

172681

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Ayvar MONOLDOROV

S.B.E İşletme Anabilim Dalında Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Turhan ERKMEN (YTÜ)

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----------|
| TABLolar | v |
| ÖZET | vi |
| GİRİŞ | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM | |
| 1. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ | 2 |
| 1.1. Şirket Birleşmelerinin Tarihsel Gelişimi | 2 |
| 1.2. Şirket Birleşmelerinin Temel Nedenleri..... | 6 |
| 1.2.1 Büyüme İsteği..... | 7 |
| 1.2.2. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma ve Maliyet Azaltımı İsteği | 7 |
| 1.2.3. Riski Paylaşma ve Azaltma İsteği | 8 |
| 1.2.4. Vergi Avantajlarından Yararlanma İsteği..... | 9 |
| 1.2.5. Diğer Nedenler..... | 10 |
| 1.3. Şirket Birleşmeleri ile İlgili Temel Kavramlar | 11 |
| 1.3.1. Birleşme | 11 |
| 1.3.2. Bütünleşme | 12 |
| 1.3.3. Katılma | 13 |
| 1.3.4. Stratejik Ortaklıklar | 13 |
| 1.3.5. Ortak Yatırım..... | 14 |
| 1.4. Yönüne Göre Birleşmeler | 15 |
| 1.4.1. Yatay Birleşme | 15 |
| 1.4.2. Dikey Birleşme | 16 |
| 1.4.3. Çeşitlendirmeli Birleşmeler | 17 |
| 1.5 Birleşme Süreci..... | 19 |
| 1.5.1. Birleşme Gereksiniminin Değerlendirilmesi ve Birleşme Amaçlarının Belirlenmesi..... | 20 |
| 1.5.2. Birleşme Kararının Verilmesi..... | 22 |
| 1.5.3. Birleşme Yönüyle İlgili Alternatiflerin Değerlendirilmesi..... | 25 |
| 1.5.4. Aday Adayı İşletmelerin Araştırılması ve Tespiti | 28 |
| 1.5.5. Aday Adayı İşletmelerinin İncelenmesi ve Kıyaslanması..... | 29 |
| 1.5.6. Aday İşletme veya İşletmelerin Belirlenmesi..... | 30 |
| 1.5.7. Belirlenen Aday İşletme veya İşletmelerin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi..... | 31 |
| 1.5.8. Aday İşletmeler Arasından Uygun İşletmenin Seçilmesi | 35 |
| 1.5.9. Birleşme Süreci İle İlgili Diğer Faaliyetler | 35 |

| | |
|---|------------|
| 1.6 Şirket Birleşmelerinde Yaşanan Sorunlar..... | 45 |
| 1.7. Şirket Birleşmelerinin Üstünlükleri..... | 47 |
| 1.8. Şirket Birleşmelerinin Zayıflıkları..... | 51 |
| İKİNCİ BÖLÜM | |
| 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ..... | 55 |
| 2.1. Örgüt Kavramı | 55 |
| 2.2. Kültür Kavramı | 56 |
| 2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı | 60 |
| 2.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri | 64 |
| 2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu..... | 68 |
| 2.6. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri..... | 71 |
| 2.7 Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Çalışmalar... 74 | |
| 2.7.1. Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasının Önemi..... | 74 |
| 2.7.2. Örgüt Kültürünü Karakterize Etmeye Yönelik Çalışmalarda İzlenen Yaklaşımlar75 | |
| 2.7.3. Edgar Schein Çalışması | 81 |
| 2.7.4. Geert Hofstede'nin Çalışması..... | 86 |
| 2.7.5. Deal ve Kennedy'nin Çalışması | 89 |
| 2.7.6 Charles Handy'nin Çalışması | 91 |
| 2.7.7 Quinn ve Cameron'nun Çalışması..... | 95 |
| 3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNE YÖNELİK | |
| UYGULAMA: VALLEY NET LTD..... | 105 |
| 3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı | 105 |
| 3.2 Araştırmanın Önemi | 106 |
| 3.3 Araştırma Yöntemi | 108 |
| 3.4 Uygulamada Adı Geçen Şirketlere Ait Bilgiler..... | 108 |
| 3.4.1 Türk Şirketi Hakkında Genel Bilgiler..... | 108 |
| 3.4.2 Kırgız Şirketi Hakkında Genel Bilgi | 109 |
| 3.5 Araştırmada Veri Toplama Yöntemi | 110 |
| 3.6 Araştırma Verilerinin Analizi | 111 |
| 3.7 Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları..... | 112 |
| 3.8 Hipotezler | 112 |
| 3.9 Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi | 113 |
| 3.9.1 Çalışanların Demografik ve Sosyo-Ekonomik Nitelikleri..... | 113 |
| 3.9.2 Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Bulgular..... | 114 |

| | |
|---------------------------------|------------|
| 3.9.3 Diğer Bulgular | 124 |
| SONUÇ | 129 |
| KAYNAKLAR | 132 |
| EKLER | 140 |
| EK 1: Türkçe Anket | 140 |
| EK 2: Rusça Anket | 145 |



TABLolar

| | |
|---|-----|
| Tablo 1.1: Şirket Birleşmelerinin Tarihsel Gelişimi..... | 5 |
| Tablo 2.1: Kültür Kavramı ile İlgili Çeşitli Yaklaşımlar..... | 58 |
| Tablo 2.2: Örgüt Kültürünün Karakterize Edilmesinde Benimsenen Yaklaşımlar ve Kullanılan Değişkenler | 80 |
| Tablo 2.3: Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Örgüt Kültür Tipi 193 | 89 |
| Tablo 3.1: Çalışanların Yaş Dağılımı. | 113 |
| Tablo 3.2: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı | 113 |
| Tablo 3.3 : Çalışanların Uyruklarına Göre Dağılımı | 113 |
| Tablo 3.4 : Çalışanların Eğitim Durumu | 113 |
| Tablo 3.5 : Çalışanların Lisan Bilgisi | 114 |
| Tablo 3.6 : Çalışanların Birleşmiş Şirkette Çalıştığı Süre | 114 |
| Tablo 3.7: Çalışanlara Göre Birleşmenin Altında Yatan Nedenlerin Dereceleri..... | 114 |
| Tablo 3.8: Çalışanların Birleşme Süreci Sonuçların Değerlendirilmesi..... | 115 |
| Tablo 3.9: Birleşme Nedenleri ile Sonuçları Arasındaki İlişki..... | 116 |
| Tablo 3.10: Birleşme Kararında Etkili Olan Uygunluk Kriterler Tablosu | 118 |
| Tablo 3.11: Birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterleri ve birleşme nedenleri arasındaki ilişki tablosu | 119 |
| Tablo 3.12: Çalışanların ve Yöneticilerin Beklentileri ile İlgili Tablo | 120 |
| Tablo 3.13: Birleşme Süreci Sonuçları ile Çalışanların ve Yöneticilerin Beklentileri Arasındaki İlişki Tablosu | 120 |
| Tablo 3.14: Şirkette Mevcut Olan Uygulamalar Farklı Uyruğa Bağlı Çalışanların Algıları. | 122 |
| Tablo 3.15: Şirket Birleşme Sonuçları ile Çrgüt Kültürüne İlişkin Algılar ile İlişkili Tablo | 123 |
| Tablo 3.16: Birleşme Kararında Etkili Olan Uygunluk Kriterlerine İlişkin Ortalamalar ... | 125 |
| Tablo 3.17: Birleşme Nedenlerine İlişkin Ortalamalar..... | 125 |
| Tablo 3.18: Birleşme Süreci Sonuçlarına İlişkin Ortalamalar | 126 |
| Tablo 3.19: Örgüt Kültürüne İlişkin Ortalamalar | 127 |

ÖZET

Günümüzde küreselleşme, bilgi teknolojileri, çokuluslu şirketlerin faaliyetleri ve siyasal ve ekonomik politikaların etkileriyle şirketler arası rekabetin yoğunlaştığı görülmektedir. Söz konusu rekabet ortamı ile birlikte her geçen gün şirketler arası bütünleşmeler de artmaktadır. Dolayısıyla bir çok işletme, rakip işletmelerle işbirliği kurmanın sinerji, finansal etkinlik ve stratejik etkinlik gibi bazı yararlar getireceğini görmüştür.

Temel amacı rekabette üstünlük sağlamak ve sinerji yaratmak olan şirket birleşmelerinde çoğu zaman finansal ve hukuki faktörlerin yoğun bir biçimde dikkate alınmasına karşın, insan kaynaklarının uyumu, iletişim ve örgüt kültürü gibi faktörlerin yeterince irdelenmediği görülmektedir. Zira, birleşmelerin bir çoğunda, ortaya çıkan örgüt kültürü sorunları ve bu sorunların çözülmesi konusunda örgüt kültürü faktörüne yeterli şekilde önem verilmemesi nedeniyle çoğu zaman hedeflenen sinerji elde edilememektedir. Bu nedenle, birleşmede başarıya ulaşmada, kültürel uyumun önemli rol oynadığı ortaya çıkmaktadır.

Şirket birleşmeleri ve örgüt kültürü ilişkisine yönelik uygulama konulu bu tez çalışması, şirket birleşmelerinin amaçlarının ve birleşmelerde örgüt kültürünün önemini belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, şirket birleşmelerinde ortaya çıkan örgüt kültürü sorunlarını ve şirket birleşmesinde örgüt kültürünün önemini araştırmak üzere uygulama örneği seçilen firmaya araştırma soruları yöneltilmiş ve elde edilen veriler çalışmanın temel varsayımları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme, bilgi teknolojileri, çok uluslu şirketlerin faaliyetleri ve siyasal ve ekonomik politikaların etkisiyle şirketler arası rekabetin yoğunlaştığı görülmektedir. Söz konusu rekabet ortamı ile birlikte, her geçen gün şirketler arası bütünleşmeler de artmaktadır. Öyle ki, özellikle 1980 sonlarına doğru birçok işletme, rakip işletmelerle işbirliği kurmanın sinerji, finansal etkinlik ve stratejik etkinlik gibi bazı yararlar getireceğini görmüştür.

Temel amacı rekabette üstünlük sağlamak ve sinerji yaratmak olan şirket birleşmelerinde çoğu zaman finansal ve hukuki faktörlerin yoğun bir biçimde dikkate alınmasına karşın, örgüt kültürü uyumu, iletişim ve insan kaynakları gibi faktörler yeterince irdelenmediği görülmektedir. Zira, birleşmelerin bir çoğunda, ortaya çıkan örgüt kültürü sorunları ve bu sorunların çözülmesi konusunda yönetimin yeterli yaklaşım göstermemesi nedeniyle çoğu zaman hedeflenen sinerji elde edilememektedir. Bu nedenle, birleşmelerde başarıya ulaşmada, kültürel uyum önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, şirket birleşmeleri ve örgüt kültürü ilişkisine yönelik uygulama sonucunda elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Son yıllarda, işletmeler arasında çeşitli yöntem ve nedenlerle yoğun bir birleşme ve satın alma faaliyeti yaşanmakta olduğu dikkat çekmektedir. Öyle ki iş dünyası neredeyse her gün dünyanın dev işletmeleri arasında gerçekleşen birleşme ve satın almalara sahne olmaktadır. Günümüzde, bir yandan bütçeleri bazı ülke bütçelerinden kat kat büyük olan işletmeler arasında “Dünya Devi” işletmeler oluşturan birleşme ve satın almalar yaşanırken, bir yandan da tüm dünyayı saran bu birleşme ve satın almaların nedenleri ve sonuçları tartışılmaya başlanmıştır.

Bu gelişmelerin, aynı zamanda işletme ve hukuk literatüründe, pratikte ve popüler bilim basınında birleşme ve satın almalar olarak çevirebileceğiniz “Merger and Acquisition” kavramlarının geniş bir biçimde yer almasına neden olduğu belirtilmektedir. Ancak, pek çok yazar tarafından açık ve net bir tanımı yapılamayan ve kapsamı hala belirginleşmeyen bu kavram, literatüre kısaca M&A olarak yerleşmiştir. M&A, dar anlamda, işletme birleşmelerinin tüm türleri, işletme devirleri, işletmenin azınlık yada çoğunluk hisseleri yada tamamının satın alınması-satılması olarak görülmüştür. Geniş anlamda ise, kavram ileride bahsedilecek olan ve bir şekilde işletmeler arası işbirliği ve birlikteliğin sonucunda ortaya çıkan her türlü değişikliğin yol açtığı durumlar olarak ifade edilmiştir¹.

1.1. Şirket Birleşmelerinin Tarihsel Gelişimi

İşletmeler arasında birleşme faaliyetleri tabii ki yıllardır vardır. Şirket birleşmeleri ile ilgili literatür taraması yapıldığında karşımıza şirket birleşmelerinin yoğunlaşmaya başladığı dönemin 1800’lü yılların son çeyreğine rastladığı dikkat çekmektedir. Amerika’da 1880’li yıllarda bir dalga şeklinde başlayan şirket birleşmeleri, daha sonra Avrupa’ya ve dünyaya sıçramıştır.

Şirket birleşmelerinin tarihsel gelişiminde su an içinde bulunulan son dalga hariç dört temel birleşme dalgası göze çarpmaktadır. 1800’lü yılların son çeyreği ile 1900’lü yılların ilk birkaç yılı arasında gerçekleşen birleşmeler birinci dalga, 1915 ile 1930 yılları arasında gerçekleşen birleşmeler ikinci dalga, 1960’lı yıllardan 1970’li yıllara kadar süren birleşmeler

¹ Helmut Pernsteiner, **Şirket Birleşmeleri**, Çev: Çağla Ersen, Ed. Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2004, s. 591–594

üçüncü dalga, 1980'li yılların başında başlayan ve hızı giderek artan birleşmeler ise dördüncü dalga olarak nitelendirilmektedir².

Diğer yandan, 1990'lı yılların başından başlayarak günümüze kadar gelen ve devam etmekte olan birleşme dalgası ise Beşinci Dalga olarak adlandırılmaktadır³. 1970'li yılların sonu 1980'li yılların başlarında başlayan dördüncü dalga 1990'lara gelindiğinde yerini halen devam etmekte olan beşinci birleşme dalgasına bırakmıştır.

Şirket birleşmelerinin çeşitli dalgalar halinde gerçekleşmiş olması yalnızca tarihsel süreç açısından değil, birleşmelerdeki amaçlar açısından da dikkat çekmektedir. Zira, her dalgada birleşme amaçları da farklılık arz etmektedir.

-*Birinci Dalga*; 1800'lü yılların son çeyreğinde başlayan ve 1880'li yıllarda hız kazanan ilk dalga birleşmeleri etkinlik amacından ziyade, pazara hakim olma amacını gütmektedir⁴. Bu dönemde ağırlıklı olarak, çelik, petrol, tütün ve diğer temel sektörlerde birleşmeler dikkat çekmiş ve ilk dalga "Monopol Birleşmeler Dalgası" olarak görülmüştür⁵. Günümüzde, hem Amerika'nın hem de dünyanın en büyük işletmelerinden olan Standart Oil, Du Pont, General Electric ve American Tobacco gibi dev şirketlerin tekelleri güç elde etme isteğinin birinci dalganın eseri olduğu belirtilmektedir⁶.

Bu dönem, daha çok rekabeti azaltma ve tröst oluşturma amacı ile şirket birleşmelerinin yer aldığı bir dönem olarak da ele alınmaktadır⁷. İlk dalga, görüldüğü gibi pazarda rekabeti ortadan kaldırarak tekelleri güç haline gelerek pazara hakim olmak amacıyla işletmelerin birleştiği bir dönemdir. Bu dönem yatay birleşmeler dönemi olarak görülebilir.

Ancak, bu ilk dalga karşısında Amerikan Kongresi 1890 yılında Sherman Act olarak yer alan Sherman kanunlarını ortaya koymuştur. Bu kanun, monopol yaratma yada rekabeti azaltma etkisi gösterebilecek şirket birleşmelerini yasaklamaktadır. Sherman kanunlarının amacı, kanun dışı uygulamalar ve monopoller karşısında iş yaşamını korumaktır.

- *İkinci Dalga*; Sherman kanunları ile ilk dalganın önüne geçilmesinden sonra, 1910'lu yılların sonlarına doğru başlayarak yaklaşık olarak 15 yıl süren ikinci dalga gelmiştir.

² J.Fred Weston, Eugene F.Brigham, *Essence of Managerial Finance*, 10.Ed., Florida, The Dryden Press, 1993, s. 834

³ Bernard S. Black, "Is This The First International Merger Wave", *M&A Lawyer*, July/August, 2000, s. 20-21.

