

İşletmelerin Büyümesi

4



- *Büyüme, işletmeler için neden temel amaçtır? Büyüme her çeşit işletme için gerekli midir?*
- *Büyüme, işletmelere neler sağlar?*
- *Büyüme kavramı, yalnızca faaliyet boyutlarının genişlemesi midir?*
- *İşletmelerde küçülme gerekli midir?*
- *Küçülme kavramı, çalışanların sayıca azaltılmasını mı ifade eder?*



AKIN URAZ'IN YÜKSELİŞİ

Otuz iki yaşındaki Akın Uraz birçok işletme kurdu. Bunlar arasında limuzin kiralama hizmeti, emlak işletmesi, süpermarket ve tıbbi araçlar işletmesi bulunuyordu. Uraz bütün bu işlerde başarısızlığa uğradı. Ancak girişimcilik ruhuna sahip olduğu için bu başarısızlıkları kendisini yıldırmadı. 1983 yılında "Marva" isimli araba yedek parçası üreten bir işletme kurdu. Ancak Uraz, küçük çapta üretim ile başarılı olamayacağını gördü. Ayrıca ürettiği parçaları çok uzun zamanda teslim ediyordu. İşletmesini büyütme gerektiğini düşündü. Önce yeni sermaye buldu ve ailesinden kalan gayrimenkulleri satarak atölyesini küçük bir fabrika haline getirdi. 1990 yılında satışları 300 milyar liraya yükseldi. Ancak pazarın devamlı büyüdüğünü görünce yedek parça üreten "Ormak İşletmesi"yle ortaklık anlaşması yaptı. 1994 yılında satışlar 600 milyarı geçti. Uraz yerinde durmak bilmiyordu. 1996 yılında araba yedek parçası üreten Okar ile birleşti. Yedek parçalarını üretip kendisi satmaya başlayınca birleşmenin getirdiği üstünlüklerden yararlanarak satışlarını 950 milyara yükseltti. Artık yedek parça taleplerini en geç 48 saat içinde teslim edebiliyordu. Türkiye'de en kısa zamanda her kente sevkiyat yapabiliyordu.

Amaçlarımız

Bu Üniteyi tamamladığımızda;

- 👁 büyüme tanımlamak,
 - 👁 işletmenin büyüme nedenlerini sıralamak,
 - 👁 iç ve dış büyüme birbirinden ayırt etmek,
 - 👁 birleşme türlerini sıralamak,
 - 👁 küçülmenin önemini açıklamak
- için gerekli bilgi ve becerilere sahip olacağız.



DİKKAT

Bu Ünite, içerik bakımından diğer ünitelerden oldukça bağımsızdır. Ancak, Ünitelerin anlaşılabilmesinin, diğer ünitelerdeki işletmecilik bilgilerinin özümlemesine bağlı olduğunu, asla unutmayınız.

İŞLETMELERDE BÜYÜME KAVRAMI



Büyüme tanımlamak.

Birçok işletmede büyüme en temel amaçtır. Sürekli ve dengeli büyüyen işletmeler için dinamik işletme diyebiliriz. İşletmelerin gelişmesi olumlu bir hareket olarak kabul edilmektedir. Bazı işletmelerin büyümenin sağlayacağı yararlarla karşılık, getireceği sıkıntılar yüzünden, büyüme konusunda isteksiz oldukları görülmektedir.

Bütün işletmeler büyümeli midir? İşletmeler canlı birer organizma gibi düşünülürse, kuruluşu ve büyüme sürecine girmesi doğaldır. İşletmelerde, çeşitli nedenlerle büyüme gereksinmesi doğabilir. Büyümeden, sabit bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin, global düzeydeki dev işletmelerle rekabet etmesi zordur. Çevresel koşullar, tüketici kavramının değişmesi ve rakip işletmelerin yeni teknolojiler ve büyük sermayelerle pazarda faaliyet göstermeleri, işletmeleri büyüme sürecine zorlamaktadır. Büyümeden, önce karar verilecek nokta işletme büyüklüğüdür. Optimal (en uygun) büyüklük işletmenin geleceği yönünden önem verilmesi gereken bir konudur. İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde çeşitli unsurlar etkili olur. Bunlar işletmenin yönetim yeteneği, sosyal çevre, finansman kaynakları, ülkenin ekonomik koşulları, işletmenin faaliyet konusu ve rakip işletmelerin durumudur.

Büyüme, bir işletmenin varlığı için temel bir unsurdur. Büyüme olmayan bir işletmede, yaratıcı faaliyete yer verilemeyeceği için, güçlü bir yönetim de olamaz. Tepe yöneticilerin çoğu büyümenin yararlı olacağı görüşündedir.

Büyüme işletmede çalışanlar için de önemlidir. Büyüme ile, çalışanlardan daha yüksek performans alınabilir ve daha verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir.

Buna karşılık büyüme, işletmeler için bir sağlık belirtisi olması yanısıra, aşırı beslenen bir çocuğun karşılaştığı sorunlara benzer bir takım güçlükler de yaratabilir. Örnek olarak, hızla büyüme sürecine giren bir işletmenin, aşırı büyümeyi finanse edecek güce sahip olması gerekir.

Aynı şekilde; çalışanlar, büyümenin getirdiği iş yükü ile zorlandığında, motivasyon azalacaktır. Olgunlaşmış bir işletmelerde, büyümenin neden olduğu yüksek tansiyon, başarılı elemanları başarısız duruma düşebilir. Bu durum, çalışanların ve genel olarak iş ortamının, veriminin düşmesine neden olur. Büyüme konusunda, üzerinde durulması gereken temel nokta, dengeli ve tutarlı bir büyüme sürecinin sağlanmasıdır.

BÜYÜME NEDENLERİ



İşletmenin büyüme nedenlerini sıralamak.

İşletmeler, çevrenin etkisiyle, finansman, pazarlama veya üretim faaliyetlerinden kaynaklanarak büyümeyi amaçlayabilir.



Şekil 4.1 Büyümede Çevre Etkisi

Büyüme, işletmenin çevre baskılarına karşı koyabilmesi kadar, çevreye uyma yeteneğini sağlar. Büyüyen işletmeler, rakiplerle daha kolay mücadele ederken, müşterilerine de kaliteli hizmet sunabilir.



