

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE HAVACILIK SEKTÖRÜNDEKİ UYGULAMALARI

Kıymet Tunca ÇALIYURT*

Özet

İşletmelerin öncelikli amacı, firmanın piyasa değerini maksimuma çıkartmaktır. İşletmeler bu amacı gerçekleştirmek için, karlılık ve risk kararlarında ayarlamalar yaparlar. Bu da işletmenin ne kadar kar beklediği veya ne kadar risk alabileceğine bağlıdır. Son yıllarda rekabet öyle boyutlara ulaşmıştır ki, işletmelerin tek başlarına ayakta durmaya çalışmak yerine diğer firmalarla beraber çalışma yolunu seçtikleri görülmektedir. Şirket birleşmelerinin sağladığı faydaları gören firmalar bir tür "birleşme çılgınlığı" içine girmişlerdir. Ancak rakip veya tamamlayıcı firmaların birleşmesi o kadar kolay olmamaktadır. Finansal, mali, beşeri, hukuki açıdan pek çok konuda problem çıkabilmektedir.

Bu çalışmada öncelikle şirket birleşmeleri incelenip arkasından şirket birleşmelerinin havacılık sektöründeki uygulamalarına değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sivil Havacılık, Şirket Birleşmeleri, Havayolu Birleşmeleri.

Abstract

Company Mergers and Practices in Airline Industry

Companies' primary goal is to maximize the price of the firm's common stock. For achieving this goal, companies make arrangements on profit and risk. These arrangement depends on that how much profit is expected or risk taken. Recently competition among the companies reached the highest levels so that one can see companies preferred to combine others than staying alone. After seeing the benefits of the mergers, now the companies are in a position of "merger madness". On the other hand, it is not easy to merge with an other rival or completing company. There can be a lot of financial, fiscal, humanitail and juridicial problems. In this paper, first company mergers is reviewed and than civil aviation sector.

Key Words: Civil Aviation, Company Mergers, Airline Mergers.

* Öğretim Görevlisi: Trakya Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

GİRİŞ

Tüm sektörlerde özellikle son yıllarda yaşanan “şirket birleşmeleri”, araştırma ve planlama aşamalarına gereken önemin verilmemesi sonucunda “şirket boşanmalarına” dönüşmektedir. Şirket birleşmelerinde amaç sinerji etkisini yaratmaktır. Ancak yıllarca birbirlerini rakip olarak görmeye alışmış şirketlerin birleşmesi özellikle yönetici kesiminde problem yaratmaktadır. Bu nedenlerden dolayı uygulamaya geçilmeden önce birleşme kararının alınması, hedef şirketin seçilmesi ve karar verilmesi aşaması çok büyük önem taşımaktadır. Hedeflenen amaçlara ulaşılması için her adım dikkatli atılmalıdır.

BİRLEŞME NEDENLERİ

Şirketleri büyümeye iten temel güdü ekonomiktir. Ekonomik etmenlerin yanı sıra işletme sahip veya sahipleriyle ya da tepe yöneticilerle ilgili psikolojik faktörler de şirketin büyümesinde etkili olabilir. Büyümenin amaçlarının başında büyük ölçekte üretimde bulunmanın sağladığı üstünlük, teknik bir deyişle ölçek ekonomilerden yararlanma geliyor. Ölçek ekonomisinin kaynaklanma nedenleri ise; AR-GE faaliyetlerinin daha ekonomik yürütülmesi, yetenekli yönetici ve iş gören çalıştırma olanağının artması, büyük ölçekte üretimde bulunmanın maliyetler üzerindeki olumlu etkisi, riskin azalması, işletmenin pazar değerinin oluşumunda hisse senetlerinin fiyat/kazanç oranının yükselmesi sonucu pazar değerinin artması gelmektedir (Akgüç, 1998: 889). Bu bağlamda birleşme (merger) “İki ayrı şirketin tek şirket haline gelmesidir (Weston ve Brigham, 1993: 831).” Bu tanıma bir katkı yapmamız gerekmektedir. Son yıllarda şirketler bir başka şirketle bir bütün olarak birleşmek yerine diğer şirketin uzmanlık alanlarından faydalanmak istemektedirler. O zaman birleşme “iki veya daha fazla şirketin amaçları doğrultusunda çeşitli faaliyetlerini bir amaç altında toplayarak çalışmalarıdır” diyebiliriz. Bu amaçlar doğrultusunda, birleşmeleri işletmenin amaçlarına uygun olarak analiz ettiğimizde üç çeşit genel birleşme amacıyla karşılaşırız. Bunlar finansal birleşmeler, pazarlama birleşmeleri, üretim birleşmeleridir. İşletmeleri birleşmeye götüren nedenler, ne kadar çok ve kompleks olursa olsun, gerçekte tek bir amaç hedeflenebilir. İşletme A’nın pazar payı değeri, $V(A)$, birleşen işletme B’nin pazar değeri $V(B)$ ise, başarılı bir birleşmede, $V(A+B) > V(A)+V(B)$ olmalıdır. Bu durum sinerjiden kaynaklanmaktadır. Sinerji ise “bütün, ayrı ayrı parçaların toplamından daha