⁴ Weston, Brigham, a.g.e., s. 476

⁵ Black, a.g.e., s. 20

⁶ Haim Levy, Marshall Sarnat, *Principles of Financial Management*, 10. Ed., New Jersey, Prentice Hall, 1988, s. 28

⁷ John, J.Hampton, *Financial Decision Making: Concepts, Problems and Cases*, Reston, Prentice Hall Co., 1976, s.349

Birinci dalgadaki birleşmeler monopol oluşturmaya yönelik birleşmeler iken, ikinci dalga birleşmeleri oligopol amacı taşımaktadır⁸. Bu yüzden, ikinci dalga “Oligopol Birleşmeler Dalgası” şeklinde görülmektedir⁹. Bu dalga, 1915’li yıllarda yoğunlaşmış ve 1920’li yılların sonunda da sona ermiştir. İkinci dalganın bu tarihlerde sona ermesinde 1929 ekonomik kriz ile ekonomi ve hisse senedi piyasasının çöküşü temel etken olarak görülmektedir¹⁰. İkinci dalga hisse senedi piyasasındaki patlamanın da etkisiyle elektrik, gaz, otomobil ve iletişim sektörlerinde yoğunlaşmıştır¹¹. Bu dönemde katı kanunların da etkisiyle monopol oluşturmaya yönelik birleşmeler ve daha sonraları da konglomeratif birleşmeler hız kazanmıştır.

-*Üçüncü dalga*; Birleşme dalgalarının üçüncüsü 1960’lı yıllarda 10 yıl kadar sürmüştür. Üçüncü dalga esnasında işletmeler arasındaki birleşmeler daha çok konglomeratif yani çok yönlü birleşmeler olarak yer almıştır¹². Bu yüzden bu tür şirket birleşmeleri son derece hızlı bir şekilde arttığı üçüncü dalga Konglomeratif Birleşmeler Dalgası olarak nitelendirilmiştir¹³. Üçüncü dalganın konglomeratif birleşmelerin yoğunlaştığı bir dalga olmasının sebepleri araştırıldığında karşımıza yeni bir düzenleme çıkmaktadır. Üçüncü dalgada, daha önce yatay ve dikey büyüyerek tam birleşmeye ulaşmış olan işletmeler artık farklı alanlara yatırım yapmaya başlamışlardı. Bu dalga, tüketim malları pazarında endüstriyel kütle üretimi vasıtasıyla ölçek ekonomilerinden yararlanma amaçlı çeşitlendirmeler ve farklı pazarlardaki işletmelerin satın alınması ile anılmaktadır¹⁴. Bir sonraki dalgada da, üçüncü dalgada olduğu gibi ağırlıklı olarak konglomeratif birleşmeler yer almakla birlikte bu dönemde yasal engellerin gevşetilmesiyle beraber dikey ve yatay birleşmelerin de yeniden gündeme gelmiş olması görülmektedir¹⁵.

-*Dördüncü Dalga*; 1980’li yıllarda başlayan dördüncü dalga “Merger Mania” yani birleşme çılgınlığı olarak görülmektedir. Dördüncü dalgada, ağırlıklı olarak düşmanca ele geçirmeler ve borçlanarak satın almalar dikkat çekmiştir¹⁶. Bu dalganın büyüklüğü, daha çok tapon tahvil pazarındaki olgunlaşma ve borçlanarak satın alınmaya olanak sağlayan finansal araçların gelişmesi ile yakından ilgili görülmektedir¹⁷. Diğer yandan, dördüncü dalganın

⁸ Levy Sarnat, a.g.e., s. 526

⁹ Black, a.g.e., s.20

¹⁰ Pearson Hunt, Charles M. Williams, Gordon Donaldson, **Basic Business Finance: Text and Cases**, 4. Ed., Richard D. Irwin Inc. 1971, s.75

¹¹ Weston, Brigham, a.g.e., s.834

¹² Weston, Brigham, a.g.e., s. 834

¹³ Black, a.g.m. s.21

¹⁴ Jörn Kleimert, Henning Klodt, “Causes and Consequences of Merger Waves”, **Kiel Institute of World Economics Working Paper**, No: 1092, January, s. 4

¹⁵ Levy, Sarnat, a.g.e., s. 526

¹⁶ Black, a.g.m., s. 21

¹⁷ John D. Paulus, Stephen R. Waite, “Discussion”, **The Merger Boom**, Ed. By Lynn E. Browne and Eic S. Rosengren, Federal Reserve Bank Of Boston, Conference Series, No: 31, 1987,s. 43-46

ortak Pazar çabasındaki Avrupa'da Amerika'dakinden daha belirgin olduğu ifade edilmektedir. Zira bu dalga neticesinde anti-tröst politikalar Avrupa Birliği orijinli görülmektedir¹⁸. Merger Mania olarak tarif edilen dördüncü dalga işletmeler uygun olup olmadığına bakmaksızın yalnızca büyüme amacıyla diğer işletmeleri satın almaya yönelmişlerdir¹⁹.

-*Beşinci Dalga*; 1990'lı yılların başlarından itibaren tekrar başlayan ve hala devam eden birleşme dalgası şimdilik beşinci ve son dalga olarak görülmektedir. Dünya çapında rekabet, şirketler arasındaki birleşmeler ülke sınırlarını aşmasına yol açmıştır²⁰. Globalleşme etkisi ile birlikte pazarların ve işletmelerin büyümesi trendi daha da hızlanmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönem pek çok işletme için sınır ötesi birleşme neticesinde yabancı ülke pazarlarına girme olanakları sağlamaktadır²¹. Dünya çapında rekabet, havayolu taşımacılığı, otomotiv, bankacılık, petrol, Telekom, internet gibi sektörlerde sınır ötesi ele geçirmeleri de hızlandırmaktadır. Birleşme dalgaları dönem, amalar ve sonuçlar açısından aşağıda topluca ele alınmıştır²².

Tablo 1.1: Şirket Birleşmelerinin Tarihsel Gelişimi

| Dönem | Amaçlar-Sonuçlar |
|----------|--|
| 1. Dalga | Yatay Birleşmeler Dönemi: Monopol Birleşmeler Dalgasıdır. Yatay birleşmelerle rekabeti engelleme ve pazara hakim olma amacıyla tekelleri güç olan çok büyük işletmelerin ortaya çıkması. 1880'li yıllarda başlayan bu dalga, monopol yaratma veya rekabeti azaltma etkisi gösterebilecek birleşmeleri yasaklayan Sherman Kanunlarının etkisiyle 1900'lerin henüz ilk yıllarında sona ermiştir. |
| 2. Dalga | Dikey Birleşmeler Dönemi: Oligopol Birleşmeler dalgasıdır. Arz-Tedarik zincirinin tamamen ele geçirerek kanalı kontrol etmeye amaçlı dikey birleşmeler dönemidir. 1910'lerin başlarında başlayan bu dalga, 1920'li yılların sonuna kadar devam etmiştir. |
| 3. Dalga | Konglomeratif Birleşmeler Dönemi: Mevcut faaliyet alanı dışında, farklı sektörlerdeki işletmelerle birleşmelere yönelik birleşmeler dalgasıdır. Konglomeratif Birleşmeler çağı olarak görülmektedir. 1960'lı yılların başından sonuna kadar devam etmiştir. |
| 4. Dalga | Merger Mania Dönemi: "Büyükler her zaman kötü değildir" anlayışıyla gerçekleştirilen büyüme amaçlı ve çılgınca birleşmeler dönemidir. 1980'li yıllardan 1990'lı yılların başına kadar devam etmiştir. |
| 5. Dalga | Uluslararası Birleşmeler Dönemi: Dünya çapında işletme olmaya yönelik mega birleşmeler çağı. 1990'lı yıllardan başlayarak günümüzde de tüm hızıyla devam eden dalgadır. |

Kaynak: Timothy S. Hatten, *Small Business: Entrepreneurship and Beyond*, 1.ed., New Jersey, Prentice Hall Publ. 1997

¹⁸ Kleinert, Klodt, a.g.m., s.4

¹⁹ Timothy S. Hatten, *Small Business: Entrepreneurship and Beyond*, 1.ed., New Jersey, Prentice Hall Publ. 1997, s.8

²⁰ Black, a.g.m., s. 21

²¹ Kleinert, Klodt, a.g.m., s. 5

²² Kurtar Tanyılmaz *Şirket Birleşmeleri*, Ed. Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı, İst. Alfa Yay. 2004, s. 689

1.2. Şirket Birleşmelerinin Temel Nedenleri

Günümüzde, işletmeler tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılayarak yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmekte, böylece de karlılık da, büyüme ve süreklilik amaçlarına ulaşabilme yarışı içinde gözükmektedir. Globalleşmenin de etkisi ile rekabetin son derece hızlı bir biçimde artması ve dış çevre koşullarındaki değişim hızının yüksekliği işletmeleri daha da zorlamaktadır. Öyle ki, artık işletmeler yalnızca kendi yerel yada ulusal sınırları içerisindeki işletmelerle değil dünya işletmeleri ile karşı karşıya kalmıştır.

Ansoff, işletmelerin birleşme nedenlerini temelde büyümeye bağlamakta ve içsel büyüme yada birleşme yoluyla büyüme arasında karar verirken konuyu sinerji açısından ele almaktadır. “Kendin Yap yada Satın Al” kararı açısından, Ansoffa göre, işletmenin yakından tanımadığı bir pazara kendisinin yatırım yapması ve pazarı tanınması uzun zaman ve maliyete katlanmasına yol açtığından işletmeler bu alanda birleşme yoluna gitmektedir. Diğer taraftan, sinerji eksikliği yada yokluğu da dikkate alındığında özellikle çeşitlendirmeli büyümeyi tercih eden işletmenin birleşmenin yolunu tercih etmesi gereği üzerinde durulmaktadır²³.

Hampton, birleşme nedenlerini hızlı büyüme, çabuk nakit akışı, riski azaltma ve ekonomiklik açısından ele almıştır. Buna göre, dışsal büyüme daha hızlı bir şekilde pazara giriş olanağı sağlamakta, birleşen işletme içsel büyümeye kıyaslandığında anına nakit akışı sağlamakta, işleyen bir şirketin alınması yeni bir yatırımla kıyaslandığında daha çok daha az risk taşımakta ve son olarak da birleşme işletmenin daha düşük maliyetle yeni bir yatırım yapmasına olanak sağlamaktadır²⁴.

Brigham, işletmeleri birleşmeye yönelten temel nedeninin şirketin değerini artırmak olduğunu belirterek, konuya sinerji açısından yaklaşmıştır. Birleşme neticesinde sinerjistik eki üç sebepten dolayı ortaya çıkmıştır. Bunlar üretim, yada dağıtımda ölçek ekonomilerinin faaliyetlere olumlu etkisi, finansal açıdan yüksek fiyat/kazanç oranı veya düşük borçlanma maliyetinin olumlu etkisi ve rekabetin azaltılmasından dolayı pazara hâkimiyetin sağlanması olarak ifade edilmektedir²⁵.

²³ H.Igor Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1.ed. New York, McGraw Hill Book Company, 1965, s. 196-200

²⁴ Hampton a.g.e., s.344

²⁵ Brigham, a.g.e., s. 475

Hunt, Williams ve Donaldson, birleşme nedenlerinin zamana göre değişeceğini belirtmekte birlikte büyüme konusu üzerinde durmuş ve konuya rekabetin azaltılması ve çeşitlendirme avantajları açısından yaklaşmıştır²⁶.

Akgüç, işletmeleri birleşmeye yönelten nedenleri, sinerji yaratma, ölçek ekonomilerinden yararlanma, faaliyet çeşitlendirme yetenekli yönetime sahip olma ve yönetim değişikliği, kaynak sağlama kapasitesini genişletme, prestij sağlama, hisse senedi değerini yükseltme, değerli sınaî haklara sahip olma, vergisel avantajlar ve kişisel etmenler olarak sıralamıştır²⁷.

1.2.1 Büyüme İsteği

İşletmelerin temel amaçlarından birisi olan büyüme amacı birleşmelerin ana nedenlerinden birisi olarak ele alınmaktadır. Birleşme işletmenin genişlemesi ve büyümesi anlamına gelmektedir ve bu işlem sonunda, işletme yatay, dikey, tek yönlü yada çok yönlü olmak üzere çeşitli yönlerde büyümektedir²⁸. İşletme fonksiyonları açısından, büyümeye amaçlı birleşmelerin nedenlerini ve sağlayacağı yararları baktığımızda ise konu aşağıdaki şekilde ele alınabilir.

- Tedarik açısından
- Üretim açısından
- Pazarlama açısından
- Finansal açıdan
- Yönetim açısından
- İnsan Kaynakları açısından
- Araştırma-geliştirme açısından
- Halkla İlişkiler açısından

1.2.2. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma ve Maliyet Azaltımı İsteği

Aslında, ölçek ekonomilerinden yararlanma isteği işletmenin büyüme amacının nedenleri ile ilişkilidir. İşletmeler faaliyetlerinin ölçeğini artırdığında girdi verimliliğinin

²⁶ Hunt, Williams, Donaldson, a.g.e, s. 541-542

²⁷ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, 7. Baskı, İstanbul, Avcıol Basımevi, 1998, s. 892-897

²⁸ Zeyyat Hatipoğlu, **Ayrıntılı İşletme Finansı**, 2. Baskı, İstanbul, Sedok Yayınları, 1966, s. 359

artması nedeniyle elde edeceği bir takım tasarruflar ölçek ekonomileri olarak adlandırılmaktadır²⁹. İşletmeler kitle üretimi yada ölçek ekonomilerinden yararlanmak amacıyla büyümeyi arzu etmektedirler.

Ancak, bilinmelidir ki, belirli bir büyüklükten sonra ölçek ekonomilerinin olumlu etkisi azalabilir, durabilir yada negatif hale dönebilir³⁰. Yani, işletmelerin ölçek ekonomileri amacıyla büyümeyi tercih etmesi her zaman bekledikleri olumlu etkiyi göstermeyebilir³¹. İşletmelerin ölçek ekonomilerinden bekledikleri yararlar temelde üretim, pazarlama, yönetim, taşıma ve depolama ekonomileri olarak ele alınan reel ekonomiler olarak ele alınmakla, hammadde alımında pazarlık gücü neticesinde sağlanan indirim ve diğer avantajlar, finans kurumlarından sağlanan avantajlı krediler nedeniyle sağlanan ekonomiler ise parasal ekonomiler olarak adlandırılmaktadır³².

Özetle, işletmeler büyük ölçekte faaliyet neticesinde bir takım maliyet avantajları ve diğer avantajlar elde etmektedir.

1.2.3. Riski Paylaşma ve Azaltma İsteği

İşletmelerin temel isteklerinden birisi de riski azaltma olarak görülmektedir. Belirli bir alanda yoğunlaşan işletme o alanda uzmanlaşmakla birlikte bir taraftan da belirli riskleri üzerine almış olacaktır.

Birleşme neticesinde, birleşen işletmelerin birleşmeden önceki kaynak ve politikalarının birleşmeyle birlikte ortak olarak kullanılması ve farklı alanlara girilmiş olması riski azaltacaktır. Bununla beraber, aynı sektördeki birleşme neticesinde de rekabet ortadan kalkacağı için ortak fiyat, üretim ve satış politikaları uygulanabileceğinden bu açıdan da bir takım riskler ortadan kalkabilecektir³³. Bu açıdan, mevsimlik dalgalanmaların olduğu yada satışların düzensiz olduğu bir sektörde faaliyet gösteriliyorsa risk daha da artacak ve birleşmenin yönüne bağlı olmakla birlikte birleşmeyle çeşitli açılardan risk azaltılmış olacaktır. Bir taraftan birleşme neticesinde risk birleşilen işletmeyle paylaşılmış olacak diğer taraftan da birleşmenin etkisiyle özellikle de faaliyetler çeşitlendirildiğinde satışlardaki

²⁹ David N.Hyman, **Modern Micro Economics: Analysis and Applications**, 7.ed., Boston Irvin Inc., 1988, s. 237

³⁰ Edgar K. Browning, Jacqueline M. Browning, **Micro Economic Theory and Applications** 3.ed., Glenview, Scott&Foresman Co, 1989, s.187

³¹ Peter, Wright, Mark J. Kroll, John Parnell, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 3.ed New Jersey, Prentice Hall, 1996, s.32

³² Zeynel Dinler, **Mikro Ekonomi**, 10 Baskı, Bursa, Ekin Kitapevi, 1994, s.169-171

³³ Semih Büker, Rıza Aşıkoğlu, Güven Sevil, **Finansal Yönetim**, 2. Baskı, Anadolu Üniv. Yay., Eskişehir, 1996, s. 505-506

düzensizliklerden kaynaklanan bir takım riskler azalacaktır, ayrıca birleşme rekabeti de azaltacağı için ortak üretim, fiyat politikaları ile de risk azaltılmış olacaktır³⁴.