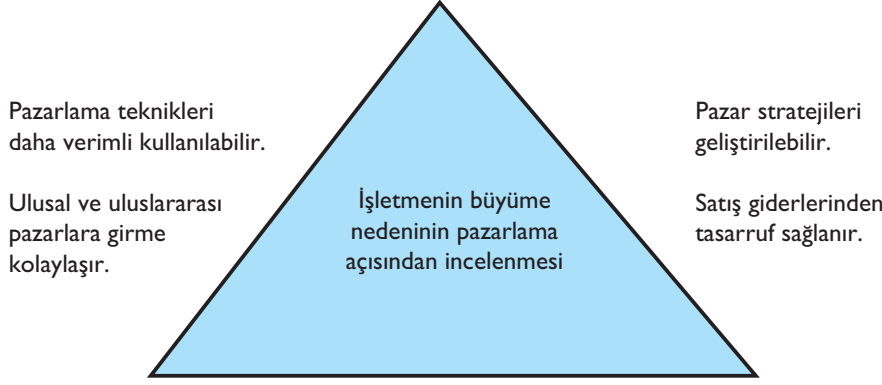
Şekil 4.2 Büyümede Finansal Nedenler

İşletmelerin büyümesi ile finansal olanakların artırılması ve işletme çevresinde güç kazanması mümkün olur.



Şekil 4.3 Büyümede Üretim İlişkin Nedenler

Büyüme ile üretimde, miktar ve kalite artarken, maliyetlerde düşmeler sağlanabilir. Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık verilebilir. Büyük işletmeler tedarik kolaylıklarından da yararlanabilirler. Bu tip işletmeler, ihtiyaç duydukları hammaddeleri ve üretim için gerekli olan yardımcı maddeleri istedikleri miktarlarda alabilirler. Belirli devrelerde ihtiyaçları için stok yapma imkanları vardır.



Şekil 4.4 Büyümede Pazarlamaya İlişkin Nedenler

Büyüme ile, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlar, nitelik ve nicelik yönünden değişir. Araştırmaya daha fazla yatırım yaparak, pazardaki rakiplere karşı daha etkili stratejiler geliştirmek mümkündür.

BÜYÜME BİÇİMLERİ



İç ve dış büyümeyi birbirinden ayırt etmek.

Bütün işletmeler faaliyetlerine, tek bir işletme olarak başlarlar. Bu işletmeler için, işletme seviyesi ile şirket seviyesi aynı anlama gelir. Kârlılığı artırabilmek için düşük maliyet ve farklılaşma üzerinde durulur. Yeterli finansman kaynağı sağlandığında, işletmeler büyüme hedefine yönelirler. Ekonomi büyüdükçe işletmelerin büyüme sürecine girmesi kaçınılmazdır. Yöneticiler için büyüme, büyük zorluklarına karşılık, güç, şöhret ve statü kazanma için temel koşuldur. Büyüme biçiminin karşılaştırılmasında dikkate alınacak konular;

- işletmenin mevcut durumu,
- işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri dalı,
- üretilen mallara karşı olan talebin trendi,
- rakip işletmelerin büyüme modelleri ve
- ekonominin gidişi olarak sıralanabilir.

İşletmelerde büyüme iç ve dış büyüme biçiminde olabilir. Bunları kısaca açıklayalım.

İç Büyüme

Bu tür büyüme, mevcut faaliyetlerin genişletilmesi yoluyla gerçekleştirilir. İşletmeler kendi kaynaklarına dayanarak iç büyümeye giderler. Yeni finansman kaynaklarına ihtiyaç duyulur, büyümede borçlanma, oto finansman veya yeni sermaye bulma yöntemlerinden biri veya birkaçı uygulanır. Yeterli kaynak bulunduğu anda işletme, üretim kapasitesini artırarak pazar faaliyetlerini genişletebilir veya yeni pazar arayışına girilebilir.

İç büyüme, yatay veya dikey boyutta gerçekleştirilebilir.

Yatay Büyüme

İşletmelerin, aynı üretim dalında, faaliyet boyutlarını genişletmesidir. Aynı konuda üretim yapan fabrika sayısının artırılması, yatay büyümeye örnek verilebilir.

Yatay büyüme, işletmelerde değişik şekillerde yer alabilir. Bunlardan yaygın olarak uygulananlar, ürün farklılaştırması ve pazar farklılaştırmasıdır.

Yatay büyüme, işletmenin aynı üretim dalında, faaliyet boyutlarını genişletmesidir.

- **Ürün Farklılaştırması:** Aynı ürünün değişik özelliklerle piyasaya sürülmesidir. Bu uygulama, kârı arttırmanın bir yolu olarak görülür. Ürün kalitesinin değiştirilmesi; ambalajın renk ya da malzeme olarak değiştirilmesi; dayanıklı tüketim mallarının dayanma süresinin arttırılması; gıda ürünlerinin farklılaştırılması örneklerden bazılarıdır. İşletmeler ürün farklılaştırması ile, marka imajını güçlendirmeyi amaçlar.

- **Pazar Farklılaştırması:** İşletmenin, ürünlerini farklı pazarlarda yaygınlaştırılmasını ifade eder. Yeni pazarlara yönelmekle, ürünlere olan talep ve satışlarda artış sağlanabilir. Bu şekilde, değişik bölgelerde, değişik tüketici gruplarına ulaşarak, yatay büyüme gerçekleştirilir.

Gençlerin çok iyi bildiği spor ayakkabısı olan Converse İşletmesi en çok tanınan basketbol ayakkabısını pembe ve mor renklerde yapmaktadır. Converse; büyümesini, değişik moda bilinci olan tüketici gruplarına satarak gerçekleştirmektedir.

Dikey Büyüme

Dikey büyüme, geriye ve ileriye olmak üzere iki yönde gerçekleşir. **Geriye doğru dikey büyümede** işletme, daha önce satın aldığı girdileri kendisi üretmeye başlar. İşletmenin geriye doğru büyümesi kendisine üstünlük sağlayacaksa, bu yola gitmesi uygun olabilir. Ancak bu büyüme şeklinin uygulanmasında bazı noktalara dikkat edilmelidir.

- İşletmenin girdileri üretmek için yeterli kaynak ayırma imkanının olması,
- Satıcıların yüksek kâr oranıyla çalışması,
- Girdilerin zamanında ve uygun kalitede tedarik edilmemesi,
- Satıcı işletmelerin az sayıda olması durumlarında, geriye doğru büyüme tercih edilir.

İleriye doğru dikey büyüme, işletmenin ürettiği malların tüketicilere geçmesi sırasında gerçekleşir. İşletmenin ürettiği mallar için satış organizasyonu kurması durumunda ileriye doğru dikey büyüme söz konusudur. Giysi üreten bir işletmenin, ürettiği ürünleri bayiler veya mağazalar yoluyla satması yerine satış mağazaları açması; araba üreten işletmenin satış galerileri açması, örnek olarak verilebilir. İleriye doğru dikey büyüme için bazı koşullar gereklidir.