fazladır” şeklinde ifade edilmektedir. Gerçekte, her birleşme türünün güdülere farklılık göstermektedir. Bunun yanında büyüme yönleri (dikey, karma, yatay) farklı olan işletmelerin birleşme nedenleri de genelde farklı olmaktadır. Birçok birleşme için öncelikli motivasyon nedeni birleşilen firmanın değerini arttırmaktır. Sinerji etkisi dört nedenden kaynaklanır. Bunlar ölçek veya finansal ekonomiler, ayırıcı yönetim etkisi ve gelişmiş pazar etkisidir. Birleşme nedenlerini genelde şu şekilde açıklamak mümkündür:

Büyük Ölçekte Faaliyette Bulunmanın Sağlayacağı Faydalar

Büyük ölçekte faaliyette bulunma, bir kısım faaliyetlerin maliyetini düşürebilir. Ölçek ekonomileri olarak da isimlendirilen bu faydaları sağlamanın bir yolu da, birleşmedir.

Çeşitlendirme

Çeşitlendirme, herhangi bir işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrilerin sayısını artırma anlamındadır.

Büyüme

İşletmelerin normal içsel büyüme süreciyle büyümelerini gerçekleştiremedikleri birçok durumlarda birleşmeye gitmeleri tek yol olmaktadır. Gerçekte günümüzde içsel büyüme gidebilecek düzeyde kaynağa pek az işletme sahip olabilmektedir. Çünkü, dışsal yollarla büyüme, içsel büyümeyle orana daha az masraflı olmaktadır.

Finansal Nedenler

Hızlı büyüyen işletmeler büyümelerini finanslama da güçlüklerle karşılaşabilir. Bu işletmeler büyümelerini durdurmak yerine, düşünülen büyümeyi finansılamak için gerekli olan likitideyi, bu imkana sahip başka işletmelerle birleşerek elde edebilirler.

Psikolojik Unsurlar

Şirket birleşmelerinde ekonomik nedenler ön planda tutulmasına rağmen, psikolojik nedenlerin de önemli rol oynadığı gözlenmektedir. Kişilerin yönetsel ve finansal alanlarındaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük organizasyonları yönetme tutkusu, hırsı, şirketin devamını güvenceye alma duygusu, demode olma kuşkusu da birleşme kararlarında etkili olabilmektedir.

Şirketin Başarısızlıkları

Bir şirketin başarısızlığı ya ekonomik ya da finansal olabilir. Şirketin borç yükünün olmaması ve uygun bir yönetime sahip olması

durumların da bile, o şirket karlı bir biçimde işletilemiyorsa, ekonomik olarak başarısız bir şirkettir.

Bir Yönetime Sahip Olma

Günümüzde, amaç, en uygun endüstride faaliyette bulunmak, büyümeyi sürekli kılmak, istikrarı arttırarak güçlü bir pozisyon yaratmaktır. Bu nedenle, günümüzdeki dönem, "yönetim, yönlü birleşmeler dönemi" olarak isimlendirilmektedir.

Rekabetin Azaltılması

Aynı endüstri kolunda faaliyet gösteren şirketler arasında yapılacak birleşmeler, rekabetin azaltılması açısından önemlidir. Birleşen şirketler toplam arzın daha büyük kısmına sahip olarak, pazarda bu güçten faydalanabilirler (Aydın, 1990: 13-25).

Vergi Avantajı

"3239 sayılı Kanun"la, Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 8.nci maddesine zararlı kurumların devralınması istisnası eklenmiştir. Çeşitli nedenlerle mali güçlükler içine girerek zararlı duruma düşmüş şirketlerin, piyasadan çekilerek yok olmalarını önlemek ve ekonomiye yeniden kazandırmak amacıyla söz konusu bu şirketlerin karlı kurumlarca alınması öngörülmüştür" (Özen,1998: 77-78). Ancak bu vergi istisnası 1.1.1994 tarihinde yürürlüğe giren 3946 sayılı kanun ile kaldırılmış bulunmaktadır.