Birleşme ile riskin azaltılması denince, işletme riski finansal risk ve pazarlama riskindeki azalma kavramları ile karşımıza çıkmaktadır³⁵. Birleşmeyle ortaya çıkan işletmenin borçlanabilme kapasitesi de eskisine göre daha yüksek olacaktır, böylece birleşme neticesinde işletmenin kaynak sağlama kapasitesi de genişlemiş olacaktır. Bu durum da finansal açıdan bir takım riskleri azaltmış olacaktır³⁶. Özellikle çeşitlendirme yoluyla risk azaltımı önemli bir konudur. İşletme büyüme hızı düşük bir pazarda faaliyet gösteriyorsa daha hızlı büyüyen ve karlı sektörlerdeki işletmelerle birleşerek hem de işletmenin satışları ve karı düzenli hale getirilmiş olacak hem de farklı sektörlerden dolayı yatırım riski azalmış olacaktır. Riskin azaltılması hissedarlar, çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler ve finans kurumları açısından avantaj sağlayacaktır³⁷. Bu açıdan riskin azaltılmasının işletme içi ve işletme dışı çeşitli yararlar sağlayacağı görülmektedir.

1.2.4. Vergi Avantajlarından Yararlanma İsteği

İşletmeleri birleşmeye yönelten nedenlerden birisi de bir takım vergi avantajları elde edebilme isteğidir. Vergi avantajı sağlama isteği aslında birleşme nedenleri açısından düşünüldüğünde pek ön sıralarda yer almıyor gibi görülmekle beraber birleşme sonucunda işletmenin bir takım vergisel avantajlar elde etmesi açısından önemli bir neden olarak ele alınmaktadır³⁸.

Karlı bir işletme, birikmiş zararları sebebiyle gelecek yıllarda elde edeceği karlarından geçmiş yıllardaki zararlarını mahsup edebilecek bir işletmeyle birleştiğinde zararların indirim olanağı kendisine geçmiş olacak böylece vergi kanunlarının belirlemiş olduğu süre ve tutar sınırlarında kalmak kaydıyla bu birleşilen işletmenin zararını kendi karından doğan vergi yükümlülüğünü azaltmada kullanabilecektir³⁹. Bu durum da zaman zaman zarardaki şirketlerle birleşmeyi cazip kılmaktadır. Özellikle grup içi birleşmelerde sağlanabilecek vergi avantajlarının da önemli bir etken olabileceği düşünülebilir.

³⁴ R.Charles Moyer, R. McGuigan, William J.Kretlow, **Contemporary Financial Management**, 6.Ed.Minneapolis, West Publishing Company, 1995, s. 801

³⁵ Robert A.Comerford, Dennis W. Callaghan, **Strategic Management**, 1.ed., Boston, Kent Publishing Co.,1985 s. 118-119

³⁶ Akgüç, a.g.e., s.896

³⁷ Wright, Kroll, Parnell, a.g.e., p.21

³⁸ Alan J. Auerbach, David Reishus, **Mergers and Acquisitions**, Ed. Alan J. Auerbach, Chicago, The University of Chicago Press, 1988, s. 69-71

³⁹ Akgüç, a.ge., s.896-897

1.2.5. Diğer Nedenler

İşletmeleri birleşmeye yönelten diğer nedenleri işletme içi ve işletme dışı nedenler yada finansal ve finansal olmayan nedenler olarak ayırmak mümkün. Bu açıdan, birleşmelerdeki diğer nedenler, işletmenin saygınlığını artırma ve prestij sağlama, birleşme dalgasına ayak uydurma isteği, değerli sınaî haklara sahip olma arzusu, yetenekli yönetime sahip olma arzusu, işletmenin sahip ve yöneticilerin egoları, ayak oyunları, hisse senetlerinin piyasa değerini yükseltme isteği, yöneticilerin çıkarları, yasal baskılar, çevresel baskılar ve diğer sosyal- psikolojik nedenler olarak ele alınabilir⁴⁰. İşletmelerde aslında hissedarların servetini maksimize etmek esastır ve birleşme genelde bu sonuca ulaşmaya yönelik bir işlemdir. Ancak birleşme nedenlerine bakıldığında dönem dönem de üst yönetimin egosunun bu arzunun önüne geçtiği görülmektedir. Yöneticilerin yönetsel egoları yada güçlü olma arzularının da büyüyecek ve yönetici daha büyük bir işletmenin yöneticisi olarak egosunu tatmin etmiş olacak ve kendisini daha güçlü hissedebilecektir. Elbette ki, bu durum birleşmelerin temel nedenlerinden olmamakla beraber birleşme kararında önemli bir etken olarak görülmektedir. Burada birleşme, ortaklara yarar sağlaması açısından değil yöneticilerin işlerini kaybetmeme arzusundan kaynaklanmaktadır. Burada, özellikle yöneticilerin işletmenin bir başka işletmeye satılması yada bir başka işletme tarafından çeşitli taktiklerle ele geçirilmesi neticesinde işlerini kaybetme korkusundan söz etmek gerekecektir. Bazı durumlarda, işletme bir başka işletmeyi borçlanarak satın alır ve onunla birleşir, bu birleşme işlemi neticesinde başka işletmeler o işletmeyi borçlarından dolayı almaktan vazgeçebilirler ve birleşme sonrasında yöneticilerin işlerini kaybetme olasılığı ortadan kalkmış olur⁴¹.

Bu açıdan, bu tür birleşme neticesinde gerçekleşecek olan yönetim değişikliği işletmenin birleşme ile avantaj sağlayacağı beklentisi doğurabilmektedir. Burada zayıf ve başarısız bir işletmenin gönüllü olarak daha etkin ve başarılı bir işletmeyle birleşmesi durumu söz konusu olmaktadır. Böylece, işletme kötü yönetimden kurtulmuş ve varlığını devam ettirebilme olanağına kavuşabilmektedir.

Saygınlık ve prestij kazanma arzusu da birleşmelerde etkili olabilmektedir. Bu durum, temelde büyüme arzusu ile birlikte ele alınabilecek bir konudur. Birleşme ile birlikte, işletmenin kamuoyunda adının duyulmaya başlaması hem işletmenin hem de sahip ve yöneticilerinin tanınmasını ve saygınlıklarının artmasını sağlayabilir. Bu da aslında, birleşmelerin esas nedenleri arasından değil daha çok temel birleşme nedenlerinin altında

⁴⁰ Moyer, McGuigan Kretlow, a.g.e., s.790

⁴¹ Weston, Brigham, a.g.e., s.883

yatabilecek bir düşünce olarak ele alınmalıdır⁴². Bir işletmenin rakip yada rakiplerinin birleşmesi de o işletmeyi birleşmeye yöneltebilmektedir. Bu durum, bir taraftan rakiplere cevap verme arzusu diğer taraftan da rakipler karşısında göreceli olarak küçük kalıp ezilmeme isteği ile ilişkilendirilebilir⁴³.

1.3. Şirket Birleşmeleri ile İlgili Temel Kavramlar

1.3.1. Birleşme

İş dünyasında son yıllarda belki de en sık rastlanan konulardan birisi merger yani birleşme olarak karşımıza çıkmakta ve neredeyse her gün dünyanın pek çok yerindeki çeşitli şirketler ile ilgili haberleri duyurulmaktadır.

David, birleşmeyi birbirine yakın veya eşit büyüklükteki iki işletmenin belirli amaçlara ulaşmak amacıyla tek bir işletme biçimine dönüşmeleri şeklinde ele almıştır⁴⁴.

Bu tanımda, birleşme ile ilgili olarak birleşmenin birbirine yakın veya eşit büyüklükteki firmalar arasında gerçekleşen bir durum olduğu üzerinde durulmaktadır.

Sudarsanam, birleşmeyi ortak amaçlara ulaşmak için işletmelerin kaynaklarını paylaşmak ve bütünleştirmek için bir araya gelmeleri olarak ele almaktadır⁴⁵.

Gitman, birleşmeyi bir işletmenin diğer işletmenin varlıklarını satın alması olarak ele almaktadır⁴⁶.

Sharp, Alexander ve Bailey, birleşmeyi iki işletmenin faaliyetlerini birleştirerek tek bir işletme haline gelmesi olarak ele alarak birleşmeyi bir tür ele geçirme biçimi olarak görmüşlerdir⁴⁷.

Moyer, ise birleşmeyi, iki yada daha fazla işletmenin yasal olarak bir araya gelinen bir işletmenin çatısı altında toplanması ve varlığını sürdüren işletmenin orijinal ismiyle faaliyetine devam etmesi olarak ele almaktadır⁴⁸.

⁴³ Hunt, Williams, Donaldson, a.g.e., s.539

⁴⁴ Fred R. David, **Strategic Management**, 4.ed., New York , McMillan Pub. Co. 1993, s.70

⁴⁵ P.S. Sudarsanam, **The Essence of Mergers and Acquisitions**, 1 ed. Hertfordshire, Prentice Hall Europe, 1995 s.1

⁴⁶ Lawrence Gitman, Michael D. Joehnk, Georgen E. Pinches, **Managerial Finance**, 1 ed., New York Haper and Raw Publishers, 1985, s. 629

⁴⁷ William S. Sharpe, Gordon J. Alexander, Jeffrey V. **Balley Investments**, 6.ed. New Jersey, 1996, s. 511

⁴⁸ Moyer, McGuigan Kretlow, a.g.e., s.830

Weston ve Brigham ise birleşmeyi, iki yada daha fazla işletmenin bir tek işletme şekline dönüşmesi olarak ele almaktadır⁴⁹.

Eren, birleşmeyi iki yada daha fazla işletmenin bir araya gelmesi neticesinde birinin diğerlerini kontrol altına alması neticesinde diğerlerinin hüviyetlerini yitirmesi yada tümünü hüviyetlerini yitirmesi ile ortaya yepyeni bir işletme çıkması şeklinde ele almaktadır⁵⁰.

1.3.2. Bütünleşme

İşletmelerin birleşmeleri ile ilgili olarak sıklıkla kullanılan kavramlardan birisi de bütünleşme kavramıdır.

Emery, Finnerty ve Stowe ise birleşme ve konsolidasyonu satın almanın bir türü olarak ele almakta ve iki yada daha fazla işletmenin tamamen yeni ve bağımsız tek bir varlık şeklinde bir araya gelmesi olarak görmektedir. Burada satın alan ve satan işletme net olarak belli değildir zira her iki tarafın payları oluşturulan yeni şirketin paylarıyla değiştirilmiştir, konsolidasyona giren bütün işletmeler bağımsızlığını kaybetmekte ve yeni oluşumun bir alt dalı olmaktadır⁵¹.

Block ve Hirt ise konsolidasyonu, genellikle büyüklük ve piyasadaki güçleri açısından birbirine eşit iki yada daha fazla işletmenin bir araya gelmeleri ile oluşan tamamen yeni bir varlık biçiminde ele almıştır⁵². Burada da, konsolidasyona giren firmaların güç ve büyüklüklerinin eşit yada birbirine yakın olması kavramı üzerinde durulmuştur. Ancak, bu konuda kesin bir söz söylemek olanaklı değildir. Konuyu, büyüklük yada güç ile sınırlandırmak günümüz işletmecilik dünyasında anlamlı olmayabilir.

Hunt, Williams ve Donaldson ise konsolidasyon, birleşme ve katılmayı birbirine çok yakın kavramlar olarak görmekte ve aralarındaki farkın pek açık olmadığını belirtmekte birlikte konsolidasyonu, iki yada daha fazla işletmenin yeni bir işletme çatısı altında bir araya gelerek yeni işletmenin çatısı altında faaliyetlerine devam etmeleri olarak ele almaktadır⁵³. Burada da dikkat çekilen husus, konsolidasyona giren işletmelerin tamamen yeni bir varlık olarak ve yeni bir kimlikle ortaya çıkmalarıdır.

⁴⁹ Weston, Brigham a.g.e., s. 830

⁵⁰ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5 Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:3463, 1998, s. 244

⁵¹ Douglas R.Emerty, John D. Finnerty, John D. Stowe, **Principals of Financial Management**, 1. ed., New Jersey, Prentice Hall Co. 1998, s.721

⁵² Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt, **Foundations of Financial Management**, 7 ed. Illinois, Irwin Publishing Co. 1994 s. 654

⁵³ Hunt, Williams, Donaldson, a.g.e., s.539

Akgüç, konsolidasyonu yeni bir tüzel kişilik altında toplanma olarak ele almakta ve birleşen şirketlerin tüzel kişiliklerinin sona ermesi ile yeni bir tüzel kişilik altında toplanmayı konsolidasyon olarak ele almaktadır⁵⁴. Konsolidasyonun birleşme veya satın almadan farkının hukuki açıdan ele alındığı görülmektedir.

1.3.3. Katılma

İşletmeler arası birleşme şekillerinden birisi olarak sayılabilecek olan “Amalgamation” yani katılma kavramı yabancı ve Türkçe literatüründe sıklıkla kullanılan bir kavram olmamakla beraber işletmeler arası birleşme şekillerinden birisi olması sebebiyle ele alınmaktadır. Amalgamation kelimesinin Türkçesi “ birleşme katılma” olarak karşımız çıkmaktadır ancak genelde “ amalgamasyon” olarak ele alınmaktadır.

Reed, katılmayı bir grup bağımsız işletmenin bazında değil operasyon bazında yaptıkları işbirliği olduğunu ifade etmekte ve Amerika’da da pek sık kullanılan bir kavram olmadığını belirtmektedir⁵⁵. Burada dikkat çekilen husus işletmeler arasında direk bir işbirliği değil bir takım faaliyetlerin birlikte yürütülmesidir.

Hunt, Williams ve Donaldson da satın alma, konsolidasyon ve katılma kavramlarının benzer anlamda olduğuna değinmiş, bu yüzden kavramları birlikte ele almış, aralarındaki farkın pek belirgin olmadığını belirterek her üçünü de bir tür birleşme olarak nitelendirmektedir⁵⁶.

Glos ve Baker ise katılma kavramının birleşmeden farklı olduğunu belirterek katılmada iki yada daha fazla işletmenin bir araya gelmesi neticesinde her iki işletmenin de yok olarak ortaya yeni, üçüncü bir işletme çıktığını, birleşmede ise işletmenin birisinin bünyesinde toplandığını belirtmektedir⁵⁷.

1.3.4. Stratejik Ortaklıklar

Bir dışsal büyüme yöntemi olarak, işletmeler arası işbirliği şekillerinden birisi de stratejik ittifaklardır. Strategic Alliances kavramı, Türkçede daha çok stratejik ittifak, stratejik ortaklık veya stratejik işbirlikleri olarak yer almaktadır.

⁵⁴ Akgüç, a.g.e., s.891

⁵⁵ Stanley Foster Reed, *The Art of M&A:A Merger Acquisition Buyout Guide*, 1 ed., Illinois, Business Irvin Publishing Inc., 1998, s.3

⁵⁶ Hunt, Williams, Donaldson, a.g.e., s.539

⁵⁷ Raymond E.Glos, Harold A. Baker, *Introduction to Business*, 6.ed. Ohio South-Western Pub. Co. 1967, s.488

Hatten, stratejik ittifakları, daha önce tek başlarına üretmedikleri ürün yada ürünleri üretmek veya giremedikleri yada girmedikleri bir pazara girmek amacıyla iki işletmenin güçlerini birleştirerek bir ortaklık oluşturmaları olarak ele almış ve stratejik ortaklıkları genellikle işletmenin kendisine yabancı bir pazara girmek için kullandıkları bir yöntem olarak görmüştür⁵⁸.

Miller, stratejik işbirliklerini işletmelerin belirli amaçlara güçlerini birleştirerek anlaşmaları olarak ele almaktadır. Burada, bir şirketin diğerini satın alması gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Stratejik işbirliklerinde işbirliği yapan işletmeler birbirinin zayıf yönlerini kapatıp güçlü yönlerini ortaya çıkarmakta ve stratejik işbirlikleri bir işi hızlı bir şekilde yapmanın yolu olarak görülmektedir⁵⁹. Ayrıca, bir işletmenin yalnızca bir işletmeyle stratejik ittifak kurabileceğini de söylemek mümkün değildir. İşletmeler dönem dönem onlarca işletme ise stratejik işbirliği yolunu seçebilmektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken temel konu, bütünü kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olması ve parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını ifade eden sinerji kavramıdır. Sinerji sayesinde elde edilecek sonuçlar bütünü meydana getiren her bir parçanın birbirinden ayrı olarak elde edeceği sonucun toplamından daha fazla olacaktır⁶⁰.