- Üretilen mallar için dağıtım sistemi kuracak kaynağı varsa,
- Dağıtım kanallarında sıkışıklık ve bunun sonucunda gecikmeler söz konusuysa,
- Pazarlama kanalı çok uzun ve yüksek fiyat artışı getiriyorsa,
- İşletme çok teknik bir ürünü üretiyorsa,
- Dağıtım kanallarındaki işletmeler uzmanlaşmamışsa,
- İşletme büyüyen bir endüstri dalında çalışıyorsa, ileriye doğru dikey büyüme uygun olur.

Dış Büyüme



Birleşme türlerini sıralamak.

İşletmeler, kendi iç kaynakları yeterli olmadığı zaman, dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderler. Dış büyüme genellikle birleşme şeklinde olur. Birleşmelerin, başta yönetim sorunları olmak üzere, çeşitli zorluklar getirmesine rağmen, çok sık tercih edilmesinin bazı nedenleri vardır. Dış büyüme ile:

- İşletmenin tek başına yapamayacağı işlerin, örnek olarak finansman gücünü aşan projelerin, gerçekleştirilmesi mümkün olur.
- İşletmenin faaliyet gösterdiği endüstri dalında, teknoloji çok hızlı değişiyorsa veya teknoloji yoğun bir işletme ise, yeni teknolojilerin kazanılması kolaylaşır.
- İşletme, dış büyüme ile, daha önce tek başına cevap veremediği paydaşlarına, hizmet eder duruma gelebilir.
- Kredi ve ilâve finansman kaynakları bulmak kolaylaşır.
- Piyasaya hakim olmak ve rekabeti kendi koşullarına uydurmak kolaylaşır, ayrıca tekelci durumlar yaratılabilir.
- Bir başka işletmeyi veya işletmeleri satın alarak büyüyen bir işletme; ürünlerle, yeni üretim yöntemlerine, yeni fabrikalara ve yeni bir organizasyona sahip duruma gelir.

İşletme birleşmeleri, yönü açısından ele alındığında başlıca iki türden, dikey ve yatay birleşmeden söz edebiliriz.

Dikey Birleşme

Üretim veya pazarlama faaliyetlerinin başarılı aşamalarının kazanılması için gerçekleştirilen birleşmedir. Dikey birleşme ile işletme, pazarda rekabet gücünü artırmak ister. Dikey büyüme bazı üstünlükler getirir. Bunun yanında sakıncaları da mevcuttur.

Birleşme uygulaması, her işletme için ve her durumda başarılı sonuçlara yol açar mı?

İşletme birleşmeleri, uzmanlık gerektiren bir konudur ve gelişigüzel gerçekleştirilmemesi gerekir. Birleşme eğiliminde olan işletmelerin, içinde bulunduğu koşulların iyi değerlendirilmesi önemlidir. Birleşme kararı, gerekli ön çalışmalar yapıldıktan sonra verilmelidir.

Akın Uraz'ın yükselişi örnek olayında, Akın Uraz'ın temel hedefi büyümedir. Bu yönde, ilk olarak "Ormak"la ortaklık yaparak, daha sonra "Okar" ile birleşmeye gitmiştir. Satışların yükselmesi, birleşmenin doğru bir karar olduğunu gösteriyor.

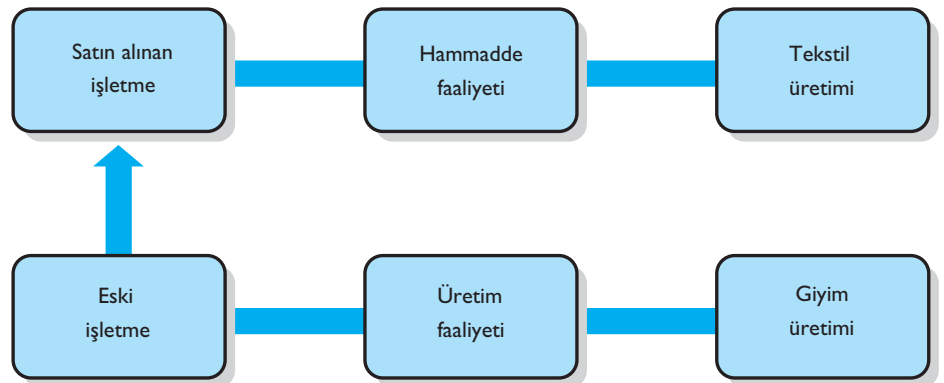


Üstünlükler	Sakıncalar
Yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasını sağlar.	Tedarikçiler veya satıcılardan bilgi akışı azalır.
İşletmenin denetim gücünü artırır.	İyi organize edilmezse ek giderler oluşur.
Özellikle Pazar hakimiyeti sağlar.	
Aşırı derecede koordinasyona gitme hızı giderlerin azalmasını sağlar.	Yöneticilerin en iyi yolu bulma çabaları azalır.
Pazarlama veya teknolojik bilgi geliştirebilir.	Koordinasyon faaliyetini sağlama bazı giderlerin artmasına neden olur.
Satınalma ve satma giderlerinden kurtulmak mümkün olur.	Gereksiz süreçler süreklilik kazanır.
Tedarikçiler ve satıcılarla çok zaman alan anlaşmalar yapmak, iletişim kurmak ve fiyatlama gibi işlerden kurtulmak mümkün olur.	Örgüt kültürü farklı olan bir işletmeyle birleşmek başarısızlığı getirir.
Dikey birleşme ile toplam kalite uygulaması sağlanması kolaylaşır.	İşletmenin yakın başarısız işletmeyle ilişkiye girme sorunu yaratabilir.

Çizelge 4.1 Dikey Birleşmenin Üstünlükleri ve Sakıncaları

Dikey birleşme iki türlü gerçekleştirilir. Birincisi geriye doğru dikey birleşmedir. Satın alınan işletmenin çıktısı, satın alan işletmenin girdisini oluşturuyorsa, geriye doğru dikey birleşme söz konusudur (Şekil 4.5). Dokuma fabrikasının bir ipelik işletmesi ile birleşmesi örnek olarak verilebilir. Üreticiler ve toptancılar gerekli girdileri tedarikçilerden alırlar. Geriye doğru dikey birleşmede temel amaç, tedarikçi işletmenin sahipliğini veya denetimini sağlamaktır. Bu strateji; genellikle tedarikçilerin yüksek maliyetler getirmesi veya işletmenin girdi ihtiyacını zamanında karşılayamaması durumunda uygulanır. Örnek olarak; gazete çıkaran bir işletme, kağıt üreticilerinden memnun değilse ve gerekli olanaklara sahipse kağıt fabrikası kurabilir. Böylelikle giderleri azalttığı gibi, istediği kalitede kağıdı üretip bunu gazetesinde kullanabilir. Ayrıca, kağıt tedarikinde, başka tedarikçilerin neden olacağı engellemelerden kurtulmuş olur.