BÜYÜMENİN YÖNLERİ

Ekonomistler birleşmeleri dört gruba ayırır. (1) yatay, (2) dikey, (3) çapraz ve (4) benzer alanlarda büyüme. Yatay büyüme, örneğin bir perakende satış yiyecek zincirinin bir başkasıyla birleşmesidir ki bir şirketin aynı iş kolundaki diğer şirketiyle birleşmesi olarak tanımlanır. Dikey büyüme, ise çelik üreticisinin bakır veya demir maden şirketini istemesidir. Çapraz büyüme, "bir doğa veya faaliyette anlaşıma" anlamındadır ve şirketin kendi esas faaliyeti dışındaki sektörlerle yatırım yapmasıdır. Benzer alanlarda büyüme, birbiriyle ilişkisi olmayan faaliyetlerin birleşmesidir. Birbirleriyle ilişkisi olmakla beraber aynı ürünü üretmeyen ya da aralarında dikey üretim ilişkisi olmayan şirketlerin birleşmesi yoluyla sağlanan büyüme şeklidir (Compsey ve BRIGHAM, 1985: 637).

BİRLEŞME ŞEKİLLERİ

Devralma (Absorbsiyon)

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.

Yeni Bir Tüzel Kişilik Altında Toplanma (Füzyon)

Birleşen şirketlerin, şirketlerin tüzel kişilikleri sona ermekte, bu şirketler yeni bir tüzel kişilik altında toplanmaktadır (Akgüç, 1998: 891).

Bir şirketin pay senetlerinin tümünü veya denetimi ele geçirecek ölçüde satın alınması birleşme şeklinde değil, iştirak ve bağlı ortaklık şeklindeki yatırımdır.

BİRLEŞME PROSEDÜRLERİ VE BİRLEŞİLECEK ŞİRKETİN ARAŞTIRILMASI

Bir şirket almak için istekli şirketi alıcı şirket, alınmak istenen şirketi da hedef şirket olarak adlandırabiliriz. Alıcı şirket uygun şirketi bulduğunda, ödeme yapacağı fiyatı açıklamalı ve hedef şirketin yetkilileriyle görüşmelidir. Eğer alıcı şirket hedeflenen şirketin birleşmeyi uygun göreceğine inanıyorsa o zaman birleşmenin taslağı ve dönemleri tasarlanabilir. Bu durumda iki şirket müdürleri hissedarlarına birleşmeyi tavsiye ederek gelir tablolarını açıklarlar. İki şirketin yöneticileri tarafından onaylanan birleşmelere dostça birleşmeler diyoruz. Diğer durumlarda, hedef şirket birleşmeyi reddedebilir. Bu gibi durumlarda alınacak şirketin yönetiminin isteksiz olduğu söylenebilir ve alıcı şirketin hedef şirket hissedarlarına direkt olarak hitap etmesi gerekebilir (Compsey ve Brigham, 1985: 637-638). Birleşme-satın alma faaliyetlerinin planlama süreci ise şirketin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, amaçlara ulaşmada yönün seçimi, dışsal genişleme yönü, belirleme, bir birleşme için amaçlar seti oluşturma, birleşmeyi organize etme, birleşilecek adayının seçimi, görüşme, birleşme sonrası iletişim ağının ve faaliyet planlarının hazırlanması, birleşme sonrası bütünleşme ve başarılı/başarısız kararı şeklinde sıralanabilir.

Birleşilecek şirket seçilirken özellikle finansal ağırlıklı gazeteler, mesleki yayınlar, mali danışmanlar, muhasebeciler, ticari bankalar, yatırım şirketleri gibi kaynaklardan yararlanılabilir (Aydın, 1990: 44-46).

HEDEF ŞİRKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE FİNANSAL ANALİZİ

Değerleme konusundaki genellemeler şunlardır: (1) Değerleme modelleri kantitatif olduğundan değerlendirme nesneldir. (2) İyi araştırılmış ve düzenlenmiş değerlendirme zamana bağlı değildir. (3) İyi bir değerlendirme kesin sonuca yakın bir değer sağlamalıdır. (4) Daha kantitatif olan değerlendirme modeli daha iyi değerlendirme

demektir. (5) Pek çok değerlendirme pazar fiyatına dayanır ancak bu rakam iyi analiz edilmelidir. (6) Amaç aslında değerlemenin nasıl olduğu değil, nesnenin değerlemesidir (Damodaran, 1996: 1-3). Şirketin birleşme öncesinde defter değeri, pazar değeri, işleyen teşebbüs değeri, tasfiye değeri, gerçek değer, iskonto edilmiş nakit değerleri ve hisse başına düşen gelirlerinin incelemesi gerekir.

