büyük miktarlarda mal alan müşteriler daha itibarlı olmaktadır. Büyük işletmelerin isteklerini reddetmek kolay değildir.
* *Birim maliyet daha düşüktür.* Toplam sabit giderler üretilen mallara dağıtıldığı için küçük işletmelere oranla büyük işletmeler daha küçük birim maliyetle üretim yaparlar.
* *Teknik yenilikleri izleme kapasitesi yüksektir.* Büyük işletmelerin patent hakkı satın almak, piyasaların durumunu izlemek, yeni teknolojileri üretmek veya satın almak için daha geniş finansal olanakları vardır.
* *Satış olanaklarında üstünlüklere sahiptirler*. Büyük işletmelerde birim başına düşen satış maliyeti azdır. Bunların piyasa hareketlerini izlemeleri, fırsatlardan yararlanmaları ve yeni pazar bulmaları kolaydır. İşletmeleri büyümeye iten nedenler öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmak, kâr edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmektir.
* *Nüfuz/etki yetenekleri yüksektir*. Büyük işletmelerin resmi daireler ve yerel yönetimler karşısındaki durumları güçlüdür. Hükümetlerle kolaylıkla temas kurarlar. Hatta hükümetlerin ekonomik politikalarını etkileyebilirler. Özellikle medyayı harekete geçirerek merkezî hükümeti ve yerel yönetimleri nüfuzları altına alabilirler.

Sermaye ihtiyacının az olduğu hizmet işletmeleri bir tarafa bırakılacak olursa, malların üretim ve pazarlamasıyla ilgilenen sanayi ve ticaret işletmeleri, talepte artışın olması durumunda büyüme yolunu seçeceklerdir. Ancak burada önemli olan talep dalgalanmalarına hemen büyüme ile tepki vermek değil, optimum işletme büyüklüğüne ulaşmaktır.

**5.2.İŞLETMELERİN BÜYÜME YÖNTEMLERİ**

İşletmeleri büyümeye iten nedenler öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmak, kâr edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmektir. Büyüme mücadelesinde başarılı olmanın en uygun araçlarından biri, uygun büyüme stratejilerinin seçimidir. Yaşanan küreselleşme eğilimleri işletmeleri; hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri, ekonomik gelişmeler ve giderek zorlaşan rekabet koşullarıyla başa çıkmaya zorlamaktadır.

*İşletmeler ekonomik faktörlerin yanında psikolojik faktörlerin etkisiyle büyüme gereği duyar. Büyüme doğal ve insani bir dürtüdür.* İşletmeler de aynı zamanda sosyal varlıklar oldukları için, ya niceliksel olarak yatay ya da niteliksel olarak dikey büyürler. Büyüyemeyen işletmeler, büyüyen işletmeler karşısında rekabet güçlerini kaybederek küçülürler.

İşletmelerde büyüme; satışların ve dolayısıyla kârların artması, hacim artışı, kullanılan enerji miktarında artış, personel veya iş hacminin artması gibi niceliksel artışlar söz konusu olabileceği gibi, iş geliştirme, personel geliştirme, kalite artışı gibi niteliksel gelişmeler yoluyla da olabilir. Ancak işletme büyüklüğünün ekonomiklik prensibine göre optimal düzeyde olması gerekir. Yani en yüksek gelirin, en düşük maliyetle elde edildiği bir büyüklükte olması gerekir.

*İşletmelerin büyümeleri genellikle iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan biri iç büyüme, diğeri de dış büyümedir.* İç büyüme kendi kaynaklarına özellikle oto finansmana dayanır. İç büyüme hacim büyümesi şeklinde olur. Dış büyüme ise; yatay büyüme, dikey büyüme dairesel büyüme ve çapraz büyüme şeklinde olur. Dış büyüme şirket evlilikleri, stratejik ortaklıklar ve birleşmeler yoluyla gerçekleşir.

**İç Büyüme**

İşletmelerin kendi kaynaklarına bağlı olarak mevcut faaliyetlerin genişletilmesi şeklindeki büyümedir. Borçlanma, oto finansman, yeni sermaye bulma yoluyla gerçekleşir. İç büyümede işletmeler yeni finansman kaynaklarına ihtiyaç duyarlar*. İç büyümede oto finansman önemli bir kaynaktır. Oto finansman; bir işletmenin kendi gücü ile sermaye yaratmasına denir.* Diğer bir tanıma göre oto finansman; bir işletmenin üçüncü kişilere başvurmadan ve işletme sahiplerinin sermaye Birbirini izleyen veya tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli anlaşma ve birleşmelere dikey büyüme denir.

İç büyüme dış büyümeye göre yavaştır. Eğer işletme kısa sürede büyüme yolunu seçmek istiyorsa bu durumda daha fazla finansal kaynağa ihtiyaç duyar.

İç büyüme dış büyümeye göre yavaştır. Eğer işletme kısa sürede büyüme yolunu seçmek istiyorsa bu durumda daha fazla finansal kaynağa ihtiyaç duyar. Bu kaynak ancak dış büyüme yoluyla sağlanabilir.

**İşletmeler iç büyümelerini şu şekilde gerçekleştirirler:**

*Ekonomik büyüme.* İşletmeler, zamanla kuruluş sermayelerini arttırarak yeni finansal kaynaklarla mevcut üretim kapasitelerini arttırırlar ya da yeni mal üretimine giderek ekonomik olarak büyürler.

*Fiziksel büyüme*. Ham madde, yardımcı madde, iş gücü gibi girdi miktarlarının artması yönünde gerçekleşir.