Özetle, stratejik işbirlikleri yada ittifaklar olarak adlandırılabilen olan işletmeler arası işbirliği anlaşmaları işletmelerde üretim, maliyet, pazarlama, Ar-Ge, teknoloji ve daha çok konuda sinerji etkisi sağlayabilecek ve böylece stratejik ortaklık kuran işletmeler rakipleri karşısında üstünlük sağlayabileceklerdir.

1.3.5. Ortak Yatırım

Moyer'e göre, işletmeler arası birleşme şekillerinden birisi de Joint Ventures olarak bilinen ortak yatırımdır. Ortak yatırımda ana işletmelerde bir birleşme söz konusu olmamaktadır. Ortak yatırım, iki yada daha çok işletmenin bir ürünün üretim yada pazarlaması gibi bir takım ekonomik amaçlara yeni bir işletme kurarak finansal varlıkları, fiziki kaynakları yada nitelikli insan kaynaklarını yeni kurulan işletmeyi desteklemek için bir araya getirmeleri ile oluşturdukları bir ortaklık şeklidir⁶¹. Burada bir araya gelen işletmeler üstün yönlerini bir araya getirerek üçüncü bir işletme oluşturmaktadırlar. Böylece, bir işletmenin üretim gücü ve kabiliyeti ile diğer işletmenin pazarlama kabiliyeti ve tecrübesi

⁵⁸ Hatten, a.g.e., s. 183

⁵⁹ Miller, a.g.e., s.251

⁶⁰ Comerford, Callagan, a.g.e., s.117

⁶¹ Wright, Kroll, Parnell, a.g.e., s.95

yada yetenekli insan kaynakları ile yeni oluşturulan işletmede yine sinerji etkisi ortaya çıkmakta ve aynı zamanda pazara daha hızlı ve daha az riskle girmek olanaklı olmaktadır.

Block ve Hirt, ortak yatırımı çok uluslu şirketler açısından ele almış ve ortak yatırımı lisans anlaşmasına alternatif olarak görülmüştür. Buna göre, ortak yatırım, yasal, politik veya ekonomik amaçlarla yabancı bir işletmenin bir yerel üretici işletme ile birlikte yapmış olduğu yeni bir yatırımdır. Ortak yatırım politik olarak en az riskli ortaklık şekli olarak görülmüştür. Bu yüzden pek çok işletmenin ortak yatırımı tercih etmekte olduğu belirtilmektedir.⁶² Ortak yatırım sayesinde her iki işletmenin katkıları ile üçünü bir işletme kurulmakta ve ana işletmeler bağımsızlıklarından herhangi bir şey kaybetmeden yalnızca güçlü alanlarını birleştirdikleri yeni işletmeden bekledikleri yararları kolaylıkla sağlayabilmektedir.

Dinçer, ortak yatırımı stratejik ortaklıkların bir şekli olarak ele almıştır. Dinçer'e göre ortak yatırım, iki yada daha fazla işletmenin bir araya gelerek belirli bir mamul/Pazar alanında işbirliği yapmalarıdır. Bu işbirliği, sürekli yada belirli süreli olabileceği gibi bazen belirli bir amaç gerçekleşene kadar sürebilir. Dinçer de, ortak yatırımın sinerji etkisinden bahsetmekte ve birbirini tamamlayan kaynaklara sahip olan işletmelerin oluşturduğu ortaklığın sinerji etkisiyle rekabette üstünlük sağlayabileceklerinden bahsetmektedir⁶³.

Eren ise, kavramı müşterek yatırım ortaklığı olarak ele almıştır. Eren müşterek yatırım ortaklıklarını genelde çok uluslu işletmelerin büyüme stratejisi olarak ele almakta ve belirli bir işi tek başına yapmak istemeyen yada yapamayan işletmenin başka işletme yada işletmelerle kaynaklarını bir araya getirerek yani bir işletme oluşturmaları şeklinde ortaya çıktığını belirtmekte⁶⁴. Diğer taraftan, müşterek yatırım ortaklıkları aynı ülke içinde teknoloji açısından gelişmiş bölgeler ile doğal kaynak, pazarlama yada insan kaynağı vb. hususlarda güçlü olan işletmeler arasında da kurulabileceği belirtilmektedir.

1.4. Yönüne Göre Birleşmeler

1.4.1. Yatay Birleşme

Yatay birleşme, işletmenin kendisiyle aynı sektörde faaliyet gösteren ve benzer ürün ve hizmetleri üretmekte olan bir işletmeyi satın alması veya onunla birleşmesi olarak ele alınmaktadır. Burada, işletme faaliyetleri mevcut mamul yada pazarda yoğunlaşmaktadır⁶⁵.

⁶² Moyer, McGuian, Kretlow, a.g.e., s.797

⁶³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5 Baskı, İstanbul, Beta Basım Yay. A.Ş. 1998, s.289

⁶⁴ Eren, a.g.e., s.246

⁶⁵ John R. Montanari, Cyrill P.Morgan, Jeffrey S. Bracker, **Strategic Management: A Choise Approach**, 1.ed., Chicago, The Dryden Press, 1990, s. 127-128

Bu yöndeki dışsal büyüme yatay birleşme ve satın alma yada yatay bütünleşme, yatay entegrasyon olarak da adlandırılmaktadır. İşletmeler yatay birleşmede kendisi ile aynı alanda faaliyette bulunan rakipleri ile birleşmekte onları satın almakta yada ele geçirmektedir⁶⁶. Yatay bütünleşme iki yada daha fazla işletme arasında olabilmektedir.

İşletmenin yatay birleşmeleri tercih etmesinin temel nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁶⁷:

- Pazar payını artırma isteği
- Tedarikçiler yada müşteriler karşısında daha güçlü olma isteği
- Ölçek ekonomisi sayesinde maliyetlerde düşüş beklentisi
- Daha geniş hedef kitlelere hitap edebilme
- Rakipleri ele geçirerek ortadan kaldırıp pazara hakim olma isteği
- Finansal olanaklarının güçlenmesi ve uzmanlaşma isteği
- Hızlı büyüme ve yeni olanaklara kavuşma isteği
- Güçlü işletme imajının getireceğini diğer avantajlar
- İşletme içi ve dışı sosyo-kültürel ve psikolojik diğer nedenler

1.4.2. Dikey Birleşme

Dikey birleşme, işletmenin kendisine kaynak sağlayan tedarikçi işletmeler yada kendisinin üretmiş olduğu ürün ve hizmetleri pazarladığı alıcı işletmelerle birleşerek ürünün üretim yada satış aşamalarına yönelmesi olarak görülmektedir⁶⁸. Dikey birleşmede, aynı ürünün farklı üretim yada dağıtım aşamalarına faaliyet gösteren iki yada fazla işletmenin birleşmesi söz konusudur⁶⁹. Dikey birleşme kendi içinde temelde, ileriye doğru dikey birleşme ve geriye doğru dikey birleşme olarak incelenebilir.

Diğer yandan, işletme hem kendisine hammadde sağlayan tedarikçiler hem de kendisinin üretmiş olduğu ürünleri pazarlayan işletmeler ile birleşir yada onları satın alırsa,

⁶⁶ Robert L. Anderson, John S. Dunkelberg, **Managing Small Business**, Minneapolis, West Publishing Co., 1993, s. 126

⁶⁷ Wright, Kroll, Parnell, a.g.e., s. 88-90; Eren, a.g.e., s.244-245

⁶⁸ Michael J. Stahl, David R. Grigsby, **Strategic Mangement for Decision Making**, 2.ed., Boston, Pws-Kent Pub. Co, 1992, s. 61-62

⁶⁹ Hampton, a.g.e., s.346

yani hem ileriye hem de geriye doğru dikey bir birleşme gerçekleştirirse, bu kez de “ tam birleşme” ortaya çıkmaktadır. Tam birleşme ile işletme hem ileriye doğru dikey birleşmenin avantajlarından yararlanmak istemekte, hem de geriye doğru dikey birleşmenin avantajlarından yararlanmak istemektedir.

Geriye Doğru Dikey Birleşme; İşletme kendisine hammadde sağlayan tedarikçi işletmelerle birleşme yolunu seçerse geriye doğru bir dikey birleşme oluşur⁷⁰. Burada işletme üretmekte olduğu ürünlerde kullandığı hammaddeleri kendisine sağlayan tedarikçi işletmeler ile birleşmekte ve çeşitli avantajlar sağlamayı beklemektedir.

İleriye Doğru Dikey Birleşme; İşletme, üretmekte olduğu ürünleri satın alan işletmelerle birleşme yolunu seçerse burada da ileriye doğru bir dikey birleşme oluşur⁷¹. Bu tür birleşmede, işletme temelde kendisinden sonraki aşamaların daha karlı olduğunu düşünmektedir. İleriye doğru dikey birleşmenin yalnızca dağıtım aşamasında doğru kayma olarak görülmesi anlamlı değildir. Zira, işletmenin mevcut faaliyet aşaması ileriye doğru birleşmesinin yine üretimde olası sonucunu doğurabilir. Burada işletme mal sattığı müşterileri ile birleşmekte ve belki de müşterileri ile bir yandan da rakip olmaktadır. Bu durum da beklenmeyen sorunlara yol açabilecektir.

1.4.3. Çeşitlendirmeli Birleşmeler

Çeşitlendirilmeli birleşmeler işletmenin yeni bir mamul yada Pazar alanına girmesi durumunu ifade etmektedir. İşletmeler, her zaman mevcut sektörlerinde, mevcut mamul yada pazardaki bir işletmeyle birleşerek dikey yada yatay birleşmeyi tercih etmeyebilirler. Bu yüzden işletmeler arasındaki birleşmenin yönü açısından çeşitlendirme de bir diğer alternatif olarak ele alınabilir.

Çeşitlendirme de kendi içerisinde tek yönlü çeşitlendirme yada çok yönlü çeşitlendirme olarak ele alınabilir⁷². Kavram literatürde ilgili çeşitlendirme ve ilgisiz çeşitlendirme olarak karşımıza çıkmaktadır⁷³. Diğer taraftan, literatürde yatay ilgili çeşitlendirme, yatay ilgisiz çeşitlendirme, dikey ilgili çeşitlendirme ve dikey ilgisiz çeşitlendirme kavramlarına da rastlanmaktadır⁷⁴. Burada, yatay ve dikey ilgili çeşitlendirmeler

⁷⁰ Arthur, A. Thompson, A. J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 4. ed., Texas, Business Pub.Inc., 1987, s. 162

⁷¹ Stahl, Grisby, a.g.e., s. 62

⁷² Garry D.Smith, Danny R. Arnold, Bobby G. Bizzell, **Business Strategy and Policy**, 2 ed. Boston, Houghton Mifflin Co., 1988, s. 153

⁷³ Arthur A. Thompson, A.J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 4 ed. Texas, Business Publications Inc. 1987, s.164-167

⁷⁴ Wright, Kroll, Parnell, a.g.e., s. 88-95

tek yönlü çeşitlendirme olarak ele alınabilir, diğer taraftan yatay ve dikey ilgisiz çeşitlendirmeler ise çok yönlü çeşitlendirme olarak ele alınabilir.

a) Tek Yönlü (İlgili) Çeşitlendirmeli Birleşmeler

Tek yönlü, ilgili yada konsentrik çeşitlendirme, işletmenin mevcut ürünleriyle pazarlama ve teknolojik açıdan sinerji yaratacak ürün yada hizmetleri üretmeye başlaması olarak ele alınabilir⁷⁵. Ancak, burada tamamen ilgisiz bir ürün yada Pazar anlaşılmamalıdır. Bu yöntem, işletmenin mevcut ürünleriyle yada pazarıyla benzer pazarlara hitap eden yada birbirini tamamlayan diğer işletmelerle birleşmesi sinerji etkisi yaratması nedeniyle tercih edilebilmektedir⁷⁶.

b) Çok Yönlü (İlgisiz) Çeşitlendirmeli Birleşmeler

Çok yönlü, ilgisiz yada konglomeratif çeşitlendirme, işletmenin kendisi için tamamen yeni bir pazarda yeni bir mamul üretmesidir⁷⁷. Birleşme açısından ele alındığında da çok yönlü çeşitlendirme işletmenin mevcut mamul pazarı ile ilgisiz ürünler üretken bir işletmeyle birleşmesidir. Burada, yatay veya dikey ilgisiz çeşitlendirmenin aslında bir tür çok yönlü yada konglomeratif birleşme olduğu söylenebilir. Hatta yatay ilgisiz çeşitlendirmeli birleşme tamamen konglomeratif birleşme kavramına uymaktadır⁷⁸.

Özü itibariyle çok yönlü çeşitlendirmeli yada konglomeratif birleşmeler birbirinden oldukça farklı mal ve hizmetler üreten işletmeler arasındaki birleşmeler olarak ele alınmaktadır. Çok yönlü çeşitlendirme yöntemlerinden birisi olan dikey ilgisiz birleşmede, işletmenin birleştiği diğer işletme ile yalnızca temel yeteneklerin paylaşımı konusunda sınırlı bir uyumu olabilmekte ve bu durum da sinerji yaratmada yetersiz kalabilmektedir⁷⁹. Zaten çok yönlü çeşitlendirme birleşmelerinde mevcut işletmeyle ürün yada Pazar sinerjisi yaratma beklentisi pek fazla yoktur, temelde neredeyse sadece karlı alanlara girme açısından başvurulan bir yöntemdir ve burada temel prensip karlı bir yatırımdır. Fakat bir yandan da elbette ki riskin dağıtılması isteğini de göz ardı etmemek gerekmektedir.

⁷⁵ Comerford, Callagan, a.g.e., s. 104

⁷⁶ Frank T. Paine, William Naumes, **Organizational Strategy & Policy: Text Case and Incidents**, 9. ed., Philadelphia, 1975, s. 156

⁷⁷ Smith Arnold, Bizzell, a.g.e., s. 156

⁷⁸ Wright, Kroll, Parnell, a.g.e., s. 90

⁷⁹ Wright, Kroll, Parnell, a.g.e., s. 94

1.5 Birleşme Süreci

Birleşme süreci, temel işletmeler olarak birleşmenin planlanması, adayların aranması ve seçimi, görüşme ve birleşmenin gerçekleştirilmesi olarak ele alınabilmekle birlikte bu aşamaların daha ayrıntılı hale getirilmesi gerekmekte ve süreç ile ilgili olarak atılması gereken pek çok adım bulunmaktadır. Bunlar; birleşme stratejisinin belirlenmesi, birleşme ile ilgili kriterlerin belirlenmesi, hedef-aday araştırmaları, birleşmenin planlanması, değerlendirmelerin yapılması, görüşmelerin başlatılması, ayrıntılı tetkik ve inceleme, birleşme işletmelerinin gerçekleştirilmesi, finanslama ve uygulama olarak sıralanabilir.

Belirtmek gerekir ki, birleşme süreci kesinlikle her birleşme ve için aynı olmayabilecektir. Daha önce de belirtilen pek çok faktörün ışığı altında izlenen uygun sürecin işletmeye en iyi sonucu sağlayacağı söylenebilir.