ALİŞ BEDELİNİN ÖDENMESİ YÖNTEM VE ŞEKİLLERİ

Bir şirket ister tüm varlıklarının ister pay senetlerinin satın alınması yoluyla elde edilsin, bedelin nasıl ödeneceği önemli sorundur. Bedel nakden ödenebileceği gibi, satın alan şirketin hisse senetlerinin verilmesi ya da tahvil ve borçlanma yolu ile de ödeme yapılabilir; bu ödeme şekillerinin çeşitli bileşimleri, karma ödeme yolları da bulunabilir. Nakden ödeme yapılması halinde kaynağın nereden ve nasıl sağlanacağı ayrı bir sorundur. Kredi kullanarak kaldıraçlı şirket satın alınması (Leveraged Buy-Out kısaca LBO) yaygın bir yöntem olarak gelişmiş ekonomilerde özellikle A.B.D.'de uygulanmaktadır.

Alıcı şirketin, hedef şirketin ortaklarına kendi hisse senetlerini vermesi, alınan hisse senetlerine karşı hisse senedi vermesi, bir anlamda hisse senedi trampası şirketler arası gerçek birleşmedir. Kaldıraçlı satın alma ise satın alan şirketin yeterli nakdi olmaması halinde, banka kredisi kullanarak hatta kredi almada hedef şirketin varlıklarını dahi teminat olarak göstererek, daha açık bir deyişle hedef şirketin alacaklarını, stoklarını, taşınmaz mallarını rehin ederek veya gelecekte sağlayacağı nakit akışını güvence olarak göstererek kredi kullanabilirler. Kaldıraçlı satın almada (LBO) finansman, genellikle özkaynak, orta vadeli kredi ve uzun süreli sermaye benzeri kredi kullanarak sağlanmaktadır. Bu tür satın almalar, özkaynak toplam finansmanının genellikle %10 ve %30'u arasında değişmektedir. Alıcı şirketin finansal kaldıraç etkisinden yararlanmak için özkaynak oranını düşük tutma eğiliminde olmasına karşı, kredi verenler riski azaltmak için özkaynak katkısının görece olarak yüksek olmasını istemektedir.

ŞİRKETLERARASI BİRLEŞMELERDE BAŞLICA BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

- Satın alınması hedeflenen şirketin veya şirketlerin iyi seçilmemesi,
- Başlangıçta birleşmenin yararlı olup olmayacağının ve uygulama olanağının yeterince veya gerçekçi bir şekilde değerlendirilememesi,
- Devralınan şirketin üstün ve sakıncalı

yönlerinin iyi incelenmemesi, özellikle alınan şirketin çeşitli eksiklerinin iyi saptanamaması,

- Birleşen şirketlerin büyüklüklerinin çok farklı olması nedeniyle şirket yöneticileri arasında iletişimin kurulamaması ve küçük şirketin yöneticilerine egemen olan duraksamalara karşı büyük şirket yöneticilerinin küçük şirketin sorunları hakkında yeterince bilgi sahibi olmamasının, politikaların birleştirilmesinde ve her iki şirketi de kapsayacak planların geliştirilmesinde yarattığı güçlükler (Akgüç, 1998: 921- 923).

SİVİL HAVACILIKTA ŞİRKET BİRLEŞMELERİNE İLİŞKİN UYGULAMALAR

Son yıllarda her sektörde yaşamaya başlanılan şirket birleşmeleri sivil havacılık sektöründe de kendisini göstermiştir. Pan American Havayolları'nın Delta Havayolları tarafından satın alınmasından sonra Alitalia (İtalyan Havayolları) ve KLM (Hollanda Kraliyet Havayolları)'de birleşme kararı almışlardır. Bunun dışında yaşanan havayolları şirketleri arasındaki ortak çalışmalar şimdilik tam anlamıyla "birleşme" sayılmasa bile kanımızca, yakın zamanda birleşmenin sağladığı avantajlara boyun eğerek Alitalie ve KLM'i takip edeceklerdir.

Şirket Birleşmelerinin başlamasıyla beraber dünya hava yolları da kendilerini büyük birleşmeler içinde bulmaktadırlar. Beş önemli havayolunun birleşmesi American ve British Airways (İngiliz Havayolları)'i harekete geçirmiştir. Gerçekte bu iki havayolu ve onların ilişkili oldukları Canada ve Quantas Havayolları beşinci havayolu olan Cathay Pacific'i aralarına çekmiştir (1998, "One World, Few Airlines", *Economist*, Eylül). Şu sıralarda havayolu sektöründe heyecanlı bir bekleyiş hakim. American Airlines ve British Airways' in birleşmesi için verilen teklifin sonucunu sektörün tüm temsilcileri merakla beklemektedir. Havayolu şirketlerinin birleşmesi ile, uzak hedeflere ulaşımın sağlanması amaçlanıyor. Nitekim sektörün lideri konumundaki Star Alliance'de bunun gerçekleştiği gözleniyor. Ancak, sektör genelinde istenilen başarıların henüz elde edilemediği de dikkati çekiyor. Havayolu şirketlerinin birleşmesi konusu gündeme geldikten sonra kolları sıvayan kuruluşlar arasında Orta Asya'nın birkaç havayolu hariç, diğer havayolu şirketleri kendilerine uygun birer ortak buldular. Bunlar arasında United Airlines, Lufthansa(Alman Milli Havayolları), SAS (İskandinav Havayolları), Air Canada, Varig ve Thai Airways' den oluşan Star Alliance, bir yıl önce kuruldu. Singapore Airlines ise bu gruba uygun bir ortak olmasına rağmen sadece Lufthansa