*Sosyal büyüme*. İşletmenin marka değerinin ve itibarının artmasıdır. Toplumda olumlu bir işletme imajı onun sosyal olarak büyüdüğünü gösterir.

*Örgütsel büyüme.* İşletmenin örgütsel yapısının, işletme büyüdükçe daha güçlenmesi demektir. Personel güçlendirme, yetki devri, elverişli bir örgütsel kültür, örgütsel büyüme araçlarıdır.

İç büyüme yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde gerçekleşir.

**Yatay Büyüme**

*İşletmelerin aynı üretim alanında faaliyet kapsamını genişletmesidir.* Örneğin aynı konuda üretim yapan fabrika sayısının arttırılması, bir lokantanın veya merkezîn veya bankanın farklı şubelerinin açılması yatay büyüme şeklidir. Yatay büyüme iki şekilde olabilir:

***Ürün farklılaştırması.*** Aynı ürünün biçim ve boyut değiştirerek değişik özelliklerde piyasaya sürülmesidir. Bir otomobil firmasının farklı model otomobiller üretmesi, ürünün kalitesinin, ambalâjının veya renginin değiştirilmesi örnek olarak verilebilir.

***Pazar farklılaştırması.*** İşletmenin ürünlerini farklı pazarlara sunması, farklı tüketici kitlesine ulaşması pazar farklılaştırma örneğidir. Pazar farklılaştırmasının temel amacı talep ve satışı arttırmak için yeni pazarlara yönelmektir.

**Dikey Büyüme**

Birbirini izleyen veya tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli anlaşma ve birleşmelere dikey büyüme denir. Bir işletmenin kendine mal satan (tedarikçi) veya ürettiği malı satın alan bir başka (müşteri) işletmeyle birleşmesi dikey yönde büyümedir. Pamuk üreticilerinin kumaş fabrikalarıyla ve konfeksiyoncularla birleşerek bir tek ana işletme kurmaları dikey büyüme örneğidir.

Dikey büyüme ileri doğru dikey büyüme ve geriye doğru dikey büyüme olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Dış büyüme, bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olur.

*Geriye doğru dikey büyüme.* İşletmenin daha önce tedarikçilerden sağladığı üretim girdilerini kendisinin üretmeye başlaması bir geriye doğru büyüme olduğu gibi, işletmeye ham madde, enerji veya ara mal veren başka bir işletme ile birleşmesi de geriye doğru büyümedir. Örneğin bir yayın evinin kâğıt fabrikasıyla birleşmesi geriye doğru büyümedir. Geriye doğru dikey büyüme şu nedenlerle tercih edilir:

* İşletmenin girdilerini üretmek için yeterli kaynağa sahip olması
* Tedarikçilerin yüksek kâr oranıyla çalışması
* Girdilerin zamanında, yeterli miktarda ve uygun kalitede tedarik edilememesi

*İleri doğru dikey büyüme.* İşletmenin ürettiği malı satın alan işletme ile birleşmesi veya işletmenin ürettiği malların tüketicilere ulaşması için yeni dağıtım kanalları kurmasıdır. *Meyve üreten bir çiftçinin manav açması, hayvancılık yapan birinin şarküteri açması, giysi üreten bir işletmenin, ürettiği ürünleri bayiler veya mağazalar açarak satması ileri doğru dikey büyüme örneğidir.*

İşletmeler ileri doğru dikey büyümeyi şu nedenlerle tercih ederler:

* Üretilen mallar için dağıtım kanalları kuracak kaynakları varsa
* Pazarlama kanalı çok uzun ve yüksek fiyat artışına neden oluyorsa
* Dağıtım kanallarında gecikmeler oluyorsa
* İşletmenin ürettiği ürünlerin dağıtıcısı yoksa

**Dış Büyüme**

*İşletmeler iç kaynakları yeterli olmadığı zaman, dış kaynaklardan yararlanmak isterler. Bu nedenle dış büyüme yoluna giderler.* Dış büyüme, bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olur. Dış büyüme iç büyümeye göre ani ve hızlı bir büyüme şeklidir. İşletmelerin kendi olanaklarıyla büyümesi kolay değildir. Bu nedenle başka bir işletmeyle birleşmek, ortaklık kurmak veya onu devralmak suretiyle dış büyümeyi tercih ederler. Konsorsiyum, kartel, konsern, tröst, holding gibi birleşmeler dış büyümeye örnek verilebilir.

İşletmeler, kendi kaynakları yeterli olmadığı durumlarda, kaynak ihtiyacını karşılamak amacıyla dış büyüme (birleşme) yoluna giderler. Dış büyümeler genellikle birleşme şeklinde olur.

İşletmeler dış büyümeyi şu nedenlerle tercih ederler:

* Tek başına yapamayacağı işlere finansman bularak yeni projeler üretmek Dış büyümeler; yatay büyüme, dikey büyüme, çapraz büyüme ve dairesel büyüme şeklinde gerçekleşir.
* Kaynak yetersizliği nedeniyle daha önce cevap verilemeyen müşterilere ulaşmak
* Piyasaya hâkim olmak ve rekabeti kendi koşullarında yürütmek

Dış büyümeler; yatay büyüme, dikey büyüme, çapraz büyüme ve dairesel büyüme şeklinde gerçekleşir.

*Yatay büyüme.* Aynı iş kolunda çalışan birden fazla işletmenin birleşmesiyle meydana gelen büyümeye şeklidir. Yatay birleşme genel olarak, işletmelerden birinin diğer işletmeyi satın alarak kendi mülkiyetine geçirmesi şeklinde olabilir.