Sonuçta, bir takım içsel ve dışsal faktörlere bağlı olarak süreç işletmeye uygun hale getirilecektir. Bu açıdan, duruma göre bazı aşamalar atlanacak, bazen yeni aşamalar eklenecek yada bu aşamaların sırası değişebilecek veya bazı adımlar birleştirilecek ve böylece işlem tamamlanacaktır. Birleşme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır;

- Birleşme Gereksiniminin Değerlendirilmesi ve Birleşme Amaçlarının Belirlenmesi
- Birleşme Kararının Verilmesi
- Birleşme Yönüyle İlgili Alternatiflerin Değerlendirilmesi
- Aday Adayı İşletmelerin Araştırılması ve Tespiti
- Aday Adayı İşletmelerin İncelenmesi ve Kıyaslanması
- Aday İşletme veya İşletmelerin Belirlenmesi
- Belirlenen Aday İşletme veya İşletmelerin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi
- Aday İşletmeler Arasında Uygun İşletmenin Seçilmesi
- Seçilen İşletmeye İlgili Mektubu Sunulması ve Ön Görüşme
- Gizlilik Anlaşması Düzenlenmesi
- Taraflar Arası Görüşmelerin Başlaması
- Niyet Mektubunun İmzalanması

- Ayrıntılı İnceleme
- Nihai Görüşmeler
- Birleşme Anlaşmasının İmzalanması
- Birleşme Sonrası Entegrasyon

1.5.1. Birleşme Gereksiniminin Değerlendirilmesi ve Birleşme Amaçlarının Belirlenmesi

İşletmeler arasındaki birleşme, insanlar arasındaki evliliklere benzemektedir. Birleşme kararı almadan önce, işletmenin birleşme gereksinimi olup olmadığının ciddi olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu konu, karar verme süreci ile örtüşmektedir. Karar verme süreci de, öncelikle karar vermeyi gerektirecek bir durum olduğunun fark edilmesi ile başlamaktadır. Birleşme gibi kararlar geri dönüş olanaklarının olmaması veya olsa bile yıkıcı sonuçlar doğurabilmeleri nedeniyle, son derece dikkatle verilmesi gereken stratejik kararlar olarak ele alınmalıdır⁸⁰. Birleşmelerin başarısı için, birleşme gereksiniminin sağlıklı olarak değerlendirilmesi ve birleşme amaçlarının doğru olarak belirlenmesi birleşmenin beklenen yararları sağlamasını kolaylaştıracaktır. Bu yüzden, işletmelerde birleşme gereksinimi doğuran faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak açıklanmıştır.

a) Birleşme Gereksinimi Doğuran İşletme İçi Faktörler

İşletmeleri birleşme kararı almaya zorlayan işletme içi faktörler, hızlı büyüme isteği, satış-karın azalması, üst yönetimin değişmesi, hammadde tedarik zorlukları, üretim sonrası aşamada karşılaşılan güçlükler, maliyetleri düşürme isteği ve daha önce birleşme nedenleri olarak sıraladığımız nedenler olarak görülebilir. İşletmeler arası birleşmeler örgütsel bir değişimi de gerektirmektedir. Ülgen, birleşmenin satın alma yoluyla gerçekleştirilmesi durumunda örgütsel değişim gereğinin daha da artacağını belirtmektedir⁸¹. Bu açıdan, birleşme gereksinimi doğuran işletme içi faktörler fark edildiğinde, eğer birleşme yolu seçilirse örgütsel değişim çabasının da gerekli olacağı unutulmamalıdır.

b) Birleşme Gereksinimini Doğuran İşletme Dışı Faktörler

İşletmelerde birleşme kararı almayı gerektirecek işletme içi bir takım beklentiler yanında işletmeleri birleşmeye sevk eden bazı işletme dışı faktörlerin de varlığı göz ardı

⁸⁰ E.Frank Harrison, Monique A. Pelletier, *Management Desicion*, New York, McGraw-Hill Book Company, 39/3, 2001, s. 169- 170.

⁸¹ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 258, 1993, s. 73.

edilmemelidir. Bunlar, yasal faktörler, rekabet, toplumsal faktörler, teknolojik faktörler, başarılı birleşme örnekleri olarak ana başlıklar altında toplanabilir.

Birleşme kararı alınmadan önce birleşmeye gereksinim olup olmadığı açık olarak belirlenmelidir. Aksi halde, sırf birleşmiş olmak için birleşme kararı almak birleşmeden elde edilmesi umulan yararları riske atacaktır. Öncelikle şu soru sorulmalıdır; Amaçlarımıza ulaşabilmek için birleşme tek yol mudur? Eğer, birleşme gerçekten işletmenin gereksinimini dikkate alınmadan yapılan bir faaliyet olursa başarısız sonuçların ortaya çıkma olasılığı daha da artacaktır. Unutulmamalıdır ki, gereksinim olmasına rağmen yapılan birleşmelerde bile bazı aşamalarda yapılan hatalar, yetersiz incelemeler, birleşme sonrası uyumsuzluk gibi durumlar başarısızlığa yol açmaktadır.

Bir başka açıdan bakıldığında, aslında birleşme altında yatan faktörleri tam olarak açıklamak da zor olmaktadır. Bir dönem “büyük güzeldir” anlayışı neticesinde birleşmeler artarken bir başka dönemde işletmelerin yönetim kontrolünü ele geçirme çabası bu işlemleri artırmıştır. Ancak, ne olursa olsun artık bu tür işlemler Pazar ekonomilerinde normal faaliyetler haline gelmiş bulunmaktadır. Bununla birlikte birleşmeler, aslında büyüme, çeşitlendirme, yaşamını sürdürme ve benzer işletme amaçlarına, insan kaynaklarından kaynaklanan sorunların da etkisiyle, çok da kolay çözümler sunamamaktadır⁸².

Günümüz işletmecilik dünyasında sektörlerin gelişmesiyle her geçen gün yeni işletmeler piyasaya girmekte, bu durum da belirli sektörlerde zaten yoğun olan rekabetin daha da artmasına yol açmaktadır. Diğer yandan, globalleşmenin sonucu olarak rekabet daha keskin hale gelmekte ve işletmeler yoğun rekabet ortamında ayakta ve hayatta kalabilmek için yalnızca ulusal rakipler değil aynı zamanda uluslar arası alanda faaliyette bulunan rakiplerle de mücadele etmek zorunda kalabilmektedir⁸³.

Özellikle uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmelerin yerel işletmelerle kıyaslandığında belki de dev işletmeler olduğu düşünüldüğünde bu devlerle mücadele için yerel bazda birbirine rakip olan işletmelerin ayakta kalabilmek için güçlerini ve kaynaklarını birleştirmesi gerekecektir. Aynı zamanda hayatta kalabilme mücadelesinde rakip işletmelerin birleşmesi için illa ki uluslar arası bir rakibin piyasaya girmesini beklemek de anlamlı değildir.

⁸² Simon C. Hoare, Sue Cartwright, “The Human Aspect Of Demerger: A New Agenda for Research”, *Leadership&Organizational Development Journal*, 18/4, 1997, s.194.

⁸³ Işıl Pekdemir, Huriye Çatalca, “İstanbuldaki Özel Hastahanelerin İdari Faaliyetlerinin Organizasyon Yapısını Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 28, Sayı. 1, Nisan 1999. s. 17

Bu açıdan, artan rekabet özellikle bazı sektörlerde rakip işletmelerin birleşmeleri konusunda baskı yaratan bir faktör olarak ele alınmaktadır⁸⁴. Bu durum, işletmelerin birleşme sonrası personel çıkarma yoluna giderek küçülmeye çalışması ve hayatta kalabilme çabasını göstermektedir.

1.5.2. Birleşme Kararının Verilmesi

Birleşme gereksinimi doğru olarak ortaya konulduğunda, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için birleşmenin gerekli olup olmadığına karar verilmesi gerekmektedir. Amaçlara ulaşmanın yolu eğer birleşmeden geçiyor ise birleşme kararı verilmelidir. Birleşme sürecinde birleşme kararı da bir diğer “En Kritik Karar” olarak ele alınmalıdır. Birleşme kararı olağandır ki, işletmenin üst yönetimi tarafından verilmekte ve bu kararı veren de temelde işletmenin sahibi veya tepe yöneticisi olmaktadır. Ancak, bazı durumlarda bu kararı etkileyen faktörler işletmenin sahip veya üst yönetiminin kendi inisiyatifleri dışında, işletme dışında, işletme dışı yasal zorunluluklar olarak da görülmektedir.

Birleşme kararı alırken bu kararın ileride doğurabileceği sonuçlar akıldan çıkarılmamalıdır. Bu noktada işletmenin birleşme kararından etkilenen olan çeşitli gruplar dikkate alınmalı ve bu grupların destek ve onayı ile hareket edilmelidir. Aksi takdirde, işletme yönetiminin zihninde birleşme niyeti oluşsa bile daha başlangıçta ortaya çıkabilecek bazı tepkilerden dolayı birleşmenin gerçekleşmemesi yada gerçekleşse de zorluklar ve birleşme sonrası sorunlar ile karşılaşacaktır.

- Birleşme Kararı Verirken Dikkate Alınması Gereken Gruplar

Görüldüğü gibi, işletme yönetiminin birleşmeye karar vermesi aslında pek de kolay olmamaktadır. Çeşitli iç ve dış hedef kitlelerin onayı alınmadan atılacak bir adım ileride baş ağrıtırıcı sonuçlar doğurabilecektir. Bu açıdan, birleşme öncesinden başlayarak birleşme sürecinde ve birleşme sonrasında finansal olmayan sorunların çözümünde birleşmeyle birlikte yeni bir kurum kimliği oluşacak olan birleşmeye taraf işletmenin kurum kimlikleri ve iletişim etkili olmaktadır⁸⁵.

Konu ile ilgili kritik bir husus da çeşitli kitlelerin birleşmeden etkilenme yönlerinin farklı olabileceğidir. Bu yüzden, daha ilk kritik aşamalarda konunun iletişim ve halkla ilişkiler açısından da ele alınması gerekmektedir. Birleşme iletişim planı hazırlamak etkili bir iletişim

⁸⁴ Colin Butler, Brian Kenny, John Anchor, “ Strategic Aliances in the European Defence Industry”, *European Business Review*, Vol.12, No.6, 2000, s.309.

⁸⁵ John M.T. Balmer, Keith Dinnie, “ Corporate Identity and Corporate Communications: The Antidote to Merger Madness, *Corporate Communications:An International Journal*, Vol.4, No.4, 1999, s. 183-184.

koordinasyonu ile birleşmeden etkilenecek çeşitli iç ve dış kitleler birleşme konusunda görüşmeler, mektup, kurumsal reklam, e-posta vb. yollarla bilgilendirilmeli ve varsa birleşmeye karşı tepkiler azaltılmalı, birleşmeye destek sağlanmalıdır⁸⁶. Bu gruplar, işletmenin ortakları, müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, yatırımcılar, çevreciler, ve sivil toplum örgütleri, kredi derecelendirme kuruluşları, yasa koyucular ve hatta özellikle de basın kuruluşları ve diğerleri olarak sıralanmaktadır. Bu gruplar aşağıda çeşitli yönleriyle ele alınmıştır.

a) İşletmenin Ortakları-Hissedarlar

Ortaklar ve hissedarlar birleşme durumunun işletmenin mevcut proje ve faaliyetlerinde etkisi hususunda endişelenebileceklerdir. Zira, ortaklar ve hissedarlar birleşmenin finansal sonucundan direkt olarak etkilenen kesimi oluşturmaktadırlar. Bu yüzden, bu gruplara mevcut durum, birleşme nedenleri, birleşmeden beklenenler ve bu işlemin kendilerini nasıl etkileyeceği ile ilgili konularda açıkça ve zamanında bilgi aktarılmalıdır. Bunun yanında, kamuyu aydınlatma anlamında da yasal düzenlemelerle işletmelere bir takım yükümlülükler getirecek çalışmalar yapılmaktadır.

Birleşmelerin en temel amacı, hissedarların servetini maksimize etmek olduğuna göre hissedarlar bu konuda kendilerini güvende hissetmelidir. Bazı durumlarda birleşilen işletme zarar eden yada mali yapısı bozuk bir işletme ise hissedarlar ve ortaklar bu durumdan olumsuz etkileneceklerdir. Hissedarlar, konuya ölçek ekonomilerinin sağlayacağı yararlar, maliyet ve personel azaltıcı etkiler ve bunun işletmenin verimliliğine katkısı açısından bakmaktadırlar.

b) İşletmenin Müşterileri

İşletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri de birleşmeden etkilenecek taraflardandır. Bu noktada, bu kitle işletmenin kendilerine sunmakta olduğu mevcut ürün ve hizmetlerin uygun fiyatlarla sunulmaya devam edeceği konusunda bilgilendirilmelidir. Müşteriler güven istemektedirler ve bu güveni duymaz ise işletmeyi desteklemeyecektir. Aksi takdirde, eğer bu aşamada yada daha sonraki aşamada birleşmeden vazgeçilirse bu süre zarfında bilgilendirilmeyen müşteriler tedirginliklerinden dolayı rakiplere kaptırılabilir.

Bu kitlenin birleşme ile ilgili şüphelerini gidermek ve desteklerini almak için müşteri mektupları yoluyla işletmenin geçmişte kendilerine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin

⁸⁶ Richar E. Cheney, Robert W. Taft, "Public Relations Techniques in M&A", *The Mergers and Acquisitions Handbook*, Ed. By Milton L.Rock, New York, McGraw-Hill Book Company, 1987, s.440-446

birleşme sonrasında daha iyi bir şekilde sunulacağı konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

c) İşletmenin Tedarikçileri

Birleşme ile ilgili olarak tedarikçilerin kafasında da bir takım soru işaretleri oluşacaktır. Tedarikçiler de işletmeye geçmişte ve bugün sattıkları mal ve hizmetleri birleşme sonrasında da satmaya devam edip edemeyecekleri yani işletmenin kendilerinden bu mal ve hizmetleri almaya devam edip etmeyeceği konusunda tedirginlik yaşayacaklardır. Eğer, bu kitleye de zamanında ve doyurucu bilgiler aktarılmaz ise işletme gelecekte tedarikçilerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. Bu aşamada, tedarikçilerle de iletişime geçilerek birleşmenin tedarikçilerle olan ilişkilerini zedelemeyeceği yada birleşme sonrası tedarikçilerle çalışılmaya devam edileceği hususu üzerinde durulmalı ve bu kitlenin de desteği alınmalıdır.

d) İşletmenin Çalışanları

Çalışanlar, birleşmeden etkilenecek olan işletme içi gruplardan belki de en önemlisi olarak birleşmenin ilk safhalarından itibaren birleşme sonrası çalışmaya devam edip etmeyecekleri, statülerinde bir değişiklik olup olmayacağı, maaş ve diğer konularda ne gibi değişiklik olacağı ve kendilerini etkileyebilecek diğer konularda bilgi beklemektedirler⁸⁷. Çalışanlar, birleşmenin başarısı üzerinde kilit rol oynayan bir faktör olarak ele alınmalı, bu kitleye desteklerini almak ve birleşmenin başarısı için yönetime yardımcı olmalarını sağlamak amacıyla hak ettikleri değer ve önem verilmelidir.

Çalışanlarla da iletişime geçilerek işletmede çalışan tüm personel birleşmenin kendilerine sunacağı fırsatlar konusunda bilgilendirilmeli birleşmenin amacının faaliyetleri daha verimli bir şekilde sürdürmek olduğu açıklanmalıdır. Birleşmenin ileriki zamanlarda çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmak ve çalışanların birleşme sürecini daha az hasarla atlattıklarını sağlamak için bu kitleye sürekli ve düzenli olarak iletişim kurulması olası değişime daha çabuk uyum sağlanması açısından etkili olacaktır⁸⁸.

Birleşmenin kendileri aleyhine sonuçlar doğuracağını düşünen yetişmiş ve nitelikli personelin paniğe kapılıp işletmeden ayrılmalarının birleşme olsa da olmasa kötü sonuçlar doğuracağı bilinmelidir.

⁸⁷ Mike Burns, Adrienne Rosen, "HR Aspect of Takeover : Part 1; How to Stop the Wheels Coming Off During the Test Drive", *Career Development International*, 2/2, 1997, s. 70-71

⁸⁸ Steven H. Appelbaum, Magda Donia, " The Realistic Downsizing Preview: A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome (Part II)", *Career Development International*, 6/1, 2001, s. 8-9.

d) Yasa Koyucular ve Diğer Yasal Düzenleyiciler

Birleşmenin etkileri hususunda bu kitlenin de zamanında bilgilendirilmesi birleşmenin başarısı için önem taşımaktadır. Özellikle rekabeti azaltıcı yada engelleyici bir durum ortaya çıkma endişesi var ise bu kitlelerin muhakkak zamanında bilgilendirilmesi yararlı olacaktır.

e) Sivil Toplum Örgütleri

Çeşitli sivil toplum örgütleri, derecelendirme kuruluşları, sendikalar ve diğer sivil toplum kuruluşlarının da birleşmenin kendi çıkarlarına etkileri hususunda kaygıları olacaktır. Bu yüzden, bu kitlelerin de kaygılarının giderilerek desteklerinin alınması birleşme açısından önem taşımaktadır. Bu noktada, bu kitleler ile temasa geçilmeli ve kendilerine zamanında bilgiler verilmelidir.

f) Basın Kuruluşları

Birleşme ile ilgili haberleri işletmenin çeşitli hedef kitlelerine ulaştıracak olan basının etkisi de göz ardı edilmemelidir. Günümüzde, en önemli güçlerden sayılan basına birleşmenin nedenleri çeşitli kitlelere etkileri hususunda düzenli olarak ve zamanında bilgiler verilmesi yanlış haberlerin çıkmasını önleyecektir. Basını ve dolayısıyla da diğer hedef kitleleri bilgilendirerek birleşmeye karşı olumsuz tepki oluşması önlenebilecektir. Bu noktada, halkla ilişkiler uzmanları medya ilişkilerini düzenlemeye yardımcı olacak ve basına konunun nasıl aktarılması gerektiği konusunda önemli görevler üstleneceklerdir⁸⁹.

g) Diğer Gruplar

İşletmenin ilişkide bulunduğu diğer kişi, kurum ve kuruluşların da birleşme ile ilgili konularında bilgilendirilmesi birleşmenin başarısını etkileyecektir. Dönem dönem hiç umulmadık kitlelerin birleşme ile ilgili tepkilerinin diğer hedef kitleleri de etkileyebileceği unutulmamalıdır. İşletmenin düzenli olarak bağışta bulunduğu vakıf ve dernekler, eğitim kurumları, çeşitli kamu kurumları ve daha pek çok kitle birleşmenin kendi çıkarlarına olası etkileri konusunda bilgilendirilmelidir.