ABD'nin en büyük doğalgaz kaynaklarının sahibi ve üreticisi Amoco, Dome Petroleum İşletmesi'ni satın alarak geriye doğru dikey birleşme gerçekleştirdi. Amoco'nun yaptığı bu geriye doğru dikey birleşme ile gaz istasyonlarında arıtma işlemi ile ilgili gerekli desteği sağladı.



Şekil 4.5 Geriye Doğru Dikey Birleşme



Şekil 4.6 İleriye Doğru Dikey Birleşme

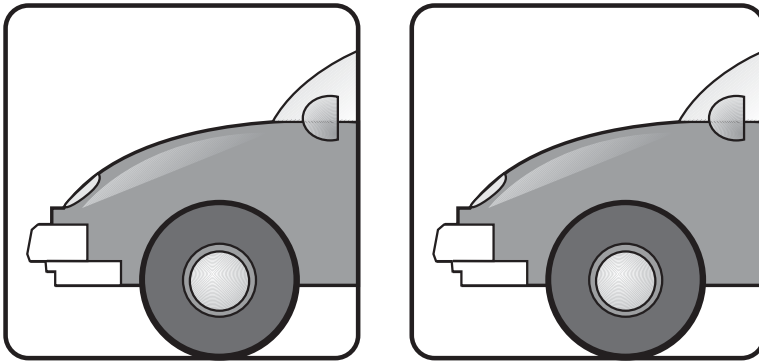
Dikey birleşme yapan işletmenin çıktısı, birleşme yapılan işletmenin girdisini teşkil ediyorsa buna ileriye doğru dikey birleşme denir (Şekil 4.6). İleriye doğru dikey birleşmede, işletmenin mallarını satan veya dağıtan işletmenin satın alınması ve denetim sağlanması söz konusudur.

Geleceği için ileriye doğru dikey birleşme yoluna giden işletmelerden biri Coca Cola'dır. Coke yerel ve dış şişe üreticileriyle birleşmektedir. İleriye doğru dikey birleşmenin en iyi örneklerinden biri de Franchising anlaşması yapmaktır. ABD'de 50 değişik endüstriden 2000 işletme Franchising kullanarak mallarının dağıtımını yapmaktadır.

Yatay Birleşme

Birbirinin aynısı olan malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesidir. Eğer büyüme, işletmenin, diğer bir işletmenin kontrolünü ele geçirmek ve sahip olmak için gerçekleştirilirse yatay birleşme sağlanmış olur. Bu tür birleşmeler daha fazla bölgede faaliyet göstermek, ürün çeşitlerini artırmak, üretimi artırarak maliyetleri indirmek veya rekabete karşı daha güçlü olmak ve bazen rekabeti ortadan kaldırarak tekeli için başvurulan bir yoldur. Bugün stratejik yönetimde en önemli trendlerden biri, gelişme stratejisi olarak yatay birleşmeyi sağlamaktır. Rakipler arasında birleşmeler ve satın almaların çok yaygın olmasının nedenleri arasında, büyüklüğün sağladığı ekonomilerden yararlanma, kaynak ve becerilerin transferi sayılabilir.

Yatay birleşme: Birbirinin aynısı olan malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesidir.



Yatay birleşmeye örnek olarak, Warner Lambert İşletmesi'nin Parke Davis İşletmesi'ni satın alarak rekabeti ortadan kaldırması verilebilir. ABD'de 1980 yılında 14.000 banka varken 1996 yılında 9000'e düşmüştür. 1999 yılında Chase Manhattan ve Chemical Bank birleşmiş, Chase 12.000 elemanı işten çıkarmış ve giderlerde yıllık 1,5 milyar dolar tasarruf sağlanmıştır.

Yatay birleşme, işletmelerin, büyüklük açısından belli bir düzeye ulaşmalarından dolayı, ekonomik bir şekilde kullanılmayan kaynakların kullanılmasını sağlar. Özellikle işletmede çalışan personelin daha verimli çalışması mümkün olur. Bunun yanında tüketiciye daha iyi hizmet sunmak, düşük maliyetle çalışmak, pazarı genişletmek mümkün olur. Dikey birleşme olduğu gibi yatay birleşme de sorun yaratabilir. Yatay birleşme yapılan işletmelerin, organizasyon yapılarının farklı olması, örgüt kültürlerinin uyuşmaması, sorunlar yaratır. Ayrıca beklenen maliyet tasarrufu sağlanamadığı gibi beklenen pazar payı artışı sağlanamayabilir.

HUKUKİ VE EKONOMİK AÇIDAN BİRLEŞME TÜRLERİ

Yukarıda birleşmeleri, yönü açısından ele aldık. Şimdi işletme birleşmelerini, hukuki ve ekonomik özellikleri açısından, temel bir kaç uygulamaya üzerinde inceleyelim.

Karteller

Bu tür birleşmeler aynı konuda çalışan iki işletmenin birleşerek, tüketicinin aleyhine olarak kârlarını artırmaları için bir araya gelmeleridir. Kartele giren işletmeler genellikle üretim miktarı ve pazarlama konusunda anlaşma yaparlar. Kartellerin başarıya ulaşması bazı koşullara bağlıdır. Kartele katılan işletmelerin maliyet yapılarının birbirine yakın olması ve pazarı etkileyecek kadar işletmenin kartele katılması gerekir. Karteller çeşitli konularda kurulurlar.

- **Fiyat Karteli:** Kartele dahil olan işletmelerin, kendi aralarında anlaşarak aynı fiyattan satış yapmasıdır. Bu tür kartel işletmeleri, genellikle önce, fiyat düşürüp rakipleri zayıflatır, sonra fiyatlarını birlikte yükseltirler. Fiyat anlaşmaları, sabit bir fiyat üzerinden veya iki fiyat sınırı arasında bir fiyat üzerinden yapılabilir.
- **Bölge Karteli:** Kartele bağlı işletmelerin pazarı bölümlendirerek belli bölgelerde kartele bağlı işletmelerin mallarının satılmasıdır. Burada başarılı olabilmek için kartele bağlı işletmelerin kendi bölgeleri dışında mal satmamaları gerekir.
- **Miktar Karteli:** Bu kartelde, üretim sınırlandırmasına gidilerek fiyatın belli seviyenin altına düşmemesi sağlanır. Bu durumda tüketicilerin yüksek fiyat ödemeleri konusunda zorlanmaları sözkonusudur. Petrol ihraç eden ülkeler örgütü (OPEC) miktar karteline iyi bir örnektir. Bu örgüt üretimi sınırlandırarak petrol fiyatlarının artmasını sağlamaktadır.