ile ortaklığını sürdürmektedir ve diğer ortakları arasında Air New Zealand, Ansett Australia ve Ansett International bulunmaktadır. Bu ortaklık 1997 yılında şirketlerin Avustralya kartel bürosuna başvurulmasıyla başlamıştı. Havayolu birleşmelerinde sekiz veya dokuz havayolu yeterli olmaktadır diğer durumda verim düşmektedir. Sektörde en büyük bekleyiş British Airways ve American Airlines'ın birleşip birleşmeyeceğidir. Avrupa Komisyonu ise, transatlantic pazarında, bu ortaklığın neticesinde ne gibi değişikliklerin olacağı sorusuna yanıt aramaktadır. Northwest Airlines'ın finansal verilerine göre, 1997 yılında American Airlines ve British Airways, Kuzey Atlantic pazarının %21.8'ine; Star Alliance %14.6 ve Delta-Swissair, Sabena ve Austrian Airlines'den oluşan Atlantic Excellence ise bu pazarda %13.7'lik bir paya sahip oldu. Northwest ve KLM ortaklığının pazardaki payı ise %8.5 olarak görülürken, Continental Airlines'ın da bu ortaklığa kabul edilmesiyle, bu oran %4.5 artmıştır (1998, "Büyük Havayolu Şirketlerinin Birleşmesi", *EXPO Turistik Dergisi*, Ekim: 10-11).

HAVAYOLLARINDA GRUPLAŞMALAR VE YAŞANAN SORUNLAR

STAR ALLIANCE GRUBU

United, Lufthansa, Air Canada, Thai, Varig, SAS

Bağlı Havayolları: Singapore, Air New Zealand, Ansett, Mexicana, ANA

Gelir: 65.5 milyar dolar

Yolcu sayısı: 263.7 milyon

AIRWAYS ALLIANCE

Tam Aviance, Taca, American, Canadian Aerolines

Bağlı Havayolları: British, Quantas, Finnair, Lot, Iberia

Gelir: 71 milyar dolar

Yolcu sayısı: 279.9 milyon

DELTA SWISSAIR GRUP

Delta, Swissair

Bağlı Havayolları: Sabena, THY, Air Portugal, Austrian Airlines, AOM, Air France, Aero Mexico, Aeroperu, Air France

NORTHWEST CONTINENTAL GROUP

Northwest, KLM, Alitalia, Braathens, Kenya Airways, Japon Air System

Bağlı Havayolları: Continental, America West, Aces Colombia; Air France

Tek başına en çok gelir elde edenler ve gelirleri ise Kore 4.3 milyar dolar, Cathay Pacific 4.2 milyar dolar, TWA 3.6 milyar dolar, Southwest 3.4 milyar dolar, Malaysia 2.6 milyar dolar, Saudia Arabia 2.5 milyar dolar, Chinese Airlines 1.8 milyar dolardır.

Ticaretin genel amacı, maliyetleri düşürerek gelirleri arttırmaktır. Sivil hava taşıyıcıları da bu olanağı gördükleri her alanda işbirliği yapmanın yollarını aramaktadır. İşbirliğinin hedefi, yolcu ağını genişletmek, yolcu potansiyelini arttırmak, rekabet gücünü yükseltmek, maliyetleri mümkün olduğunca düşürerek daha fazla gelir elde etmektir.

İlk adım tarife koordinasyonu ile ortak uçuş kodu kullanarak, ortakların seferleri arasında koordinasyonu sağlamaktır. Böylelikle yolcuya daha geniş bir uçuş ağı sunabilmektedir. Türk Hava Yolları'nın içinde yer aldığı birliktelik "Qualiflyer" grubudur. Bu grup; bütünleşme ve bağımsızlık çizgileri arasında, kurumsal kimliği imajı ve kültürü koruyacak özellikleri de beraberinde taşıyacaktır. Hisse paylaşımı, ücret mutabakatları, frekans paylaşımı, tarife koordinasyonu, ortak pazarlama veya pazar paylaşımı, interline antlaşmaları "Frequent flyer" (THY'nin sık uçan yolcuları için uyguladığı avantaj programı) gibi özel yolcu hizmetlerinde işbirliği stratejisinin temellerini oluşturmaktadır.