1.5.3. Birleşme Yönüyle İlgili Alternatiflerin Değerlendirilmesi

İşletmenin amaçlarına ulaşmasının başka işletme veya işletmelerle birleşmesi olduğuna karar verilirse sıra birleşme yönünün tespit edilmesine gelecektir. Birleşme

⁸⁹ Richard E. Cheney, Robert Taft, "Public Relations Techniques in M&A", *The Mergers and Acquisitions Handbook*, Ed. By Milton L. Rock, New York, McGraw-Hill Book Comp., 1987, s. 441-442

gereksinimi belirlenirken bu konu ile ilgili olarak ortaya konulan faktörler arasında hangi faktörlerin birleşme kararında etkili olduğu doğru olarak belirlenmelidir. İşletmelere birleşmeye iten pek çok gereksinim olabilecektir. Fakat birleşmenin bu gereksinimlerin tamamını karşılayacağını düşünmek de anlamlı değildir.

Her işletme için ideal olan gereksinim ve amaçları ile orantılı bir birleşme yönü belirlemektir. Birleşmenin yönüne karar verirken işletme içi ve işletme dışı bir takım faktörler titizlikle değerlendirilmelidir. Zira her bir alternatifin işletmeye etkileri farklı olacaktır. Birleşmenin başarılı olabilmesi için işletmenin çeşitli birleşme yönleri ile ilgili alternatiflerinin sağlayacağı yararlar ve zorluklar sektörün durumu da dikkate alınarak tek tek irdelenmelidir. Bunlar temelde birleşme yönünün işletmenin maliyetlerine, karlılığına, rekabete etkisi gibi temel konular olup daha spesifik kriterler de kullanılabilir. Birleşme yönleri ile ilgili alternatifler aşağıda ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

a) Yatay Birleşme Alternatifinin Değerlendirilmesi

Yatay birleşmenin işletme için rekabet açısından avantajlı olduğu düşünülebilir, ancak bu durum genellikle işletme çalışanlarının bir kısmının işten çıkarılması sonucu doğurmakta ve iş görenler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Yatay birleşmeyi düşünen işletme, öncelikle sektördeki durumu ve rakiplerini analiz etmelidir. Eğer, sektörde işletmeye herhangi bir katkısı olabilecek bir aday yok ise, birleşmeye olumlu bakacağı düşünülen işletme bulunmuyor ise, sektörde çok sayıda işletme bulunuyor ve birleşme ise yada birleşmeyle ilgili bir takım yasal engeller var ise bu alternatif daha baştan anlamını yitirecektir. Aynı daldaki işletmelerin birleşmesi faaliyetlerdeki benzerlik ve yakınlık açısından inceleme konusunda da avantajlar sağlayabilir.

Diğer yandan, yatay birleşmenin yine işletme içi ve dışı bir takım dirençlere yol açabileceği de unutulmamalıdır. Bu tür bir birleşme özellikle işletmedeki insan kaynağının bir kısmının birleşme sonrasında işten çıkarılması sonucunda doğurabileceğinden henüz daha yolun başında iken rahatsız edici durumlar doğurabilir. Bu aşamada yada daha sonraki aşamada birleşmeden vazgeçilirse bile iş görenlerin bir kısmı gelecek kaygısından dolayı işletmeyi terk edebilecektir.

Bu noktada, mevcut fonksiyonlara ek olarak özellikle küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, birleşme ve bunun sonucu olarak da yeniden yapılanma faaliyetlerinden kaynaklanan artan baskıdan dolayı insan kaynakları bölümlerine birleşme işlemlerin başarıya

ulaşması açısından yeni ve önemli sorumluluklar yüklenmektedir⁹⁰. İşletmelerin günümüz koşullarında hayatta kalabilmek, verimliliklerini arttırabilmek gibi nedenlerle başvurdukları ve örgütsel yapılanma modelleri olarak ele alınabilecek olan konular özellikle insan kaynakları üzerinde etkili olmaktadır ve bu etki genelde negatif olmaktadır. Birleşme işlemlerinin neticesinde çoğunlukla işgücü azaltma yoluna başvurulmaktadır⁹¹.

b) Dikey Birleşme Alternatifinin Değerlendirilmesi

Birleşmenin yönü ile ilgili alternatifler değerlendirilirken dikey birleşme alternatifleri de ele alınmalıdır. Bunlar temelde, geriye doğru dikey birleşme ve ileriye doğru dikey birleşmedir. Her iki alternatifin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurularak karar verilmelidir.

ba) Geriye Doğru Dikey Birleşme Alternatifinin Değerlendirilmesi

Birleşme açısından bir diğer alternatifin de işletmenin kendisinden önceki aşamalarda faaliyette bulunan tedarikçi işletmelerle birleşmesidir. Bu alternatif, işletmenin hammadde temini, kalitesi ve maliyeti ile ilgili sıkıntı çekmesi, mevcut faaliyet alanında genişletmenin avantajlı olmaması yada olanaklı olmaması, önceki aşamada karın yüksek olması gibi durumlarda başvuru bir durum olmakla birlikte birleşme açısından bunların dışında avantaj ve dezavantajların da gözden kaçırılmaması gerekir.

Tarafların faaliyet alanların farklı olması insan kaynaklarının yaşayabileceği huzursuzluğu azaltabilecekken bilinmeyen bir sektör olması işletmenin gözden kaçırdığı bazı noktaların ileride başını ağrımasına yol açabilecektir. Bu konuda yapılan çalışmalar tedarikçilerle yapılan birleşme faaliyetlerinin rekabet gücünü arttırmaya yetmediği ve kısmi bir çözüm olduğu, bu nedenle yüksek oranda başarısızlıkla sonuçlandığı üzerinde durmaktadır⁹². Özetle, bu alternatif değerlendirilirken düşünülen dalda faaliyet gösteren işletmelerin durumu yine kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin birleşebileceği aday adaylarının uygun olması gerekmektedir. Aksi takdirde, yine uygun aday olmaması durumunda uygun olması durumunda bu konuda vakit harcamanın bir anlamı olmayacaktır.

⁹⁰ Adnane Belout, Shimon L.Dolan, Tania Saba, "Trends in Emerging Practices in HR Management" *International Journal of Manpower*, Vol.22, No.3.2001.; Gijis Houtzagers, "Business Models for the Human Resources Management Disciplines", *Empowerment in Organizations*, Vol.6, No.7., 1998, s. 191

⁹¹ Ronald J. Burke, Debra L. Nelson, "Downsizing and Restructuring: Lessons from the Firing Line for Revitalizing Organizations", *Leadership & Organizational Development Journal*, 18/7, 1997, s. 325-328

⁹² F.Ian Stuart, "Supplier Alliance and Failure: A Longitudinal Dyadic Perspective", *International Journal of Operations & Productions Management*, Vol. 17, No.6, 1998 s. 540.

bb) İleriye Doğru Dikey Birleşme Alternatifinin Değerlendirilmesi

Eğer, işletmenin kendi faaliyetinden sonraki aşamaların mevcut faaliyete oranla daha avantajlı olduğu düşünülüyor ise müşteri işletme ile birleşme alternatifinin de dikkate alınması gerekecektir. Bu arada, konuya yalnızca sağlayacağı avantajlar açısından değil, sorunlar açısından da yaklaşmak anlamlı olacaktır. Bu alternatif için de önceki alternatiflerde olduğu gibi aday adaylarının durumu önemlidir. Birleşilmesi düşünülen aday adayları eğer işletme için uygun değilse bu alternatifin de bir anlamı olmayacaktır. Öte yandan, bu alternatif olmakla beraber faaliyete uzaklık açısından iki taraf için de dezavantajlar doğurabileceği dikkate alınmalıdır.

c) Konsentrik Birleşme Alternatifinin Değerlendirilmesi

İşletmenin mevcut mamul yada pazarı ile ilgili ürün ve hizmetler üreten başka bir işletme ile birleşmesi de bir diğer alternatiftir. Tek yönlü, ilgili yada diğer adıyla konsentrik birleşmede her iki taraf için de birbirini tamamlama kriterinin yanında diğer kriterler de göz önünde bulundurulmalıdır. Faaliyetlerin birbiri ile ilgili olması birleşen taraflar açısından avantaj oluşturabileceklerdir. Aday adaylarının durumu burada da bu alternatifin anlamlılığını belirleyecektir.

d) Konglomeratif Birleşme Alternatifinin Değerlendirilmesi

İşletme mevcut faaliyetleriyle hiçbir ilgisi olmayan bir başka işletmeyle birleşme alternatifi üzerinde de durabilir. Çok yönlü, ilgisiz yada konglomeratif birleşme alternatifi diğerlerine oranla başarı şansı açısından daha riskli olabilmektedir. Zira, tarafların birbirlerinin faaliyet konuları ile ilgili bilgi eksikliği sorun oluşturabilmektedir. Bu alternatifte sektör ayrımı olmadığından aday adayları yelpazesi oldukça genişlemektedir. Ancak, diğer alternatiflere göre daha dikkatli olmayı gerektirmektedir.

1.5.4. Aday Adayı İşletmelerin Araştırılması ve Tespiti

Birleşmenin yönü ile ilgili alternatiflerinin belirlenip, bu alternatiflerin her birinin işletme içi ve dışı faktörler açısından değerlendirilmesi sonucu hangi yöndeki birleşmenin işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmada uygun olduğuna karar verilmiş olacaktır. Bundan sonra, karar verilen yönde faaliyet gösteren işletmeler aday adayları konumunda bulunmaktadır. Bu esnada öncelikle aday adayları arasından adayların belirlenmesi gerekecektir. Orada da, önce adaya adayları araştırılmakta ve daha sonra bu aday adayları arasından adaylar belirlenmektedir.

Bu noktada, birleşme işleminin başarısı için birleşme planlamasından başlayarak, hedef işlemlerinin değerlendirilmesi, ayrıntılı inceleme ve birleşme sonrası entegrasyona kadar her aşamada insan kaynakları bölümleri bu süreçlerle dahil edilmelidir. İnsanlar arasındaki evliliklerde olduğu gibi işletmeler arasındaki evliliklerde de daha başlangıçta doğru adayın tespiti yaşanması muhtemel sorunları azaltacaktır⁹³.

Bu aşamada yapılacak bir hata yaşamsal bir önem taşıyacaktır. Aday adayları arasından uygun olmayan işlemler aday olarak belirlenip ise daha baştan bazı uygun adayların elenmiş olması sebebiyle uygun olmayan veya daha az uygun olan adaylar üzerinde çalışılacak demektir. Bu durum da birleşmeden beklenenlerin oluşmasını zorlaştıracaktır. Bu aşama, tek yönlü bir incelemeye dayanan, çok detaylı olmayan ancak genel hatlarıyla uygun olmayan aday adaylarının elenerek uygun olan işletmelerinin aday işletme olarak incelenmesinde olanak sağlayacak olan kritik bir aşamadır.

Üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da, bu araştırmaların kim yada kimler tarafından ele alınacağıdır. Bu noktada karşımıza iki alternatif çıkmaktadır. Bu araştırmalar ya işletme içerisinde oluşturulan bir ekip tarafından yürütülecek yada işletme dışından birleşme ile ilgili danışmanlık yapan kurumlara bakılınca, işletmelere birleşme konusunda yardımcı olan onlarca, yüzlerce hatta binlerce danışman şirket göze çarpmaktadır. Bu durum Amerika'da daha bariz bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin kendi kendilerine zaman harcıyıp bazı kriterleri göz ardı etme riski almaktansa şirket birleşmelerine danışmanlık ve aracılık eden profesyonel şirketlerden yardım almaları daha anlamlı görünmektedir. Bu durum birleşmenin başarı şansını arttıran bir durum olarak da değerlendirilmektedir.

1.5.5. Aday Adayı İşletmelerinin İncelenmesi ve Kıyaslanması

Bu aşama aslında ön araştırma aşamasıdır. Bu açıdan, bu aşama işletmenin çeşitli aday adayları alternatifleri arasından uygun olanların aday olarak belirlenmesi süreci olarak da görülebilir. Birleşme düşünülen aday adayları karşılaştırılırken çeşitli kriterlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar sektörün durumu ve büyüme oranı, adayların sektördeki konumları işletmelerin geçmişi, büyüklüğü, yerleşim yeri, karlılıkları, Pazar payları, büyüme hızları, finansal durumları, şöhretleri, birleşmeye açıklıkları, sahip ve yöneticileri ile bunlara benzer daha pek çok genel inceleme faktörleri olarak sıralanabilirler. Unutulmamalıdır ki, her

⁹³ Mark N. Clements, David S. Greenspan, **Empowering Human Resources in the Merger and Acquisitions Process: Guidance for HR professionals in the Key Areas of M&A Planning&Integration**, NJ, Clemente&Greenspan Co. Inc., 1999, s. 1-4

birleşmenin kendine has özellikleri vardır ve bu nedenle dikkat edilen kriterler ile bunların işletme için önem dereceleri de farklıdır.

Bu aşamada, onlarca belki de yüzlerce aday adayları arasından seçilecek olan adayların doğru bir biçimde incelenerek kıyaslanmalarının yapılması ileride ortaya çıkabilecek sorunların bir kısmını baştan çözebilecektir.

1.5.6. Aday İşletme veya İşletmelerin Belirlenmesi

Birleşilmesi düşünülen sektör veya sektörlerdeki işletmeler arasında belirlenen aday adayları işletmenin amaçlarına uygun kriterler kullanılarak genel hatları ile incelenip belirli kıyaslamalar yapıldıktan sonra daha ayrıntılı incelemelere tabi tutulacak olan muhtemel eş adaylarının belirlenip değerlendirilmesi aşamasına geçilecektir. Aslında, aday seçilinceye kadar yapılan inceleme ve değerlemeler bir tür filtreden geçirme ve süzme işlemi olarak görülebilir. Bu aşamalarda çok sayıdaki aday adayları veya aday belirlenen kriterlere göre filtrelenmekte, bir anlamda elekten geçirilmekte ve uygun aday veya adayların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Bu aşamada, henüz aday işletmelerle görüşmeler başlamıştır. Tek taraflı olarak, işletme belirlediği kriterlere uygun adayları belirleyecektir. Bu noktada, aday adaylarının genel durum tespitine yönelik olarak yapılan araştırmalara ek araştırmalar yapılması gerekmektedir. Zira bir sonraki aşamada seçilen adaylarla ilgili çok daha detaylı araştırmalar yapılacak ve adaylar arasından seçilen işletme ile karşılıklı görüşme ve inceleme aşamasına geçilecek, görüşmeler başlayacaktır. Öyleyse, aday işletmeler seçilirken hakkında bilgi alınabilme kriteri, birleşmeye açıklık kriteri de dikkate alınmalıdır. Bunun yanında, daha önce de bahsedildiği gibi eğer danışmanlık şirketinden yardım alınıyor ise bu süreç daha etkin bir biçimde geçilebilecektir.

Burada, üzerinde durulabilecek kriterler adayların yıllık gelirleri ve bundaki değişim, coğrafik konumları, faaliyet süreleri, Pazar payları, şöhreti, ünü, dağıtım kanalları, teknolojileri, kurum kültürleri, güçlü yönleri, üretim maliyetleri ve satış fiyatları, mal ve hizmetleri, endüstrinin genel durumu, yönetici ve sahiplerin durumu ve diğer faktörler olarak sıralanabilir.

Aday işletmeler belirlenirken, sektörel ve işletme bazında analiz, araştırma ve değerlendirmeler yapılmalıdır.

a) Aday Belirleme ve Değerlendirmede Sektörel Analiz

Aday belirleme ve inceleme sürecinde kullanılacak filtreleme kriterleri olarak görülebilecek bir takım faktörler bulunmaktadır. Aday işletmelerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinde yararlı olabilecek bazı sektörel faktörler aşağıda daha ayrıntılı olarak sınıflandırılmıştır⁹⁴.