*Dikey büyüme.* Dikey büyüme malların üretiminin ve dağıtımının farklı işletmeler tarafından yapılması durumunda meydana gelen bir dış büyüme şeklidir. Bu tür büyümede malların tedarikçisi farklı, üreticisi farklı ve pazarlamacısı farklı işletmelerdir. Bu zincirdeki işletmelerden birinin diğer bir işletmeyi satın alması durumunda dikey büyüme gerçekleşmiş olur.

*Çapraz (Karma) Büyüme.* Bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse, çapraz büyüme gerçekleşmiş olur. Burada yatay ve dikey büyüme, bir iş genişletmesi şeklinde gerçekleşirken, çapraz büyüme iş zenginleştirmesi şeklinde olur. Örneğin ayakkabı üreten bir işletme ile kırtasiye malzemeleri üreten bir işletmenin birleşmesi çapraz bir büyüme şeklidir.

*Dairesel büyüme.* Dairesel büyüme genellikle faaliyette bulunulan alandaki diğer işletme faaliyetlerinin kontrolünü ele alan bir büyüme şeklidir.

**5.3.İŞLETME BÜYÜMELERİ VE BİRLEŞMELERİ**

İşletmelerin büyümelerinin diğer bir şekli işletme birleşmeleridir. İşletmeler tam rekabet ortamında rakipleriyle ya yoğun bir rekabete girişerek veya onlarla çıkar anlaşmaları yaparak büyüme gereği duyarlar. Çoğu kez işletmeler rekabetten kaçınmak için, büyüme yolunu seçerler.

İşletme büyüklüğünü etkileyen çeşitli faktörler vardır; bugünkü ve gelecekteki pazar durumu ve talep durumu, sermaye ve kredi tedarik durumu, işletme yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri, pazar şartları ve talep durumu, sermaye İşletmeleri büyümeye iten neden öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmaktır. İkinci neden rekabet ve kâr edebilmek, üçüncü neden ise varlıklarını sürdürebilmektir.

İşletmelerin pazarda rekabet gücünü artırmak, satın alma ve satış giderlerini azaltmak amacıyla yapılan birleşmedir.

*İşletmelerin büyümeleri iki şekilde olabilir. Bunlar iç büyüme ve dış büyümedir.* İç büyüme yukarıda da üzerinde durulduğu gibi daha çok işletmelerin kendi imkânlarıyla yani oto finansman yoluyla büyümeleridir. Burada oto finansman, bir işletmenin kendi gücüyle sermaye yaratması anlamına gelir. Bu yöntemde işletme ihtiyaç duyduğu sermaye ihtiyacını kendi içinden karşılamaya çalışır.

İşletmelerin dış büyümeleri ise daha çok birleşme şeklinde olabilir. Bu ya başka bir işletmeyi satın almak veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olabilir. Konsorsiyum, kartel, konsern, tröst ve holding bu tarz büyüme örneğidir.

*İşletmeler bazen ne iç büyüme, ne de dış büyüme yolunu seçerler.* Örneğin centilmenlik anlaşması yapmak suretiyle birbirlerinin menfaatlerini korumaya çalıştıkları gibi, konsorsiyumlar kurmak yoluyla bir işi ortaklaşa yürütebilirler veya işletmeler bir holdingin çatısı altında birleşerek rekabetin yıkıcı etkisinden kendilerini koruyabilirler.

İşletmelerin büyümeleri yatay, dikey, çapraz veya dairesel olabildiği gibi, birleşmeleri de aynı yöntemlerle olabilir. Birleşmeleri yönü itibariyle ele alan bu tür birleşme biçimlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

**Dikey Birleşme**

*İşletmelerin pazarda rekabet gücünü artırmak, satın alma ve satış giderlerini azaltmak amacıyla yapılan birleşmedir.* Dikey birleşme malların üretiminin ve dağıtımının farklı işletmeler tarafından yapılması durumunda meydana gelen birleşmedir.

Dikey birleşme iki şekilde gerçekleştirilir:

*Geriye doğru dikey birleşme* Satın alınan işletmenin (tedarikçinin) çıktısı, satın alan işletmenin girdisini oluşturuyorsa, buna geriye doğru dikey birleşme denir. Örneğin halı mağazasının halı dokuma atölyesiyle birleşmesi gibi. Geriye doğru dikey birleşmede temel amaç, tedarikçi işletmenin yerine geçmektir.

*İleriye doğru dikey birleşme.* Dikey birleşme yapan işletmenin çıktısı, birleşilen işletmenin girdisini oluşturuyorsa buna ileriye doğru dikey birleşme denir. İleriye doğru dikey birleşmede, işletme kendi mallarını pazarlayan firma ile birleşmiş olur. Konfeksiyon üreten bir firmanın konfeksiyon mağazalarıyla birleşmesi, ileri doğru dikey birleşme örneğidir.

**Yatay Birleşme**

Birbirinin aynı malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesidir. *Yatay birleşme genel olarak, işletmelerden biri diğer işletmeyi satın alarak kendi mülkiyetine geçirmek suretiyle olur.* Yatay birleşme, bir işletmenin, başka bir işletmenin kontrolünü ele geçirmesi şeklinde gerçekleşir. Pazar alanını genişletmek, ürün çeşitini arttırmak, üretimi arttırarak maliyetleri düşürmek, rekabette güçlü olmak veya Adından da anlaşılacağı üzere bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse çapraz birleşme gerçekleşmiş olur.

Birleşme sonucunda ulaşılan yeni ekonomik güç, doğal olarak sinerjik bir etki yarattığı için, birleşen firmaların ekonomik değeri, varlıklarının tek tek toplamından daha yüksek olabilir.