Konsernler

Bu çeşit birleşme, tipik bir tekelleşme yaratır. Konsern anlaşmaları tröste benzer. Ancak en önemli fark, tröstlerde amaç rekabeti önleyerek kârı arttırmak olduğu halde, konsernde maliyet düşürmektir. Konserne katılan işletmeler, dikey büyüme halinde birbirlerini tamamlarlar. Bu çeşit birleşmeler birçok ülkede tüketicilerin zarar görmesi nedeniyle yasaklanmıştır. İlk olarak 1890 yılında ABD'de çıkarılan Sherman Kanunları'yla piyasalarda tekeli bir egemenlik kurmaya yönelik bu tür anlaşmalar yasaklanmıştır.

Holdingle

Bu tür birleşmede işletmelerin bağımsızlıklarını kaybetmesi söz konusu değildir. Bu tür birleşmede oy çokluğu amaçlanmaktadır. Burada rekabeti ortadan kaldırmak yerine, tam anlamıyla büyüme gerçekleştirilir. Holdinglerde hedef başka işletmelerin hisse senetlerini almak, böylece kontrolü ele geçirmektir. Bunun sonucunda ana şirket ve bağlı şirketler oluşur. Burada önemli olan nokta, belirli bir

konuda çalışan işletmelerin birleşmesi değil, değişik konularda çalışan işletmelerin birleşmesidir. Ana şirket, bağlı şirketlerin hisse senetlerini ele geçirerek, bu şirketlerin yönetiminde söz sahibi olur. Ülkemizde 1960 yılından itibaren başlayan holdingleşme süreci, son yıllarda hız kazanmıştır.

Tröstler

Bu birleşme türünde amaç, büyüyerek pazarın daha geniş bir bölümünü ele geçirmektir. Tröste dahil olan işletmeler hem hukuki, hem de iktisadi bağımsızlıklarını kaybederler. Tröstler anlaşması malı üretenler arasında yapılır. ABD’de ortaya çıkan tröstler daha sonraları diğer ülkelere yayılmıştır. Tröstlerin en çok görülen çeşidi yatırım tröstleridir. Yatırım tröstleri daha çok sermaye piyasalarının geliştiği ülkelerde görülür. Burada amaç, sermaye kaynaklarını birleştirerek büyümeyi sağlamaktır. Yatırım tröstlerinde, ulusal veya uluslararası alanda en çok kâr getireceği düşünülen işletmelerin hisse senetleri alınır.

Diğer bir tröst çeşidi, oylama tröstüdür. Oylama tröstleri, aynı konuda çalışan işletmelerin hisse senetlerini satın alarak, oy haklarını birleştirme amacını güderler. Oy hakkını ele geçiren ana işletme, diğer işletmeleri yönetme hakkını elde etmiş olur.

Tam Birleşme

İki veya daha fazla işletmenin tek bir işletme haline gelmesidir. İki küçük işletmenin birleşerek büyük bir işletme veya iki büyük işletmenin birleşerek dev bir işletme oluşturması söz konusu olabilir. Tam birleşme ile, reklâm, Ar-Ge ve genel yönetim giderlerinde tasarruf sağlanır, piyasada önemli bir güç oluşturulur ve daha büyük finansal olanak sağlanır.

Satınalma Yoluyla Birleşme

Büyüme için önemli yollardan biri olan satın alma, farklı büyüklükteki işletmelerin, aralarında gerçekleştirdiği birleşmedir. İşletmenin, pazarını genişletmek veya yeni pazarlar kazanmak amacıyla, tesisleri ve kaynakları uygun olan, fakat başarılı bir şekilde çalıştıramayan bir işletmeyi satın almasıyla gerçekleştirilen, bir büyüme stratejisidir. Günümüzde birçok işletme, elindeki fazla nakdi, kârlı bir şekilde kullanamamaktadır.

Satınalma yoluyla büyümenin, temelde kâr artışı sağlaması yanında, hedefe ulaşarak da bazı yararlar sağladığı bir gerçektir. Bu yararlar;

- rakiplerle daha iyi mücadele etmek,
- sinerjiden doğacak verimliliği yönetmek,
- gelirleri artırmak,
- yönetimde eksik kalan noktaları, satın alınan işletme yoluyla tamamlamak,
- ürün çeşitlenmesine gitmek,
- büyümeyi daha kolay sağlamaktır.

Almanya'nın önde gelen kimya işletmelerinden BASF, ABD'den kimya işletmesi Inmont'u satın alarak, ülke içinde sınırlı büyüme imkanlarını kullanmaya çalıştı.

Diğer Birleşme Türleri

Bazı durumlarda başvuru bu birleşmelerden bazılarını sıralayalım:

- Konsorsiyum
- Centilmenlik anlaşması
- Konsolidasyon
- Stratejik birlikler
- Joint Venture

İŞLETMELERDE KÜÇÜLME



Küçülmenin önemini açıklamak.

İşletmelerde büyümenin önemi üzerinde durulması ve işletmenin temel amaçlarından biri olması 1980'li yıllara kadar sürmüştür. Bu döneme kadar büyümeye ilişkin varsayımlar, yönetim alanında temel nitelik taşımaktaydı. Buna göre:

- Büyük örgütler daha iyi örgütlerdir: Örnek verecek olursak başarı ölçüleri “bu yılın gelirlerinin geçen yıldan daha fazla olması”, “daha büyük bir işgücü kadrosu”, “daha fazla ast”, “daha büyük bir pazar payı” gibi ölçülerden oluşuyordu.
- Sonu olmayan büyüme, örgütsel gelişim içerisinde doğal ve arzulan bir süreçtir: Büyüme, örgütsel yaşamın gereği olarak düşünülmüş ve büyüme dışındaki herhangi bir seçenek, normdan sapma veya zayıflık göstergesi olarak görülmüştür. Örgüt büyüme sürecinde değilse, çeşitli nedenlerle durgunluk dönemine girmiştir veya verimli çalışmıyor, bunun sonucunda kârlılığı yeterli değildir, sonucu çıkarılıyordu. Örgüt konusunda çalışan yazarlar büyüme olmayan dönemin varlığını bile dikkate almamışlardır.
- Etkin örgütlerin en iyi göstergesi tutarlılık ve uyumluluktur. Strateji, yapı, sistemler, biçimler ve yetenekler arasında ilişki kurmak, örgütsel etkililiğin temel koşuludur. İşletmenin iç tutarlılığı ve uyumu, yaşamsal bir önem taşımaktadır.
- Örgütsel uyum sağlama ve esneklik, kaynakların aşırı kullanımı, gevşeme ve tekrarlara yol açar: Örgütlerin esnekliği ve uyum yeteneği içinde olması, bol kaynak gerektirir. Tekrarların varlığı ve seçenekler, işletmenin tehditlere ve fırsatlara tepki vermesine ve olumsuz engellemesine yardım eder.