- Sektördeki Büyüme
- Sektörel Özellikler
- Rekabet
- Teknoloji
- Diğer Faktörler

b) Aday Belirleme ve Değerlendirme İşletme Analizi

Sektörün incelenmesi ile adayların bulunduğu sektör hakkında genel bilgiler edinilirken, bu veriler adayların filtrelenmesi için yeterli bulunmamaktadır. Aday işletmelerin de ayrıca analizi gerekmektedir. Bu noktada üzerinde durulabilecek konular ise şöyle sıralanabilir⁹⁵.

- Aday İşletmelerin Temel Özellikleri
- Aday İşletmelerin Dağıtım Kanalları
- Aday İşletmelerin Maliyetleri
- Aday İşletmelerin Yönetimi
- Diğer Faktörler

1.5.7. Belirlenen Aday İşletme veya İşletmelerin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi

Aday işletmelerle ilgili olarak yapılan inceleme ve değerlendirmeler daha ayrıntılı hale getirilerek ve ek kriterler de belirlenerek aday işletmelerin incelenmesi ve değerlendirilmesi aşamasına gelinmektedir. Bu aşamada, daha önce genel incelemelerden geçirilen işletmelerden uygun olmayanlar daha ayrıntılı incelemeye tabi tutulmadan elenmiş olmaktadır.

⁹⁴ Nurhan Aydın, *İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*, TOBB Yayını, Ankara, 1990, s. 44-46

⁹⁵ Aydın, a.g.e, s. 45-46

Aday olarak belirlenen işletmeler hakkında yapılan araştırmalardan sonra ilerinden birisi seçilecek ve görüşmelere başlanacaktır. Bu yüzden, adayların detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. Birleşme teklifi götürülecek işletme ile ilgili olarak eksik incelemelerden kaynaklanabilecek sorunlar sürecin tekrar başa dönmesi sonucu doğuracaktır. Diğer yandan, bu aşamadan sonra inceleme tek taraflı olmaktan çıkacak artık belirlenen aday incelenirken bir taraftan da işletmemiz aday işletme tarafından incelenecek yani iki yönlü bir inceleme başlamış olacaktır. Aday işletmeler incelenip değerlendirmeler yapılırken dikkate alınması gereken kriterler bir önceki aşamada belirlenen kriterlere bazı ilaveler yapılarak ele alınmalıdır.

Unutulmamalıdır ki, kriterlerin çoğaltılması zaman ve maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, yetersiz kriterlere yola çıkıldığında da isabetli karar alınması riske atılmış olur. Yine bu aşamada da birleşme danışmanlığı yapan şirketlerden yararlanmak aday seçiminde büyük yarar sağlayabilecektir.

Aslında, uygunluk kriteri yalnızca niceliksel değil bir takım niteliksel faktörlerin de dikkate alınması gerektirmektedir. Nicelik ve nitelik olarak uygun olmayan tarafların birleşmesi ileride başarısızlık riskini artıracaktır. Özellikle insan kaynakları bölümüne burada büyük görevler düşmektedir. İnsan kaynakları, kültür gibi açılardan adayların incelenmesi ileride ortaya çıkabilecek insan kaynakları, örgüt kültürleri ve benzer konulardaki uyumsuzlukların başarısızlığa yol açmasını önleyecektir. Geç fark edilen bu tür sorunları sonradan çözmenin çok daha zor olacağı unutulmamalıdır⁹⁶. Burada işletme içi ve işletme dışı faktörler yine devreye girmektedir. Zira aday işletme içsel faktörler açısından uygun olsa da bazı işletme dışı faktörler açısından incelendiğinde uygun olmadığı ortaya çıkabilecektir.

a) Büyüklük Açısından Uygunluk

Aday olarak belirlenen işletmeler arasından işletmenin birleşmesi düşünülen işletme seçilirken aday işletmelerin büyüklüğü temel kriterlerdendir. İşletme, bu noktada bir taraftan kendi büyüklüğünü bir taraftan da aday işletmelerin büyüklüğünü ele almalı ve birleşme açısından sakınca doğurmayacak hatta yarar sağlayacak büyüklükteki adayı tespit etmeli. Burada eşitler arası bir birleşme mi düşünülüyor yoksa büyük balık küçük balığı mı yutacak yada küçük balık büyük balığı mı yutacak gibi sorulara da cevap aranmaktadır.

Diğer taraftan, büyüklük kriteri işletmenin büyüme amacı ile de uyuşmalıdır. İlaveten, büyüklük yasal engeller de yol açabilecek bir durum olarak da ele alınmalıdır. Birleşmesi

⁹⁶ Clemente, Greenspan, a.g.e., s. 3-4

düşünülen işletme ile birleşme gerçekleşir ise piyasada rekabeti önleyici bir durum ortaya çıkacaksa birleşme yasal engellere takılabilecektir. Ayrıca, birleşme sonrası kontrol, pazarlık gücü vb. açılardan da aday işletmelerin büyüklüğü önemli bir uygunluk kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır.

b) Finansal Açıdan Büyüklük

Birleşmenin başarısı için her iki tarafın finansal olarak birbirine uygun olması bir diğer önemli noktadır. Burada adayların mali yapısı, karlılığı ön plana çıkmaktadır. Adayların finansal durumu zayıf ise birleşme işletmemiz açısından yük getirebilecek ve daha önce bahsedildiği gibi özellikle yatırımcı ve hissedarların tepkisi ile karşılaşacaktır. Burada, tarafların birleşme sonrası finansal açıdan sıkıntı çekmemeleri için uygun finansal yapıdaki işletme adayının seçilmesi anlam kazanmaktadır. Diğer açılardan uygun olsa bile finansal açıdan uygun olmayan bir işletme ile birleşme çabaları süreç ve sonuçta bir takım sorunlar yaratacaktır.

c) Fiziksel Kaynaklar, Teknoloji ve Konum Açısından Uygunluk

Birleşme amacı taşıyan işletmenin aday işletmeleri fiziksel kaynaklarının uygunluğu açısından da incelenmesi gerekmektedir. Öyle ki, birleşme neticesinde işletmelerin fiziksel kaynaklarının ve teknolojilerinin birbirini tamamlayıcı etki yaratması amaçlanıyor ve bekleniyor ise bu noktanın gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Burada, adayların coğrafik konumları da uygun adayın tespit ve seçimi açısından önem taşımaktadır. Özellikle, farklı coğrafik bölgelerde faaliyette bulunan işletmeler birleşme kararı verirken çok daha dikkatli olmak zorundadır.

d) İnsan Kaynakları ve Kültür Açısından Uygunluk

İnsan kaynakları aslında birleşmeler esnasında belki de ilk baştan pek fazla dikkate alınmayan, ancak etkileri daha sonradan ortaya çıkan kritik bir faktördür. Adaylar arasında seçim yaparken bunların insan kaynaklarının sayı ve nitelik olarak ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir. Birleşme süreci ve sonrasında birleşmenin etkilerini en yakından yaşayacak olanlar işletmenin insan kaynakları olacaktır. Günümüzde, insan kaynakları ile ilgili konuların birleşmelerin başarı yada başarısızlığındaki rolü nedeniyle apayrı bir önem taşıdığı belirtmekte ve birleşilen işletmelerin kurum kültürlerinin uyumluluğu, iletişim ve

insan kaynakaları ile ilgili diğer konuların birleşmelerin amacına ulaşmasındaki önemi vurgulamaktadır⁹⁷.

Bu açıdan, adayların insan kaynakları açısından işletmemize uygunluğu birleşme sürecinde ve sonrasında kritik bir rol oynayabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Aynı ülke içerisindeki işletmeler arasındaki birleşmelerde bile sorunlar yaratan kültürel çatışmaların tahmin edilememesinden kaynaklanan başarısızlıklar özellikle çok uluslu işletmeler arası birleşmelerde daha da dramatik sonuçlara yol açmaktadır⁹⁸. İş dünyasının globalleşmesi ile birlikte birleşme, satın alma, stratejik ortaklıklar gibi konular işletmelerde farklı kültürlerin karşılaşmasına yol açmıştır ve uluslar arası farklılıkların yönetimi önemli bir konu haline gelmiştir⁹⁹. Sonuç olarak, taraflar arası kültürel uyumun dikkatlerden uzak tutulmasının birleşmede başarısızlık riskini artıracığı unutulmamalıdır.

e) *Ürün ve Hizmetler ile Pazar Payları Açısından Uygunluk*

İleride birleşilmesi düşünülen adayı seçerken, adaylar arasında yapılan incelemelerde seçilecek adayın geçmişteki, mevcut ve gelecekte beklenen Pazar payı oldukça önemlidir. Pazar payı artan bir şirket mi yoksa sabit bir şirket mi yada Pazar payı sürekli olarak düşen veya dalgalanan bir şirket mi olduğu adayların işletmemize uygunluğu etkileyecektir. Burada göz önünde tutulması gereken bir diğer konu da adayların ürün ve hizmetleri açısından işletmemize pozitif etkiler yapabilme açısından değerlendirilmesidir.

f) *Yöneticiler, Sahipler ve Yönetim Açısından Uygunluk*

Adaylar arasında inceleme ve değerlendirme yaparken aday işletmelerin sahipleri, yöneticileri ve yönetim politikaları ve bunların işletmemize uygunluğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Üzerinde durulması gereken nokta, yalnızca adayların kendi durumları değil bunların işletmemize uygunluğudur. Bu anlamda, aday işletmeleri inceleyip değerlendirerek adaylar arasında işletmemize uygun adayı seçerken aday işletmelerin sahip ve yöneticileri, onların yönetim politikaları, birleşmeye bakışları ve bu konu ile ilgili diğer hususlarında birbirine uygunluk açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

⁹⁷ Cavide Uyargı, "Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", *Şirket Birleşmeleri*, Ed. By. Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2004, s. 642-644

⁹⁸ Richard Holden, "Managing People's Values and Perceptions in Multi-Cultural Organization", *Employee Relations*, Vol.23, No.6, 2001, s. 618-623

⁹⁹ Paul Iles, "Learning to Work with Difference", *Personnel Review*, Vol.21, No.6, 1995, s. 45-47

g) Diğer Faktörler Açısından Uygunluk

Aday işletmeler ile ilgili olarak dönem dönem dikkatten kaçabilen ancak kritik rol oynayabilecek başka faktörlerin de olması doğaldır. Adayların mevcut durumları ile birlikte tarihsel geçmişleri sektördeki tanınırlığı, adayları tanıma, çeşitli işletme dışı hedef kitlelerle ilişkileri, bu hedef kitlelerin beklenti ve istekleri ile buna benzer diğer faktörler açısından da tarafların birbirine uygun olması gerekmektedir.

1.5.8. Aday İşletmeler Arasından Uygun İşletmenin Seçilmesi

Daha önce de belirtildiği gibi, aslında birleşme gereksinimi hissedildikten sonra birleşme sürecine girilmiş olmakta ve bu noktadan sonra alınacak her karar, atılacak her adım “En Kritik Adım” veya “En Kritik Aşama” haline gelmektedir. Bununla birlikte, şu ana kadar geçilen aşamalardan sonra artık muhtemel eş adayı seçilecektir.

İlk önce, yüzlerce işletme arasından aday adayları tespit edilmiş, daha sonra bu aday adayları arasında belirli kriterlere göre elemeler yapılarak belirli sayıda aday bırakılmış, daha sonra ise bu adaylar arasında yine belirli kriterlere göre inceleme ve değerlendirmeler yapılarak eş adayı tespit edilmiş olacaktır. Bu açıdan bir önceki aşamada belirtilen uygunluk kriterlerinin dikkatle değerlendirilerek uygulanması her iki tarafın da birleşme süreci ve birleşme sonrasında beklenen yararları sağlamasını kolaylaştıracaktır. Belirtmek gerekir ki, bu aşamada yapılan yanlış seçim sürecin bir önceki aşamadan tekrar başlatılmasını gerektirmektedir. Elbette ki, bu durum da işletmenin para ve zaman kaybetmesine ve hatta daha önemlisi uyumsuz eş adayı görünümünü sağlamasına yol açacaktır.

1.5.9. Birleşme Süreci İle İlgili Diğer Faaliyetler

a) Seçilen İşletmeye İlgili Mektubu Sunulması ve Ön Görüşme

Artık seçim yapılmış ve çeşitli kriterlere göre adaylar arasından müstakbel eş adayı seçilmiş bulunmaktadır. Birleşme süreci açısından, şu ana kadar atılan adımlar bu noktaya kadar bir ölçüde tek taraflı işlemler olarak görülebilir. Zira, birleşme kararı veren işletme çeşitli aşamalardan sonra seçmiş olduğu aday işletmeye birleşmeyle ilgili olan ön teklif niteliğinde bir ilgi mektubu sunacaktır. Bu aşamadan önce, elbette ki adaylarla ilgili çeşitli nabız yoklamaları yapılması teklifin henüz bu aşamada iken kabul edilmeme riskini de ortadan kaldırmış olacaktır. Bu aşamada, ön teklif götürülen işletme konuyu kendi açısından değerlendirecek ve uygun görüldüğü takdirde birleşme görüşmelerine geçilecektir. Bu

aşamada ön görüşme ile birlikte ön teklifi değerlendirilen adayın birleşme ile ilgili düşünce ve beklentilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

b) Gizlilik Anlaşması Düzenlemesi

Birleşme görüşmelerinde anlaşılan taraflar, karşılıklı olarak ayrıntılı inceleme aşamasına geçmeden önce gizlilik ve münhasırlık anlaşması (Confidentially Agreement) imzalamaktadır. Bu anlaşmanın amacı birleşme görüşmeleri sürecinde ve sonrasında birleşme gerçekleşmezse bile tarafların birbirini incelemeleri neticesinde elde ettikleri bilgileri kötü niyetli olarak kullanmalarını engellemektedir.

Görüşmeler olumlu sonuçlansa bile, ayrıntılı inceleme yada sonraki aşamalarda ortaya çıkabilecek bazı anlaşmazlıklar çözümlenmezse birleşme gerçekleşmeyecek ve bu durum direk olarak rakip hakkındaki finansal bilgiler, müşterileri ve tedarikçileri, teknoloji, insan kaynakları ve benzer konulardaki pek çok kritik bilgi karşı tarafın eline geçmiş olacak ve bu durum işletmenin bazı sırlarının rakiplerin eline geçmesi açısından tedirginlik ve benzer sorunlar yaratabilecektir.

Bu anlamda düşünüldüğünde, birleşme ile ilgili olarak işletmelerin temel şüphelerinden birisi de kendisi hakkındaki bir takım gizli bilgilerin birleşme çabaları, süreci neticesinde elden çıkma ve rakiplerin yada diğer işletmenin eline geçme olasılığıdır. Taraflar, birleşme sürecine girip de ayrıntılı inceleme aşamasına gelindiğinde adayların birbirleriyle ilgili sıklardan haberi olacak ve eğer bu noktadan sonra birleşme gerçekleşmezse zaman kaybı, yaşana sıkıntı, işletme içi ve işletme dışı huzursuzluklar bir yana belki de en önemlisi kritik bilgiler elden gitmiş olacaktır. Bu durum, genellikle işletmelerin birleşme ile ilgili ayrıntılı inceleme safhasında duyacakları rahatsızlık ve bazı bilgileri saklama eğiliminin en önemli nedenidir.

Bu yüzden, taraflar birleşme ile ilgili ayrıntılı inceleme aşamasına geçmeden önce kendi aralarında kendi yaptıkları incelemeler neticesinde elde ettikleri bilgileri herhangi bir şekilde birleşme amacı dışında kullanmayacaklarına dair bir sözleşme düzenlemektedirler. Burada işletmelerin sıkıntısı pek de boşu boşuna bir şüphe olarak görülmemeli ve gizlilik anlaşması konusunda titizlik gösterilmelidir.

c) Taraflar Arası Görüşmelerin Başlaması

Görüşme sanatı birleşmelerde de önemli rol oynamaktadır. Burada, düşünce ayrılıkları görüşme sürecinin tabiatında var olan ayrılmaz bir parça olarak ele alınmalı ve yalnızca realist

görüşmecilerin düşünce farklılıklarına yaratıcı çözümler getirebileceği dikkate alınarak birleşme görüşmeleri için görevlendirilen ekiplerin görüşme sanatını uygulayabilecek kişilerden seçilmesine önem verilmelidir. Sorunları karşı tarafın perspektifinden de görebilmek görüşmelerin zaman kaybetmeden ve olumlu sonuçlanmasına katkıda bulunacaktır.

Birleşme görüşmelerinde ortaya çıkan sorunlar genelde benzerdir ve birleşme ile ilgili aracılık yada danışmanlık yapan şirketler bu konulardan haberdardır, bu yüzden bu aşamada birleşme konusunda uzman araçların faydalanılmasını görüşmelerin daha az pürüzle geçilmesini kolaylaştıracaktır. Birleşme görüşmelerinde üzerinde durulacak temel husus arasında fiyat, birleşme sonrası işletme sahiplerinin durumları, yasal sorunlar ve diğer temel işlemler olarak eşe alınabilir.