**Çapraz (Karma) Birleşme**

*Adından da anlaşılacağı üzere bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse çapraz birleşme gerçekleşmiş olur.* Yatay ve dikey birleşmede, bir iş genişletmesi şeklinde gerçekleşirken, çapraz birleşme iş zenginleştirmesi şeklinde olur. Örneğin ayakkabı üreten bir işletme ile kırtasiye malzemeleri üreten bir işletmenin birleşmesi çapraz bir birleşmedir. Çapraz birleşmede üretim ve pazarlama yöntemleri farklı olduğu için, bu tür birleşmede yönetim becerisi daha fazla önem taşır.

İşletme birleşmeleri iki veya daha fazla işletmenin büyüme amacı ile faaliyetlerinin ekonomik ve hukuksal açıdan tek bir birlik hâline getirilmesi veya iş birliğine gitmeleridir. İşletme birleşmeleri işletmelerin dışsal büyüme yöntemlerindendir. Birleşme farklı şekillerde olabilir. Birleşme iki şekilde olabilir:

En az bir şirketin, ortaklarının başka bir şirkete alınması karşısında, mal varlığı veya işletmesini aktif ve pasifleriyle bir bütün olarak o ortaklığa devrederek, tasfiyesiz dağılması (devralma yoluyla birleşme)

En az iki şirketin, ortaklarının yeni kurulan bir şirkete alınmaları karşılığında, işletmelerini aktif ve pasifiyle birer bütün olarak, bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılmaları (yeni ortaklık kurulmasıyla birleşme) sonucunda iki veya daha fazla ortağın tek bir ortak durumuna gelmesidir.

İşletmeler pazara daha fazla egemen olma ve daha çok kâr sağlama amacıyla, aralarında gizli veya açık anlaşmalar yaparlar. *İşletmeler arası birleşmelerin temel amacı; işletmelerin pazara daha çok egemen olma, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri ortaklaşa gerçekleştirme, daha fazla olanaklara kavuşma ve nihayet daha yüksek kâr sağlama amacıyla aralarında gizli veya açık anlaşmalar yaparlar.* Birleşme anlaşmalarından açık olanlar işletmelere yeni bir hukuksal yapı kazandırır. Gizli olanlar ise, ilgili mevzuatı göz ardı ettikleri için, bu birleşme şeklinde yeni bir hukuksal yapı söz konusu olmadığı gibi, bu tür bir birleşme, hukuksal sistemin tanıdığı bir birleşme değildir.

**İşletmelerin Birleşme Nedenleri**

Büyümek zorunda olan işletmeler farklı nedenlerle birleşme yoluna giderler. Bu nedenlerin sayısı ve önem derecesi, ülkelerin sosyo-ekonomik koşullarına, işletmelerin özelliklerine, ait olunan toplumun özelliklerine ve zamana göre farklılık gösterir. Birleşme aynı zamanda firmalar açısından bir büyüme aracı olduğu için firmaları büyümeye iten faktörler, birleşme için de geçerlidir. *Birleşmede temel neden büyüme olmakla birlikte, büyüme gerçekleştirilirken başka amaçlara da ulaşılmaktadır.*

Birleşme sonucunda ulaşılan yeni ekonomik güç, doğal olarak sinerjik bir etki yarattığı için, birleşen firmaların ekonomik değeri, varlıklarının tek tek toplamından daha yüksek olabilir. Eğer birleşme sonucunda birleşen işletmelerin değeri, tek tek firmaların toplam değerinin üzerinde ise, iki veya daha fazla firmayı birleştirmek için Centilmenlik anlaşması yaparak birbirlerinin menfaatlerini korurlar ve inisiyatiflerini genişletirler.

**İşletmeleri birleşmeye yönelten nedenler şunlardır:**

* Büyüklüğün sağladığı avantajlardan yararlanma
* Yetenekli yönetime sahip olma
* Birleşmenin iç büyümeye göre avantajlarının olması
* Finansal nedenler
* Vergi avantajı
* Değerli sınaî haklara sahip olma
* Büyük bir işletme yaratma
* Rekabetin azaltılması
* Psikolojik nedenler.

İşletmeleri birleşmeye iten bu özel nedenleri genel olarak ifade edersek, işletmelerin genellikle iki nedene bağlı olarak birleştiği görülür. Bunlardan biri; pay sahiplerinin elindeki pay senetlerinin piyasa değerini yükseltmek, diğeri de mevcut yönetim kademesinin refah düzey ve itibarını yükseltmektir.

**İşletmelerin Hukuksal Birleşme Şekilleri**

*İşletmeler arası anlaşma aslında işletmelerin bir dış büyüme yöntemidir. İşletmeler bazen ne iç büyüme, ne de dış büyüme yolunu seçerler.* Örneğin centilmenlik anlaşması yapmak suretiyle birbirlerinin menfaatlerini korurlar ve inisiyatiflerini genişletirler.

İşletmeler arası hukuksal *birleşme şekilleri* şunlardır: Centilmenlik anlaşmaları, Konsorsiyum, Kartel, Tröst, Holding, Merger (füzyon), Korner Konsern ve İşveren Birlikleri. Bunlar; hukuksal ve ekonomik bağımsızlığı kaybettirmeyen birleşmeler, Ekonomik ve hukuksal bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler ve hukuki bağımsızlığı koruyan ekonomik bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

**Ekonomik ve Hukuksal Bağimsizliği Kaybettirmeyen Birleşmeler**

Ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkların korunarak gerçekleştirilen birleşmelerde işletmelerin tüzel kişilikleri, ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkları korunur. Bu tür birleşme şekilleri; centilmenlik anlaşmaları, konsorsiyum, kartel, holding, konserndir.