"Alliance" (alyans, anlaşma) içinde akla ilk olarak "code sharing" (uçuş kodlarının paylaşımı) ile "blocked space" (belli sayıda koltuğun uçuştan belli bir süre öncesine kadar ortaklığın diğer üyelerine ayrılmasıdır) gelmektedir.

Tarifelere bağlı olarak rezervasyon sistemlerinin entegrasyonu, havayolu öncelikleri, ortak ücret tespitinin yanı sıra havayollarının özel yolcu salonlarının ortak kullanımı işbirliği yapılan konulardır.

Ortaklar mevcut pazarlardaki varlıklarını kuvvetlendirerek yeni pazarlara açılmayı, dolayısıyla trafik artışı sağlamayı beklemektedir. Trafik artışı beraberinde gelirleri arttıracaktır. Yolcu açısından beklenen fayda ise; işbirliği içindeki havayolları, yolcuya daha uygun ücretler sunacak ve birden fazla seçeneği ortaya çıkaracaktır. Uygun uçuş bağlantıları kurma olanağı fazlalaşırken seyahat süreleri kısalmaktadır. "Through check-in" (birkaç noktaya seyahat edecek yolcunun son noktaya kadar bagajlarının yollanması ve biniş kartı verilmesi) birkaç noktalı uçuşlarda doğrudan check-in, transit/bagaj işlemlerini azaltacağından yolcuya rahatlık sağlanmış olacaktır. Sık uçacak "frequent flyer" olan yolcu ise avantajlarını grubun içinde değerlendirecektir.

THY'nin içinde yer aldığı Qualiflyer kalite grubunda ise amaç; hizmette kalite, standartları tutmak, teknik, ikram, bakım, handling (yer hizmetleri), satın alma işlemlerinde kolaylık sağlamaktır. Bu grupta üyeler, yer

hizmetlerini standardize etmek ve uçulan, hizmet satın alınan meydanlarda pazarlık gücünü arttırmak üzere bir şirket kurmuşlardır. Bu şirket tüm grup üyelerinin havalimanlarındaki sistemlerine hiçbir değişiklik getirmemekte, mevcut durum aynen devam ederek diğer ülkelere dönük pazarlıklara toplu olarak girmeyi planlamaktadır. Öte yandan, halen her havayolunun uçtuğu her ülkede anlaşmaları olduğundan bu şirketin toplu hizmet alımları 1999'da başlayacaktır. Handling şirketlerinden alınacak hizmetlerin denetimi, pazar analizleri, dış istasyonlarda hizmet standardının sağlanması, ortak prosedürlerin geliştirilmesi, eğitim programlarının koordinasyonu yer hizmetleri şirketi tarafından sağlanacaktır. Bir diğer taraftan ise; ortakların kendi ülkeleri ve üçüncü pazarlarda satış organizasyonu ele alınmaktadır. Ortaklar kendi ülkelerinde diğer taşıyıcıların rezervasyon, biletleme ve handling işlemlerini üstlenmek üzere anlaşmışlardır. Üçüncü pazarlar; İngiltere, Fransa, Hollanda, Almanya, İtalya, Japonya, İskandinavya vb. olup bu ülkelere olan uçuşlarda biletleme, satış desteği ve yolcu hizmetleri söz konusu olmaktadır. Havaalanı satış ofislerinin kurulması da ortaklığın ayrı bir projesidir. Ortak satış felsefesi, satış politikaları, teşvik programları, acenta ve şirket ziyaretleri hedeflenmektedir. Eğitim programları kapsamında ise; tüm "alliance" (ortak) üyelerinin eğitimcilerine eğitim verilmesi planlanmaktadır. Ayrıca bazı hizmetlerin de harmonizasyonu düşünülmektedir. Örneğin; sigarasız uçuşlar. Kabin içinde varış bağlantılı uçuş bilgileri özel yemekler, önemli yolculara verilecek hizmetler, müşteri ilişkilerinde temel prensipler üzerinde de çalışmaların başlatılacağı ifade edilmektedir. Birleşmelerde yaratılacak sinerjilerin yanı sıra unutulmaması gereken temel konular da mevcuttur. Bu tür ilişki en verimli pazarları açacak ancak bu pazarlar nasıl paylaşılacak, daha dün rakip olan şirketler birbirlerine zarar vermeden nasıl, diğer rakiplerine üstünlük sağlayacaklardır. Bütün havayolları "bilet" olayını çözmek istemektedir, biletsiz yolculuk meselesini çözen havayolu yolcusunun konumu ortaklık içinde ne duruma gelecektir. Yolcuların tercihleri, çalışanların konumu ve bilgi işlem alt yapıları (IT=Information Technology) birbirleriyle nasıl konuşacaktır, nasıl uyum sağlayacaktır gibi soruları yanıtlayarak adımlar atılmalıdır. Pilotlar, yer hostesleri, kabin ekipleri aksi bir güç olarak hareket edebilirler (Torun, 1998: 20).