Buna karşılık küçülme, işletmenin olumsuz koşullara itildiği veya sermaye erozyonuna uğradığı düşüncesini akla getiriyordu. Ancak son yıllarda artan rekabet koşullarında esneklik kazanabilmek için, büyüme yerine küçülme, gerekli bir faaliyet olarak düşünülmeye başladı. Mükemmeli aramanın yedi ilkesinden biri olan “bildiğin en iyi işi yap “ ilkesine göre, aşırı büyümenin yarar getirmeyeceği, işletme yöneticileri tarafından görülmeye başlandı.

İşletmelerin çevresi son yıllarda büyük dinamizm kazanmıştır. Bunun sonucu olarak rekabet koşulları değişmiş ve müşteri faktörü büyük önem kazanmıştır. Büyüme bir bakıma hantallaşma, diğer bir deyişle dinazorlaşma olduğundan, gereksiz büyüme yerine küçülme bazı üstünlükler sağlar. Bu üstünlükler büyümenin yerini alacak nitelikte olmayıp, onları tamamlayıcı bir özellik göstermektedir.

- Küçük de büyük kadar iyidir. Örgütler, işletme büyüklüğünün bazen aşırı sorumluluklar getirdiğinin bilincine varmakta, gereksiz büyümenin yöneticileri büyük sorumluluklar altına soktuğuna inanmaktadırlar.
- Küçülme de büyüme gibi örgütsel gelişmenin doğal, bazen arzu edilebilir bir aşaması olabilir. Örgütte zamanla oluşan verimsizlik ve israfların azaltılması otomobilin ayarlarının yapılması ya da fazla yağın vücuttan atılması için aerobik yapılması gibi bir ihtiyaçtır.
- Örgütsel karmaşa ve tutarsızlık da uyum ve tutarlılık kadar örgütsel etkinliğin bir göstergesi olabilir. Başarılı olan işletmeler küçük, çevik, dengeli bir biçimde büyüklüğünü dengeleyen, maliyet yapısını bilinçli bir şekilde gözden geçirenlerdir.

Küçülme Yönetimi

Küçülme çeşitli çevrelerce değişik şekilde yorumlandığı için, küçülmenin yönetimi önemli olduğu kadar üst yönetimin denetiminin de etkin bir şekilde yapılması gerekir. Bu amaçla başarılı olabilmek için bazı adımlara ihtiyaç vardır:

Gerileme döneminde olan bazı işletmeler küçülmeye gittiler. General Motors ve IBM bunlara örnektir. Bazı işletmeler sağlıklı bir yapıya sahip olmalarına karşın ileride doğabilecek sorunları önleyebilmek için küçülme yoluna gittiler. Bu duruma örnek olarak da Frito Lay ve GTE örnek verilebilir.

İlk önce bazı sorulara cevap vermek gerekir. Bunlar:

- Sağlıklı veya inişte olsun, hangi işletmelerde küçülme daha iyi sonuç getirir? Küçülmenin başarısı işletmenin özelliğine bağlı mıdır?
- Verimlilik ve etkinlik üzerinde durmak daha iyi sonuçlar verebilir mi? Küçülme ile işletmeler bazı çalışanların işine son verirler ve işleri daha az çalışanla (işte kalanlarla) yürütmeye başlarlar. Böylece verimlilik artar. Çalışma alanının daraltılması ile etkinlik sağlanır.
- İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstri, küçülme çabalarının başarısını etkiler mi? Bazı endüstrilerde küçülme, daha çok görülen bir uygulamadır. Buradan çıkacak sonuç, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstride küçülmenin, başarı elde etmek belirleyici unsur olduğudur.
- Küçülme faaliyeti, araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinde azalmalara neden olabilir mi? Yöneticiler genellikle Ar-Ge bölümünde küçülme ile çokça eleman çıkarma yoluna giderler. Ar-Ge bölümünde çalışanları öncelikle azaltmak, bazı üstünlükler ve maliyet azalması yaratmasına karşılık, yenilik yaratma ve ürün tasarımı ile ilgili çalışmalarını aksatır.

- Küçülme için karar verme: Küçülme; sorunları da beraberinde getiren ve kolayca başarılamayan bir süreçtir. Küçülme, çeşitli işletme içi grupların olumsuz görüşle baktıkları bir süreç olması nedeniyle tepkiler yaratır. Çalışanlar küçülmeyi, giderleri kısmak için yapılan ve öncelikle çalışanların bazılarının işlerine son verme işlemi olarak görürler. Üst yöneticiler bir yandan çalışanları en önemli varlık olarak görmekte, diğer yandan basit bir maliyet faktörü olarak kabul etmektedirler. Bazı işletmeler, küçülmenin olumsuz etkilerini azaltabilmek için, işe eleman almayı ve maaş ödemelerindeki artışı dondurmakta, fazla çalışmayı kaldırmakta, ikramiyeleri ödememekte, kısa iş haftası uygulamakta veya tatilde ücret ödememe yoluna gitmektedir. Böylelikle çalışanların işten atılması gibi, olumsuz bir uygulama geriye atılmış olmaktadır. Örnek olarak Rhino Foods İşletmesi çalışanların bir kısmını, tedarikçilere ve müşteri işletmelere geçici olarak yollamaktadır.
- Yönetim küçülmeyi, hiçbir zaman kısa vadeli ve eleman azaltma programı olarak görmemelidir. Aksine küçülmeyi yeni bir vizyon yaratmanın temeli olarak görmelidir.
- Küçülmeyi planlamak: Küçülmeye başlamadan önce, planlamasının yapılması ve bütün paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Geçici olarak işten çıkarılanlar ve işe devam edenler yönetime güvenmelidirler. Küçülmeye başladıktan sonra plan yapmak yerine, planlamanın çok önce yapılması gerekir. Planlamayı yapacak ekibin iyi eğitim görmüş ve saygın yöneticilerden oluşması gerekir. Planlama aşamasında ilk olarak çapraz fonksiyonlu ekipler oluşturulmalıdır. Her bölümden yöneticilerin alınmasıyla, çalışanların küçülme olayına bakış açıları olumlu olacaktır. Çapraz fonksiyonlu ekipte, ekip üyeleri bütün paydaşlarla iletişim kurmaya çalışmalıdır. Bu ekipler çalışırken uzmanlık isteyen konularda yetersiz kalabilir, bu durumda yönetim dışarıdan danışman atmalıdır. Bunun yanında yöneticilerin eğitimden geçirilmesi gerekir. Küçülme ile işletmeler bazı beklentiler içine girerler. Bu beklentiler; giderlerin azalması, bürokrasinin azalması, hızlı karar alma, iletişimde açıklık, girişimciğin gelişmesi, verimlilikte artış olarak sıralanabilir.