**Centilmenlik anlaşması**

*İşletmeler genel olarak birleşmeyi ya iç büyüme veya dış büyüme veya birleşme şeklinde yaparlar. Ancak bazı durumlarda işletmeler ne iç büyüme, ne de dış büyüme yolunu seçerler.* Centilmenlik anlaşması yaparak birbirlerinin menfaatlerini korurlar ve inisiyatiflerini genişletirler. Centilmenlik anlaşmalarına taraf olan işletmeler, karşılıklı söz vermeye dayanan, tarafların çıkarlarının karşılıklı olarak korunduğu ve tarafların veya bunlardan birinin anlaşmadan vazgeçmesi durumunda hiçbir müeyyidenin (yaptırımın) söz konusu olmadığı anlaşmadır.

Centilmenlik anlaşmasının şekil şartı yoktur. Yazılı veya sözlü olabilir. Burada temel amaç içinde bulunulan şartları, anlaşmaya katılan işletmelerin lehine değiştirerek yarar sağlamaktır. Anlaşma ile iki veya daha fazla işletmenin, ham madde kaynaklarını veya pazarı paylaşmak ya da fiyat rekabetini kaldırarak gelirlerini artırmayı amaçlarlar. Böylece centilmenlik anlaşması ile satıcılar, alıcı veya diğer rakipler karşısında daha güçlü duruma gelirler.

**Konsorsiyum**

*Konsorsiyumlar iki veya daha fazla işletme, sınırlı bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetler için bir araya gelerek birleşmeleridir.* Burada temel amaç, işletmelerin teknik, finans ve yönetim imkânlarını birleştirerek büyük projeleri gerçekleştirmektir. Konsorsiyumlar; baraj, köprü, liman, demir yolu gibi büyük miktarda sermaye gerektiren işler için kurulurlar. Hukuksal ve ekonomik bağımsızlık korunur ve iş birliği söz konusu projenin bitmesi ile son bulur. Konsorsiyum kuran işletmelerin amacı bir işletmenin yerine getiremediği büyük taahhütleri gerçekleştirmek için işletmeler böyle bir dış büyüme yoluna gider. Örneğin, Keban Barajı Ve Hidroelektrik Santrali, İtalyan ve Fransız işletmelerinin oluşturduğu bir konsern tarafından yapılmıştır.

Konsorsiyumlar genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde, ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmelerin finansal olanaklarını veya teknolojik ya da diğer üstünlüklerini birleştirip iş birliği yapmak için kurulurlar.

**Kartel**

Karteller, *aynı iş kolunda faaliyet gösteren* iki veya daha fazla işletmenin, hukuksal ve ekonomik *bağımsızlıklarını kaybetmeden* gerçekleşen birleşmedir. Aynı malı üreten firmalardan oluşan kartele *yatay kartel*, bir nihai malın üretimi için gerekli ara malları üreten firmalardan oluşan kartele *dikey kartel* denir. Kartel oluşturmanın temel amacı, işletmelerin ortak çıkarlarını korumaktır. Bu işletmeler aralarındaki Kartelin en önemli özelliği, tüketicilere veya rakiplere karşı örgütlü bir grup olarak ortaya çıkarak, kolektif bir satıcı grubu veya kolektif tekel olmasıdır.

Karteller ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilebilir. Kartellerde ekonomik bağımsızlık korunduğu için işletmelerin sermayesi tamamen birleştirilmez. Burada sadece belirlenen amaç ve faaliyetler için sermaye birleştirilir. *Kartele giren işletmeler, ortak bir üretim ve fiyat politikasını kabullenmek zorundadırlar. Kartelde birleşen işletmeler, anlaşmalarına belirli bir süre için uymak zorundadırlar.* Yani, kartel antlaşması geçici bir nitelik taşır. Satışta olduğu gibi alımda da antlaşmaya göre hareket ederler. Antlaşmayı bozan kartel üyesi, büyük tazminat ödemekle yükümlü tutulur. Antlaşma yazılı olarak yapılır ve genellikle hangi amacı gerçekleştirmek için yapılmışsa kartel o isimle anılır. Kartelin en önemli özelliği, tüketicilere veya rakiplere karşı örgütlü bir grup olarak ortaya çıkarak, kolektif bir satıcı grubu veya kolektif tekel olmasıdır.

**Önemli kartel türleri şunlardır:**

*Miktar kartelleri.* Ortakların, üretim miktarını belli bir seviyede tutmak için anlaşarak mal arzını istedikleri düzeyde ayarladıkları, böylece fiyatın düşmesini engelleyerek, tekel kârı elde ettikleri kartellerdir (OPEC). Fazla üretimin elde kalmasını önlemek, üretim ve satışları kısarak öncekinden daha fazla kâr elde etmek amacıyla kurulan bu tür kartellere, kota ve kontenjan karteli de denilmektedir.

*Fiyat kartelleri.* Fiyat rekabetini önlemek amacıyla kurulan, üye işletmelerin ürünlerini kartelin belirlediği fiyatın altında satamadıkları kartellerdir. Ürün aynı zamanda dış pazarlarda satılan bir ürün ise, kartel üyeleri yapacakları anlaşma ile sadece iç veya dış pazar için bir fiyat tespiti yapabilirler.