Bunun yanında havayollarının birleşmelerine işçi sendikaları da karşı çıkmaktadır. Sendikalara göre; sektördeki rekabet en az hadde indirilerek uçak ve bilet ve buna bağlı hizmetlerin fiyatlarının kontrolü önemli ölçüde 3-

5 büyük havayolu tarafından belirlenmiş olacaktır (Hava-İş Dergisi, Mart-Nisan 1998: 5).

THY'nin içinde bulunduğu Qualiflyer grubunda çıkan sorunları ise; İsviçre Havayolları'nın, THY uçuşlarında kazanmış oldukları millerle kendi uçaklarında bedava bilet hakkına sahip olan yolcuların bu haklarını vermek istememesi, Türkiye Cumhuriyetlerle imzalanan ortak satış büroları anlaşmasında İsviçre Havayolları'nın tek başına hareket etmesi şeklinde sıralayabiliriz (Cebeci, 1998: 7). Buna rağmen THY'nin içinde bulunduğu The Qualiflyer Group ilk şirketini kuruyor. Her kurucu ortağın eşit hisse ile sahip olacağı Qualiflyer Grup Yer Hizmetleri Satın Alma Şirketi, taşıyıcıların(havayollarının) kendi ülkeleri dışında Avrupa'da sefer yapmakta oldukları noktalarda, tüm havayolları adına yer hizmetleri satın alacak (1 Ağustos 1998'den itibaren).Yeni sözleşme ile ortaklara hem belirgin bir sinerji hem de yer hizmetleri ürünlerinde tam bir kalite garantisi sağlanacaktır. THY, 1997 Avrupa Havayolları (AEA) sıralamasında 27 havayolu şirketi arasında; trafik gelişimi, ücretli yolcu/km olarak üçüncü sırada; Dünya Havayolları (IATA-International Air Transportation Association-Uluslararası Havayolu Taşıyıcıları Birliği) sıralamasında dokuzuncu sırada yer almaktadır. THY, Qualiflyer grubu dışında Fransız Havayolları'ndan da Orta Asya uçuşları için ortaklık teklifi almış ve bu teklifin diğer anlaşmaları engelleyen bir yönü bulunmaması da anlaşmanın oluru açısından önem kazanmaktadır (Cebeci, 1998: 7). Doğu ve Güneydoğu'daki havaalanlarının da aralarında bulunduğu bölgesel havaalanı merkezleri kurmayı planlıyor. Bu konudaki çalışmalar Özelleştirme İdaresi tarafından yürütülüyor (Dünya Gazetesi Kara ve Hava Taşımacılığı Ek, 1998: 7). Çalışmaları bir yıldır devam eden ve bu yıl içinde kurulması planlanan bölgesel havayolu şirketi, THY'ni Ankara çıkışlı iç hatlarından doğan 15 milyon dolarlık zarardan kurtaracak. Bölgesel havayolu şirketi için "Dalga Sistemi" adı verilen yeni bir tarife konsepti geliştirildi. Buna göre, çeşitli noktalardan havalanacak uçaklar Ankara'ya gelip oradan diğer şehirlere dağılacak ve bunu günde dört kez tekrarlayacaklar. Bağlantı yapılacak şehirler içinse bekleme süresi en az 30 dakika, en fazla 90 dakika olacaktır. Şirket daha sonraki aşamada sınır ötesi yakın merkezler arasında dış hat uçuşlarına başlayacak ve bu şekilde 10 yeni hat noktasına bağlantı verilmesi sağlanacaktır (Sabah Gazetesi, 8 Eylül 1998:13).

Havayolları'nda birleşmelerin kontrolü ise Amerika Birleşik Devletleri'nde Federal Birleşme Kurulu (Federal Acquisition Association) tarafından kontrol edilmektedir. Bu

teşkilat, havayollarının birleşmelerinde her aşamada yardımcı olmakta finansal, teknik, personel gibi konularda destek vermektedir. Özellikle risk ve yatırım yönetimi konularında eğitimli personeliyle hizmet vermekte ve düşük yayınlayarak havacılık sektörünü yönlendirmektedir (Federal Acquisition Association Tüzüğü).