TELEVİZYON

- *Bir işletmenin büyümesini gerektiren nedenler nelerdir? Büyüme hangi yollarla sağlanır? "İşletmelerin Büyümesi" adlı televizyon programında bu soruların cevaplarını bulacaksınız.*

Özet

Bu ünite de işletmelerin büyümesinin önemini ve bunun yanında küçülmenin de gerekli olduğunu öğrendik. Artık:

- büyümenin gerekliliğini (sayfa 55)
- büyüme nedenlerini (sayfa 55-57)
- büyüme biçimlerini (sayfa 57-62)
- birleşme yoluyla büyüme yollarını (sayfa 59-62)
- küçülme olgusunu (sayfa 64-66) biliyoruz.

İşletmelerde bazı temel amaçlar vardır. Devamlılığı sağlama, kâr ve büyümedir. İşletmeler çeşitli nedenlerle büyümeye zorlanırlar. Bazı işletmelerin büyümenin sağlayacağı yararları karşın, getireceği sıkıntılar ve olumsuzluklar yüzünden büyümeye karşı isteksiz oldukları görülmektedir. Büyüme yaşayan her canlı varlık için doğal bir gelişmedir. İşletmeler de canlı bir organizmaya benzediğine göre, kurulması ve büyüme sürecine girmesi doğaldır. İşletmeler çeşitli nedenlerle büyümeye zorlanır. Büyüme bir işletmenin varlığı için son derece önemlidir. Büyüme olmayan bir işletmede yaratıcı faaliyete yer verilemeyeceği için güçlü bir yönetim de olamaz. İşletmelerde büyüme her yöneticinin temel düşüncesi olmakta ve her fırsatta büyüme olgusunu sağlamak için yollar aramasına neden olmaktadır. Büyümenin çevre , finansman , üretim ve pazarlama açısından incelenmesi söz konusudur. İşletmeler başlangıçta küçük bir işletme olarak kurulurlar. Çoğunlukla bir tek işletme olarak faaliyete başlanır ve bu işletmeler için işletme seviyesi ile şirket seviyesi aynı anlama gelir. Büyüme biçimlerinden birini seçmek için ele alınacak konulardan bazıları arasında işletmelerin mevcut durumu, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri alanı, üretilen mallara karşı olan talebin trendi, ekip işletmelerin büyüme modelleri ve ekonominin gidişi sayılabilir. İşletmelerde görülen en önemli büyüme çeşidi iç büyümedir. İşletmenin kendi kaynaklarıyla büyümesi iç büyümedir. Dış büyüme, işletmenin iç kaynakları yeterli olmadığı durumda başvurduğu bir yoldur. Bazen işletmeler birleşme yoluyla büyürler. Tröstler, işletmelerin birleşmesinde en çok görülen örneklerinden biridir. Tröstte amaç, birleşerek pazarın daha geniş bir bölümüne sahip olmaktır. Tröstte birliğe giren işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybederler.

Konsernler tipik bir tekelleşme örneğidir. Konsernde amaç maliyet düşürmedir.

Karteller tröstlerden çok farklıdır. Birleşerek tüketicilerin aleyhine çalışan ve kâr arttırmak için faaliyet gösteren birleşme yoludur. Bu özelliği nedeniyle, çok liberal ülkelerde bile yasaklanmaktadır. Kartelin çeşitleri arasında en başta fiyat kartelleri gelir. Burada amaç belli bir fiyatla malların karteğe bağlı işletmeler tarafından satılmasıdır. Diğer kartel çeşitleri arasında bölge karteli, miktar karteli sayılabilir. Holdinglerde tamamen bağımsızlık kaybedilmez. Bu birleşmede amaç oy çokluğu sağlayarak bazı işletmelerin yönetimini ele geçirmektir.

Farklı bir büyüme biçimi ise satınalma yoluyla büyümedir. İşletmelerin pazarını genişletmek veya yeni pazarlar kazanmak amacıyla, tesisleri ve kaynakları uygun olan fakat başarılı bir şekilde çalıştırılmayan işletmelerin satın alınmasını ifade eder.

İşletmelerde küçülme 1980'li yıllardan sonra gündeme gelmiştir. Küçülme ile ilgili olarak, yanlış düşünceler, küçülmenin iyi anlaşılmasını engellemektedir. Özellikle ülkemizde küçülme, işletmenin olumsuz koşullara itildiğini veya işletmenin iflasa doğru gittiğini anımsatıyordu. Bu kanı, büyüme ile ilgili varsayımlardan geliyordu. Küçülme için karar verme riskli bir iştir. Küçülme birçok sorunu da beraberinde getirir. Küçülme ile işletmeler bazı beklentilerin içine girerler. Bunlar giderlerin azalması, bürokrasinin azalması, hızlı karar alma, iletişimde açıklık, girişimciliğin gelişimi ve verimlilikte artıştır.

Kendimizi Sınayalım

Özet bölümündeki konuları yeterince anlayıp anlayamadığınızı ölçmek için aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışınız.

Soruları zorlanmadan yanıtladığınızda bir sonraki Üniteye geçebilirsiniz. Ancak zorlandığınız sorulara ilişkin konuları tekrarlamanız yararınıza olacaktır. Unutmayın! Doğru yanıtları Ünite'nin sonunda bulabilirsiniz.

1. Aşağıdaki unsurlardan hangisi işletme büyümesi ile ilgili alınacak kararlarda dikkate **alınmaz**?
 - a. Yönetim yeteneği
 - b. Sosyal çevre
 - c. Finansman kaynakları
 - d. Faaliyet konusu
 - e. Standartların kullanımı.
2. Aşağıdakilerden hangisi finansal açıdan büyüme nedenlerinden biri **değildir**?
 - a. Fonların kullanımında etkinlik sağlamak
 - b. Rekabette finansal üstünlük sağlamak
 - c. Girdi artışı ile maliyet tasarrufu sağlamak
 - d. Kârı artırma imkânı sağlamak
 - e. Kredi kurumları ve borsada prim sağlamak
3. Aşağıdakilerden hangisi pazarlama açısından büyüme nedenlerinden biridir?
 - a. Satış giderlerinden tasarruf sağlamak
 - b. Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık vermek
 - c. Yan ürünler geliştirmek
 - d. Rekabette finansal üstünlük sağlamak
 - e. Kârı artırmak
4. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin büyüme stratejisi seçiminde dikkate alması gereken konulardan biri **değildir**?
 - a. İşletmenin mevcut durumu
 - b. Genel ekonomik durum
 - c. Rakiplerin büyüme modelleri
 - d. İşletme yönetiminin tutumu
 - e. Üretilen mallara karşı olan talebin trendi
5. İşletmelerin mevcut faaliyetlerini genişleterek büyümesi aşağıdaki büyüme türlerinden hangisinin kapsamında yer alır?
 - a. İç büyüme
 - b. Dış büyüme
 - c. Dikey büyüme
 - d. Yatay büyüme
 - e. Birleşerek büyüme