*Pazarlama kartelleri.* Pazarlama kartelleri, üye işletmelerin ürünlerini tek elden satmaları amacıyla kurulur. Pazarlama kartellerinin hukuki yapısı karteli oluşturan üyelerin hukuki yapılarından farklı olabilir. Bu amaçla kurulan işletme (örgüt), malı, aracı işletmeler yoluyla satabileceği gibi, doğrudan kendisi de pazarlayabilir.

*Pazarlama bölgesi kartelleri.* Bu tür kartelde üye işletmeler, ürünün satıldığı pazarı aralarında paylaşırlar ve her işletme ancak anlaşmada kendisi için belirlenen bölgede ürününü satabilir. Pazarın bölüşülmesi sonucunda kendi bölgesinde tek satıcı durumuna gelen üye işletme bu sayede malını daha yüksek fiyattan satabilir.

Kâr dağıtım kartelleri olarak da bilinen bu kartel türü, kartelleşmenin en ileri düzeylerinden biridir. Burada, siparişler pazarlama karteli tarafından alınır ve üye işletmelere üretmeleri için dağıtılır. Kâr ölçülerinin anlaşmayla belirlendiği bu kartelde, talebin yetersiz olması durumunda kimi üye işletmeler üretimi durdurabilir.

Holding, bir veya birden fazla şirketin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen veya etkileyebilen şirkettir.

*Satın Alma Kartelleri.* Aynı ham maddeyi kullanan işletmeler arasında kurulan bu tür kartelde amaç, mal alımlarında rekabeti oradan kaldırarak düşük fiyatla almaktır. Satın alma kartelleri, kartel türlerinin en zararlı şeklidir.

*Uluslararası Karteller.* Uluslararası pazarlardaki rekabeti sınırlandırmak ya da kaldırmak amacıyla kurulan ve dış alım, dış satım ya da hem dış alım hem de dış satım yapmayı amaçlayan kartellerdir.

**Holding**

Bir veya daha çok işletmenin pay senetlerinin denetimine sahip olan şirkete holding denir. Başka bir tanımla holding; bir veya birden fazla şirketin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen veya etkileyebilen şirkettir. Holdingler güçlü bir şirketin, diğer şirketlere ait hisse senetlerine sahip olduğu ve diğer şirketi finansal olarak kontrol altına aldığı birleşme türüdür. Bu sistemde denetlenen şirketlere *yavru şirket,* pay senetlerini elinde bulunduran ve denetleyen şirkete *ana şirket* adı verilir. *Holdinglerde yavru şirketlerin hukuki ve ekonomik bağımsızlıkları korunsa bile, gerçekte yönetim ve denetim ana şirketin (holdingin) elindedir.*

Holdingler, herhangi bir mal veya hizmet üretmek amacıyla değil, mevcut olan işletmelerin yönetim veya denetimini ele geçirmek amacıyla kurulurlar. Bir ana şirket yeteri kadarı hisse senedini elinde bulundurarak, yavru şirketleri denetler. Holdingi oluşturan şirketler farklı alanlarda faaliyet gösterebilirler; ancak bunların denetimi, holdingin elindedir. Bazı holdingler sadece grubun denetimiyle ilgilenirler.

Sonuç olarak işletmeler; öz kaynakların kârlılığını artırmak, riski dağıtmak, büyük işletmelerin sahip oldukları tüm üstünlüklere sahip olmak, sermayenin büyümesini ve sermaye pazarlarının gelişmesini sağlamak gibi avantajlar için holdingleşme yoluna gidebilirler. *Ancak holdingleşmenin önemli sakıncaları vardır.* Bu sakıncaların en önemlileri; güç ve denetim belli kişi ve kümelerin ellerinde toplanır, yavru şirketler ana holdingin çıkarı doğrultusunda kullanılırlar, işletme varlıklarının değerinin olduğundan daha yüksek gösterilebilir, pazarda tam rekabet koşullarının oluşmasına izin vermezler, yönetimde azınlıkta kalan ortaklar etkinliklerini yitirirler, çeşitli ayrıcalıklar holdinglere yarar sağlarken devlet gelirlerinin azalması sonucunu doğurabilmesidir.

**Ekonomik ve Hukuki Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler**

Bu tür birleşmeler yukarıda ifade edilen birleşme şekillerinin aksine, işletmelerin ekonomik ve hukuki bağımsızlıkları tamamen ortadan kalkarak işletmeler yeni bir tüzel kişilik altında faaliyette bulunurlar. Bu tür birleşmelerin başlıcaları; tröstler, tam birleşmeler (Merger-Füzyon)dir.

**Tröst**

*İki veya daha fazla işletmenin ekonomik çıkarları için, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirerek, sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleri şeklinde gerçekleşen birleşmedir.* Tröstleşme sonucunda işletmeler önceki tüzel kişiliklerini kaybederler ve yeni bir tüzel kişilik altında faaliyette bulunurlar. Tröstte işletmeler bir yönetim çatısı altında toplanırlar. Tröstün olduğu bir pazarda, işletmeler pazarın önemli bir bölümünü ele geçirerek tekel durumuna gelir. Bu da pazarda serbest İşletmelerin dikey, yatay veya diğer şekillerde bir araya toplanması ve tek bir yönetim altında gruplaşmaları sonucunda tröstler ortaya çıkarlar.

Tröstlerde işletmeler her bakımdan birbirleri ile bağımlı olarak tek bir yönetim altına girerler. Tröstler kartellere benzeseler de aralarında bazı önemli farklılıklar vardır.