SONUÇ

Özellikle son yıllarda piyasa değerlerini maksimuma çıkarma isteği içinde olan şirketler büyümenin çeşitli yollarını kullanarak güçlenmektedirler. İç büyümeye karşı birçok avantajı bulunan dış büyüme, başka bir şirketi devralma, yeni bir tüzel kişilik altında birleşme şeklinde uygulama bulmaktadır.

Birleşmenin en önemli aşaması planlama ve birleşilecek şirketin seçilmesi aşamasıdır. Bunun nedeni ise, bütün prosedürler bu plana uygun olarak yapılacak ve birleştirilecek şirket seçiminin analizi bu aşamada belirlenecektir. Bu nedenle planlama aşamasında yapılacak yanlışlar sonucu olumsuz yönde etkiler. Birleşme neticesinde kurulacak yeni şirket ve eski şirket hissedarları arasında eşitsizlik oluşmaması, birleşmenin iki taraf için de istekli gerçekleşmesi ve birleşmenin önüne çıkacak tüm engellerin ortadan kaldırılması birleşmeden sonra çıkacak olumsuzlukları engellemek açısından önemlidir.

Sivil havacılıkta, havayolu birleşmeleri yoğun bir şekilde devam etmektedir. Türk Hava Yolları'nın içinde bulunduğu Qualiflyer Grubu'nda sorunlar yaşanmaktadır. Ancak Orta Asya' da beraber çalışmak için Air France'dan gelen teklif Türk Hava Yolları'nın bu parkurda ağırlığını arttırması açısından önemlidir. Bunun yanında Avrupa ve Asya arasında transit bir nokta konumunda olan havayolları bunu iyi değerlendirebilirse Türk Hava Yolları Qualiflyer Grubu'nda ağırlığını koyabilir. Uygulanması düşünülen Bölgesel Havayolu Projesi ve "Dalga Sistemi" Türk Hava Yolları'nı Doğu ve Güneydoğu parkurunda uğradığı zarardan kurtaracaktır.

Dünya havayolları arasında son yıllarda başarılarıyla kendini kanıtlayan Türk Hava Yolları'nın başarısı sadece gruplaşmaya değil aynı zamanda havaalanlarının alt yapısına, pasaport turnikelerinin çoğaltılmasına, sivil havacılık eğitimi almış personele, havaalanı içinde transit olarak kalacak yolcuların tüm konforunun

sağlanmış olması gibi temel nitelik arz eden gerekliliklere bağlıdır. Şirket birleşmelerinin yoğun olarak yaşandığı bir dönemin ardından mutlaka yaşanacak şirket boşanmaları bu takdirde Türk Havayolları için söz konusu olmayacaktır.

KAYNAKÇA

Akgüç, Öztin. (1998). *Finansal Yönetim*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayım, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:65.

Aydın, Nurhan. (1990). *Şirketlerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*. Ankara: A.Ü., Muhasebe-Finansman ABD, Yayınlanmamış Doktora Çalışması, Türkiye Ticaret ve Sanayi Deniz Ticaret Borsaları Birliği.

Cebeci, Uğur. (1998). "THY-Swissair Ortaklığı Bozuluyor", *HürriyetPazar Eki*, 25 Ekim 1998.

—, (1998). "Air France'dan THY'ye", *Hürriyet Pazar Eki*, 9 Ağustos 1998.

Compsey ve Brigham. (1985). *Introduction to Financial Management*. Dryden Press.

Damodaran, Aswath. (1996). *Investment Valuation*. Canada, John Wiley&Sons Inc.

Dünya Gazetesi. (1998). "THY İşbirlikçileri İle Daha Güçlü", *Dünya Gazetesi Kara ve Hava Eki*, 23 Temmuz 1998.

Economist. (1998). "One World, Few Airlines", 26.09.1998.

EXPO Turistik Dergisi, (1998). "Büyük Havayolları Şirketlerinin Birleşmesi", Ekim 1998.

Federal Acquisition Association Tüzüğü.

Hava-İş Dergisi: "Havayolları Küreselleşiyor", Sayı: 45.

Özen, Necdet. (1998). "Devralınan Kurumlara Ait Zararların Kurum Kazancından İndirilmesi", *Vergi Sorunları*. Sayı: 113.

Sabah Gazetesi (1998). "THY Hem Kasasını Dolduracak Hem de Yükünü Hafifletecek", 8 Eylül 1998.

Torum, Oya. (1998). "Havayolları İşbirliği İçinde", *UTED Dergisi*, Eylül 1998.

Weston ve Brigham, (1993). *Essentials of Managerial Finance*, The Dryden Press.