6. Aşağıdakilerden hangisi dikey büyümenin sakıncalarından biridir?
 - a. Yeni ürünlerin ortaya çıkmasını zorlaştırması
 - b. Aşırı derecede koordinasyona gidilmesinin bazı görevleri azaltması
 - c. Koordinasyon faaliyetinin bazı giderlerin artmasına neden olması
 - d. Pazarlama ve teknolojik bilgi gelişimini engellemesi
 - e. İşletmenin denetim gücünü azaltması
7. Satın alınan işletmenin çıktısı, satın alan işletmenin girdisini oluşturuyorsa ne tür bir büyüme söz konusudur?
 - a. Geriye doğru dikey büyüme
 - b. Geriye doğru yatay büyüme
 - c. Dikey büyüme
 - d. İç büyüme
 - e. Yatay büyüme
8. Aşağıdakilerden hangisi birleşme yoluyla büyüme olarak nitelendirilemez?
 - a. Tröst
 - b. Konzern
 - c. Kartel
 - d. Franchising
 - e. Holding
9. İki veya daha fazla işletmenin tek bir işletme haline gelmesiyle oluşan birleşme türü aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Konsorsiyum
 - b. Tam birleşme
 - c. Kartel
 - d. Holding
 - e. Tröst
10. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin küçülmesinden beklenen biri sonuçlardan biri **değildir**?
 - a. Giderlerin azalması
 - b. Karar almanın hızlanması
 - c. Kârın azalması
 - d. Bürokrasinin azalması
 - e. İletişimde açıklık sağlanması

Yaşamın İçinden

Aşağıda bu Ünite de incelediğimiz konularda ilgili, gerçek hayattan örnekler yer almaktadır. Örnek olayları okuyarak, bunlara ilişkin soruları yanıtlayınız. Örnek olayları dikkatlice okuyup, soruları yanıtlamanız, öğrendiklerinizi pekişmesi ve daha kalıcı olması açısından son derece önemlidir.

Karitsu'nun Büyüme Stratejisi

Karitsu elektronik parçalar ve binek arabası yapan bir işletmedir. Karitsu dünyanın en büyük elektronik işletmesi ve on en büyük binek arabasından birisi olmak için 18 milyar dolar harcamıştır. Karitsu bu amacını 2004 yılında gerçekleştirmek istemektedir. Bu amaçla Özbekistan, Polonya, Kazakistan ve Vietnam'da joint venture yatırımları yapmıştır. Karitsu basit teknoloji ve ucuz arabalar yapmakta ve bunları yeni gelişen ülkelere satmaktadır. İşletmenin üst yönetimi ABD ve Japon işletmeleriyle rekabet edecek düzeye gelmediklerini görmektedir. Bunun sonucunda otomobil teknik kadrosunu İngiltere'deki merkezde üç katına çıkarmış ve teknoloji atağına geçmeye karar vermiştir. Karitsu'nun yönetim kurulu başkanı Kim Choong büyümenin kaçınılmaz olduğunu ve dış büyüme gerçekleştirme zamanının geldiğine inanmaktadır.

Kuzey Kore işletmesi olan Karitsu son iki yılda oldukça zararlı olan Fransız televizyon üreticisi ve elektronik parça üreticisi Thompson Media İşletmesi ile birleşmeye karar vermiştir. Başkan Choong "Biz büyüklüğün getirdiği üstünlüklerden yararlanacağız, böylelikle daha çok Ar-Ge'ye yatırım yapacağız" demektedir.

1. Karitsu İşletmesi'nin büyümesinde sizce sorunlar var mı?
2. Zarar etmiş bir işletme ile birleşmek büyümede sorunlar yaratır mı?

Biraz Daha Düşünelim

1. Büyümenin önemini anlatınız.
2. Büyüme neden arzu edilir? Yorumlayınız.
3. Büyüme amacı tehlikeli olabilir mi?
4. Çevre açısından büyüme nedenini açıklayınız.
5. Büyüme biçimine karar verirken hangi etkenler göz önüne alınır?
6. Yatay büyüme hangi koşullarda tercih edilir? Anlatınız.
7. İleriye doğru dikey büyüme nedir?
8. Dış büyümeye ne zaman başvurulur?
9. Dikey büyümenin sakıncalarını açıklayınız.
10. Karteli açıklayınız.
11. Fiyat kartelinin amacını açıklayınız.
12. Küçülme büyüme gibi olumlu bir faaliyet olarak düşünülebilir mi?
13. Küçülme işletmenin kötüye gitmesi durumunda başvuru bir faaliyet midir?
14. Küçülmeyi planlamak neden önemlidir?

Başvurabileceğimiz Kaynaklar

- Bruton, Gary D. ve Diğerleri. "Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions", **Academy of Management Executive**, C.30, S.2., 1998.
- Cameron, Kim, S. "Strategies for Successful Organizational Downsizing", **Human Resource Management**, C.33, S.2, 1994.
- Can, Halil. **Genel İşletmecilik**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1990.
- Cascio, Wayne F. "Downsizing: What do we Know? What have we Learned?", **Academy of Management Journal**, C.7, S.1, 1993.
- David, Fred R.. **Strategic Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Dinçer, Ömer ve Diğerleri. **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 1998.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletmecilik Bilgisi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997,
- Hisrich, Robert ve Diğerleri. **Entrepreneurship**, McGraw Hill, New York, 1998.
- Kuralto, Donald. **Entrepreneuership**, The Dryden Press, New York, 1998.
- Miller, Alex. **Strategic Management**, McGraw Hill Book Co, New York, 1999,
- Mishra, Karen E. ve Diğerleri, "Preserving Employee Morale During Downsizing", **Sloan Management Review**, C.39, S.1, 1998.

- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1983.
- Müftüoğlu, Tamer. **İşletme İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1994.
- Özalp, İnan. **İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları**, Adana, İ.T.İ. Akademisi Yayını, Adana, 1975.
- Pearce, John ve Diğerleri. **Strategic Management**, McGraw Hill Book Co, Chicago, 1997.
- Pride, William M. ve Diğerleri. **Business**, Boston: Houghton Mifflin, 1980.
- Shrivasto, Paul. **Strategic Management**, South Publishing, Cincinnati, Ohio, 1994.

Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme Nedenleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme Nedenleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme Biçimleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme Biçimleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
6. c Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme Biçimleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme Biçimleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Birleşme Türleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Birleşme Türleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Küçülme” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.