* Kartellerde süreklilik söz konusu değilken tröstlerde süreklilik vardır.
* Karteller aynı iş kolunda çalışan işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşurken, *tröstler aynı iş kolunda olabileceği gibi farklı iş kolundaki* işletmelerin birleşmesiyle de oluşturulabilir.
* Kartele üye işletmeler hukuki ve *ekonomik bağımsızlıklarını korurken, tröstü oluşturan işletmeler bağımsızlıklarını tümüyle yitirirler.*

**Tam birleşme**

*Tam birleşmeler (İngilizce Merger, Fransızca Füzyon) genellikle büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın almasıyla gerçekleşen birleşme türüdür.* Uygulamada tam birleşme, küçük şirketlerin birleşerek, büyük şirketler hâline gelmesi şeklinde de ortaya çıkmaktadır. Şirket evliliği olarak da adlandırılan tam birleşmelerde, işletmeler finansal ve teknolojik açıdan daha güçlü hale gelmek için hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını ortadan kaldırarak birleşirler.

Füzyonda bir işletme diğerini satın alarak kendisine katabileceği gibi, bunların yeni bir işletme olarak kurulmaları da mümkündür. İki küçük işletmenin birleşip büyük bir işletme olması veya iki büyük işletmenin birleşerek dev bir işletme hâline gelmesine iş hayatında sık rastlanır.

Aynı endüstri dalındaki firmaların yeni rakip firmalarla birleşmelerine *yatay birleşme*, birbirinin müşterisi olan yani birbirlerine ara malı veya yarı mamul sağlayan firmaların birleşmesine *dikey birleşme* adı verilir. Tam birleşme üç şekilde ortaya çıkabilir:

* Bir A şirketin bir B şirketinin tüm mal varlığını satın alması
* A şirketi, B’nin hisse senetlerini satın alarak onun holding şirketi olur. Bu durumda B ayrı olarak faaliyetini sürdürür.
* A şirketi, B şirketinin bütün mal varlığını ve borçlarını devralarak, B’nin kişiliğine son verirken, B’nin sahiplerine yeni senedi ihraç eder. Böylece ödeme kısmen veya tamamen hisse senetleriyle yapılmış olur.

*Tam birleşmeler, günümüzde şirket evliliği olarak da bilinen şirket birleşmelerinin bir şeklidir. Bunların ayırıcı özelliği, işletme mülkiyetindeki birleşme olmasıdır.* Bu özellik onu kartel ve tröstlerden ayırmaktadır. Buna göre, bir kaç ticaret şirketinin birleşerek örneğin bir anonim şirket kurmaları, bir kaç ufak bireysel girişimin bir tek şirket oluşturmaları bir anonim şirketin başka bir anonim şirketin hisse senetlerini satın alması şeklindeki birleşmeler füzyon sayılır.

**Hukuki Bağımsızlığı Koruyan, Ekonomik Bağımısızlığı Kaybettiren Birleşmeler**

İşletme birleşmelerinden bir kısmı hukuksal ve ekonomik bağımsızlıkların korunduğu birleşmeler iken, bir kısım birleşmeler ise hukuksal ve ekonomik bağımsızlığın ve tüzel kişiliğin kaybedildiği birleşmelerdir. Konsern ve kornerlerde İşletme büyüklüğünü belirlemede çeşitli ölçütler kullanılır. Bunlar kantitatif veya kalitatif büyüklük ölçütleridir.

**Konsern**

*Konsern bir işletmeler arası birleşme şeklidir.* Bu tür birleşmede iki veya daha fazla işletme, finansal ya da teknik yönden daha güçlü olabilmek amacıyla *hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden* ekonomik bağımsızlıklarını *kaybettikleri* birleşme türüdür. Konsernler genellikle üretim, pazarlama, araştırma geliştirme gibi fonksiyonlarda daha güçlü olmak amacıyla kurulurlar. Konsernlerde birleşme yapı itibariyle kartele benzer, fakat konsernlerde daha az işletme daha yakın ilişki kurar. Diğer bir farklılık, konsernlerde hukuksal bağımsızlık korunsa da ekonomik bağımsızlık ortadan kalkar. Karteller ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkların korunduğu menfaat birleşmeleridir. *Konsernlerin kuruluşlarında temel amaç, maliyeti düşürerek kârlılığı artırmaktır.*

**Korner**

*Kornerler, güç birliği ile sinerji oluşturmak amacıyla kurulur. Bunlarda hukuki bağımsızlık korunabilse bile, ekonomik bağımsızlığın kısmen veya tamamen kaybolur.* Amaç finansal ve teknik yönden daha güçlü olmaktır. Kornerler daha çok menkul kıymetler borsasında faaliyet gösteren, hisse senedi, tahvil gibi menkul kıymetlerden spekülâtif kazanç hedefleyen ve işletmeler arasında resmî olmayan, sözlü anlaşmalarla kurulan birliklerdir.

İşletmeler arası birleşmenin diğer bir şekli de “pool”dür. **Pool**, Geçici ve gizli bir iş birliği ile kurulan ve işleyişi itibariyle kartele benzeyen ekonomik birliklerdir. Pool genellikle fiyat kontrolünü elinde tutmak ve pazarları aralarında paylaşmak isteyen işletmeler tarafından oluşturulur.

**5.4.İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ ÖLÇÜTLERİ**

*İşletmelerin optimum büyüklüğünü tespit etmek için önce büyüklüğün standartlarını belirlemek gerekir. İşletme büyüklüğünü belirlemede çeşitli ölçütler kullanılır.* Bunlar *kantitatif* veya *kalitatif* büyüklük ölçütleridir. Kantitatif (niceliksel) büyüklük ölçütleri sayısal verilere dayalı, somut ve pratik ölçülerdir. Bu ölçülerin tek başına işletme büyüklüğünü belirlemede yeterli olmadığı durumlarda; kalitatif (niteliksel) ölçülerden yararlanılır. İşletmelerin optimum büyüklüğünü belirlemede hangi ölçütün esas alınacağı, işletmenin faaliyet alanına göre değişir. Örneğin; *sanayi işletmelerinde* üretim miktarı niceliksel ölçüt iken, *ticaret işletmelerinde* satış hâsılatı ölçüt olarak esas alınır. *Hizmet işletmelerinde* ise müşteri memnuniyeti bir kalitatif ölçüt olarak kullanılabilir.

İşletmelerde sayısal (Niceliksel) büyüklük ölçütleri olarak; çalışanların sayısı, belirli bir sürede çalışanlara ödenen ücret ve aylıkların tutarı, belirli bir sürede kullanılan ham madde ve enerji miktarı, arazinin ve binaların büyüklüğü, belirli bir dönemde gerçekleştirilen satış miktarı veya tutarı, üretim kapasitesi, kullanılan Büyüklük ölçütünü belirlemek, enflasyon oranını belirlemek gibi ne kadar çok niceliksel ve niteliksel ölçüt esas alınırsa o kadar doğru olur.

Sayısal olmayan (niteliksel) ölçüler ise daha çok örgütün üretim yeteneğini belirten ölçütlerdir. **Niteliksel ölçütleri aşağıdaki gibi sayabiliriz:**

* *Yönetim biçimi:* Küçük işletmelerde yönetim işletme sahibindedir. Büyük işletmelerde ise işletme sahipleri ile yönetim kadrosu birbirinden ayrılmış, yönetim profesyonel yöneticiler tarafından yürütülen bir meslektir.
* *Sermaye koyanların sayısı:* Küçük işletmelerde sermaye sahipleri bir kişi veya küçük bir gruptur (Adî şirket gibi). Büyük işletmelerde ise çok sayıda hissedar vardır (Anonim ve Limitet şirket gibi).
* *Pazar yapısı:* Küçük işletmeler genellikle kendi bölge ve çevrelerine yönelik faaliyetlerini sürdürürler. Büyük işletmeler ise sadece belli bir bölgeye değil, bütün ülkeye hatta uluslararası pazara yönelik faaliyette bulunurlar.
* *Hukuki şekil:* Bağımsız bir sınıflandırma ölçüsü olmamakla birlikte genellikle adî şirketler ticaret şirketlerinden, şahıs şirketleri sermaye şirketlerinden, limitet şirketler sermaye şirketi olan anonim şirketlerden daha küçüktürler.
* *İş kolundaki nispî (göreli) durum:* İşletmelerin işkolundaki durumları görecelidir. Kendi alanlarındaki en büyük işletmelerle karşılaştıklarında büyük olan bir işletme, başka bir iş kolunda küçük kalabilir.

Büyüklük ölçütünü belirlemek, enflasyon oranını belirlemek gibi ne kadar çok niceliksel ve niteliksel ölçüt esas alınırsa o kadar doğru olur. Mal üreten işletmelerde daha çok niceliksel büyüklük ölçütleri kullanılırken, hizmet üreten işletmelerde niteliksel büyüklük ölçütleri kullanılır.

**YARARLANILAN KAYNAKLAR**

Aktepe, E.(1988). *İşletmecilik Bilgileri,* İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı.

Alpugan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon: Derya Kitabevi.

Alpugan, O., Demir, M.H., Oktav, M., Üner, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi***,** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Arkış, N. (1998). *Verimlilik ve Verimli Davranış Biçimi*, Ankara: MPM Yayınları.

Can, H., Tuncer, D., Ayhan, Y. (1996). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Yayıncılık.

Ceylan, A. (2000). *İşletmelerde Finansal Yönetim,* 6. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.

Dawson, T. (1998). *Introduction To Management***,** England: Tudor Business Publishing Ltd.

Demir, M.H., Gümüşoğlu, Ş. (1994). *Üretim Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş***,** 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Basım Tic. San. AŞ.

Burrow ,J.L., Everard, K.E., Kleindl B. (1996). *Businees Principles and Management*, Tenth Edition, Ohio: South-Western Educational Publishing.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Luffman, G. ve Diğerleri (2000). *İşletme Politikası*, (çev. Anıl, İ.), İstanbul: Beta Yayınları.

Mirze, K., (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Morden, T. (1999). *Business Strategy and Planning*, New York: McGraw-Hill Book Co.

Mucuk, İ. (1999). *Pazarlama İlkeleri***,** İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik,* 15. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Chase, R.B., Aquilano, J.N. (1989). *Production And Operation Management: A Life Cycle Approach*, Fifth Ed., Usa: Richard D. Irwin Inc.

Robbıns, S.P. (1984). *Management Concepts and Practices*, New Jersey: Englewood Cliffs.

Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (1995). *İşletme-I (Temel Bilgiler),* Bursa: Rota Ofset.

Tuncer, D., Can, H., Ayhan, D.Y. (2009). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Tutar, H. (2010). *İşletme Yönetimi,* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Üner, N., Demir, H., Alpugan, O., Oktav, M. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yayınları.

Üreten, S. (1997). *Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri,* Ankara: Gazi Üniversitesi İİBF.

Weichrich, H. (1993). *Management: A Global Perspective***,** International Edition, McGrow Hill Inc.

Wever, H.G. (1996). *Strategic Enviromental Management Using TQEM and Iso 14000 for Cometitive Advantage*, USA: John Wiley and Sons Inc.