Birleşme teklifinin kabul görmesi karşı işletmenin de birleşme ile ilgili olumlu görüşe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu noktadan, sonra taraflar arasında birleşme ile ilgili görüşmeler başlamış olacaktır. Birleşme görüşmelerinin başlaması ile birleşme ile ilgili konularda taraflar temel hususlar üzerinde görüş alışverişinde bulunacak ve birleşmenin ana prensipleri karara bağlanacaktır. Bu aşama da bir diğer "*kritik aşama*" olarak ele alınmalıdır.

Birleşme görüşmeleri işletmelerin üst yönetimlerinin ve görüşmeleri yürütenlerin birleşmeye bakışları, tarafların birleşmeden beklentileri, istekleri, algılamaları, kişilikleri, çıkarları ve daha çok içsel ve dışsal faktörden etkilenecektir. Bu yüzden, bu kritik aşamanın geçilebilmesi birleşme görüşmelerinde katılan tarafları oluşturan ekiplerin iletişim ve pazarlık kabiliyetlerinden etkilenecektir. Bu açıdan, işletmeleri temsil etmek üzere birleşme görüşmelerine katılacak ekipteki kişilerin dikkatle seçilmesi önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, birleşmedeki her aşamanın ayrı bir önemi olmakla birlikte görüşmelerin başlaması aşamasında tarafların karşılıklı olarak bir araya gelmesi ve önemsiz ayrıntıları çok fazla büyütmeden ve zaman kaybetmeden temel hususlarda anlaşmaya varabilmeleri görüşme aşamasının ve daha sonraki aşamaların başarısını etkileyecek bir durumdur. Görüşmelerin olumlu sonuçlanması ve birleşme ilgili temel konularda anlaşma sağlanmasıyla taraflar arasında niyet mektubu imzalanacak ve daha sonra bir sonraki aşama olan ayrıntılı incelemeye geçilecektir.

d) Niyet Mektubunun İmzalanması

Taraflar arasında birleşme görüşmeleri neticesinde sağlanan uyum sonucu taraflar birleşme ile ilgili niyet mektubu (Letter of Intent) imzalanmaktadır. Niyet mektubu ile

tarafklar birleşme hususunda hem fikir olduklarında dair bir anlaşma imzalanmaktadır. İmzalanın niyet mektubu tarafların birleşme sürecine girmelerini gösteren bir taahhüt niteliğindedir ve tarafların birleşme sürecine girmelerini gösteren bir taahhüt niteliğindedir ve tarafların birleşme konusunda ön görüşmeler neticesinde uyum içinde olduklarını göstermekte olduğundan birleşmenin gerçekleşmesine doğru atılan önemli bir adımdır.

Niyet mektubunun imzalanması ile artık birleşme sürecine de girilmiş olmaktadır. Elbette ki, bu nokta birleşmenin artık gerçekleşeceğinin taahhüdü değildir. Niyet mektubu bir ön anlaşma niteliğinde olup temelde tarafların birleşmeye olumlu baktıklarının bir göstergesi olarak ele alınmalıdır. Aslında, bu aşamadan sonra tarafları çok daha çetin bir yol beklemektedir.

Diğer yandan, bu aşama ile birlikte özellikle durumun kamuoyuna duyurulması ile işletme içi ve dışı çeşitli kitlelerde artık belirsizlikten kaynaklanan endişeler başlayabilecektir. Birleşme taraflarının tedarikçileri, müşterileri, insan kaynakları, hissedarlar gibi daha önce sayılan çeşitli gruplar üzerinde belirsizlikten kaynaklanan bir takım baskılar oluşacaktır. Bu yüzden kamuoyu ve çeşitli kitleler bu aşama ile birlikte ve düzenli olarak bilgilendirilmelidir. Niyet mektubunun imzalanması ile taraflar birbirleri hakkında daha ayrıntılı incelemeler yapmaya başlayacaktır.

e) Ayrıntılı İnceleme

Birleşmelerde işlemin taraflar açısından gereksiz riskler taşıyıp taşımadığından ortaya çıkarılması, sağlayacağı yararlar ve getireceği yükümlülüklerin amacıyla işletmenin geçmişi, mevcut durumu ve geleceğinin tahmini ile ilgili olarak ana başlıklarıyla finansal, yönetsel, operasyonel ve yasal açıdan çok yönlü bilgi toplama ve değerlendirme aşaması olarak ele alınmaktadır¹⁰⁰.

Birleşmelerde başarının anahtarı olarak görülebilecek olan “Due Diligence” yani Ayrıntılı İnceleme birleşmede taraf olan işletmelerin birbirlerinin geçmiş durumu, mevcut durumu ve gelecekteki potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlayan ve yalnızca finansal ve yasal değil yönetim, kültür gibi pek çok konuyu içeren bir inceleme sürecidir. Burada, taraflar karşı taraf ile ilgili ne gibi bilgiler elde etmesi gerektiğini iyi belirtmelidir. Bazen, bir taraf için pek önemli olmayan bir bilgi diğer taraf için bir sır niteliğinde olabilecek ve bu bilgiyi vermede zorlanabilecektir. Zira görüşmelerin tamamlanıp niyet mektubunun imzalanmasıyla ayrıntılı

¹⁰⁰ Alexandra-Reed Lajoux, Charles M. Elson, *The Art of M&A Due Diligence*, New York, McGraw-Hill Co, 2000, s. 5

inceleme aşamasına geçilmiş olması bu birleşmenin gerçekleşeceğinin kesin göstergesi olarak görülmemektedir. Yani, birleşme gerçekleşinceye kadar ortada kesin bir durum söz konusu olmayacaktır.

Eğer taraflar birleşmeye evet demelerine rağmen zihinlerinde hala bir takım soru işaretleri varsa karşı tarafa bazı bilgileri vermede gönülsüz davranacaklardır. Bu durumda, dönem dönem görüşmeler bu aşamada kilitlenebilecektir. Bu açıdan, son yıllarda işletmelerde enformasyon yöneticileri ön plana çıkmakta ve birleşme ayrıntılı inceleme aşamasında bu kişilerin önemi daha da artmaktadır¹⁰¹.

Detaylı tetkik, detaylı inceleme, ayrıntılı inceleme gibi farklı isimler altında karşımıza çıkan due diligence aşaması yüzeysel incelemeler ve yalnızca fiziksel faktörlerin incelenmesi ile sınırlı kalırsa birleşme sonrasında tarafların acı sürprizlerle karşılaşması kaçınılmazdır. Tarafların birbirini daha iyi tanıyabilmeleri için ayrıntılı inceleme çalışmalarının yalnızca “bir prosedür” olarak ele alınmaması gerekmektedir.

Bu aşama neticesinde artık birleşme işlemlerine başlanacak ve beklentiler karşılanırsa birleşme tamamlanacaktır. Belki de, gözden kaçırılan küçük bir nokta tarafların ileride pişman olmalarına yol açacaktır. Bu durumda taraflar ağır kayıplara uğrayabileceklerini akıldan çıkarmamalı ve ayrıntılı incelemeyi mümkünse şirket birleşmeleri konusunda deneyimli, uzman danışman şirketlere bırakarak hiçbir noktanın gözden kaçırılmamasını sağlamaya çalışmalıdırlar. Şirket birleşmelerinde başarısızlıkların ortaya çıkmasıyla beraber bu durumun nedenleri ortaya çıkarılmaya çalışılırken, temel faktörler arasında ayrıntılı inceleme aşamasındaki hatalar göze çarpmaktadır.

Bu durum, dünyada şirket birleşmeleri ile ilgili danışmanlık hizmeti veren ve şirket birleştirmede uzman pek çok şirketin türemesine yol açmıştır. Daha önceki aşamalar tarafların oluşturduğu bir takım ekipler ile bir ölçüde geçilebilse bile ayrıntılı inceleme yalnızca tarafların oluşturduğu ekiplerin bilgi, yetenek ve deneyimlerine bırakılmayacak kadar keskin bir konudur. Bu aşama, tarafların bir taraftan da mahremiyetlerinin ortadan kaldırılmasını amaçladığından bir yandan da iletişim becerilerinin kullanılmasını gerektirmektedir.

Ayrıntılı inceleme aşaması ile daha önce aday belirleme ve aday inceleme aşamalarına kıyasla çok daha detaylı bilgiler elde edilmesi amaçlanmaktadır. Daha önce ikincil veriler ile işletme dışı kaynaklardan elde edilen ağırlıklı olarak finansal durum ve sektör ile ilgili genel

¹⁰¹ Tomasz-Smaczny, “ Is An Aligment Between Business and Information Technology the Appropriate Paradigm to Manage IT in Today’s Organizasitions”, **Management Decision**, 39/10, 2001, s. 800

bilgiler birleşme ile ilgili bir diğer aşamaya geçilmesine olanak sağlamışken, ayrıntılı inceleme tarafların birleşme ile ilgili olarak oluşturmuş olduğu ekiplerin yada danışmanların karşı işletmeyi çok detaylı olarak incelemeleri gerekmektedir. Bu noktada, ayrıntılı incelemenin zaman çizelgesine dayandırılması ve elde edilmesi gereken bilgileri tam olarak belirten bir liste ile yola çıkılması incelemenin başarı şansını artıracaktır.¹⁰² İşletmelerin ikincil kaynaklardan elde edilen yada ifade edilen durumların gerçekleri yansıtıp yansıtmadığının da tam olarak ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Şirket birleşmelerinde en temel konu insanlar arası evliliklerde de olduğu gibi çeşitli açılardan uyum olarak görülebilir. Bu noktada, tarafların yalnızca fiziksel ve finansal olarak birbirine uygun olması evliliklerde uygunluk faktörünü sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Bu anlamda, işletmeler arası birleşmelerde de yalnızca büyüklük ve finansal açıdan uygunluk yeterli olmamaktadır.

Global ekonomide işletmelerin kaynaklarının yeniden tahsisi ve işletme stratejilerinin yönetilmesinde kaynakların taraflar arasında hızla transferi nedeniyle birleşme ön plana çıkmaktadır. Özellikle de, maddi olmayan kaynaklar birleşmeyi motive eden kritik faktörler arasındadır. Bilgi, stratejik yetenekler ve teknoloji transferi sinerji açısından işletmelere eşsiz fırsatlar sunabilmektedir. Entelektüel sermaye açısından sinerji, iki yada daha fazla entelektüel sermaye kaynağının bir araya gelmesiyle, değer yaratma ve rekabet başarısı açısından tarafların entelektüel sermayelerinin ayrı ayrı toplamından daha fazlasının oluşmasıdır.

Bununla birlikte, ayrıntılı inceleme yaklaşımlarının çoğu maddi varlıklara kıyasla belirleme ve değerlendirme zorluklarından dolayı entelektüel sermayeyi ya ihmal etmekte yada yeterince dikkate almamakta ve bu durum birleşmelerin başarısızlıkla sonuçlanmasında etkili olmaktadır¹⁰³.

Ayrıntılı inceleme aşamasının temel amaçları kabaca, tarafların var olduğunu söylediği varlıkların gerçekten olup olmadığını ortaya koymak, tarafların işleyen bir teşebbüsle birleşmesinin ne gibi sorunlar ve yararlar oluşturabileceğini belirtebilmek, tarafların üçüncü şahıslara karşı yükümlülük ve sorumluluklarını ortaya koymak ve birleşmenin tamamlanması için tarafların önünde engeller olup olmadığını belirlemek olarak ifade edilmektedir. bu

¹⁰² Lajoux, Elson, a.g.e., s.12-13

¹⁰³ Oliver Gupta, Göran Roos, " Mergers and Acquisitions Through an Intellectual Capital Perspective", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.2, No.3,2001,s. 297-298

konuda cevap bulabilmek için ayrıntılı bir inceleme yapmak amacıyla bir kontrol listesi ile yola çıkmak gerekmektedir.

f) Nihai Görüşmeler

Ayrıntılı inceleme ile taraflar birbirleri hakkında detaylı bilgileri edindikten sonra birleşme niyetinin sonuca bağlanması ve bazı spesifik koşulların karara bağlanması amacıyla taraflar arasında son bir görüşme düzenlenmektedir. Birleşmeye taraf olan işletmelerin ayrıntılı inceleme ile elde ettikleri sonuçlar beyan edilen yada umulan sonuçlara uyumlu ise birleşmenin önünde pek fazla engel kalmamaktadır. Nihai görüşme, ayrıntılı inceleme sonuçlarının değerlendirilmesi ve analiz edilerek tarafların birleşme ile ilgili son kararlarının beyan edilmesi açısından kritik önem arz etmekte ve artık birleşme ile ilgili koşulların gözden geçirilerek birleşme sonrası yapının şekillendirilmesi amacı taşımaktadır.

Tarafların beyanları veya diğer kaynaklardan elde edilen bilgilerden hareketle birbirleri ile birleşme sürecine girmiş olan işletmeler ayrıntılı inceleme neticesinde bu durumun aksine sonuçlarla karşılaşılır ve bu olumsuz durum çözülemez ise birleşme gerçekleşmeyecek ve taraflar bu karardan vazgeçecek, bu arada harcanan zaman ve emek maliyeti ve birleşmenin neden olabileceği çeşitli kitlelerdeki huzursuzluk sorunu ile karşı karşıya kalınacaktır. Bu açıdan, bu aşamanın geçilebilmesi tarafların ayrıntılı incelemede karşı tarafa doğru bilgileri zamanında vererek şeffaflık sağlaması ile olacaktır. Aksi takdirde, bilgi saklanması veya beyana uymayan olumsuz bilgiler iki tarafın emeğinin boşa gitmesine ve tarafların boşu boşuna yara almasına neden olabilecektir.

Aslında, nihai görüşmelere geçilmiş olması tarafların birbirleri hakkında yaptıkları incelemeler neticesinde birbirleri için uygun oldukları ve birleşmenin gerçekleşmesi için bir engelin kalmadığı anlamına da gelmektedir. Nihai görüşme evlilik öncesi son durumun gözden geçirilmesi ve evlilik sonrası şartların görüşülmesi gibi düşünülebilir. Bu noktada, yine görüşmecilerin iletişim becerileri öne çıkmaktadır. Ayrıntılı inceleme aşamasında bazı sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır, bunların çözümlenmesi ve nihai görüşmelerde her iki tarafın birleşme kararının son kez değerlendirilmesi görüşmecilerin önemini arttırmaktadır.

g) Birleşme Anlaşmasının İmzalanması

Uzun bir süreç geçildikten sonra artık taraflar arasında imzanın atılması ve böylece birleşmenin tamamlanması aşamasına gelinmiş olmaktadır. Nihai görüşmelerle bir taraftan da birleşme sonrası oluşturulacak organizasyon yapısı, birleşmeye taraf olan işletmelerin yeni yapıdaki yerleri, birleşme sonrası tarafların rolleri gibi konularda taraflar mutabakat sağlamış

olmakta ve çerçeve oluşturulmaktadır. Bu açıdan, anlaşma aşamasının daha az sancılı geçilebilmesi nihai görüşmelerin başarısından da etkilenmektedir.

Bu aşamaya gelinmiş olması bile sürecin artık bittiği anlamına gelmediğini unutmamak gerekir. Yani, düğünden önceki günler hatta saatlerde bile nasıl taraflar arasında son dakika anlaşmazlıkları evliliğin ertelenmesine yada iptal edilmesi gibi sonuçlara yol açıyor ise şirket birleşmelerinde de benzer durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu yüzden anlaşmanın imzalanması aşaması tarafların uzun ve çetin geçtikten sonra ulaştıkları bir diğer kritik aşamadır. Bu aşamada ortaya çıkabilecek sorunları çözümede başarısızlık yıkıcı sonuçlar doğurabilecektir. Bu durum birleşmeye taraf olan işletmelerin her aşamada tolerans sahibi, güvenilir, becerikli, inandırıcı, dinamik, yüksek iletişim ve pazarlık becerileri olan görüşmeciler kullanmasını gerekli kılmaktadır¹⁰⁴.

Bu anlamda, birleşmenin başarısı için birleşme anlaşmasının tarafların birleşme sonrası rollerini açıkça göstermesi gerekmektedir. Birleşme sonrasında yeni yapının yönetim ve organizasyonu, insan kaynaklarının sayı ve pozisyon açısından durumu, bunda tarafların payları, finansal ve mali yükümlülükler, birleşme sonrası işletme içi ve dışı hedef kitlelerle ilişkiler gibi konularda mutabakat sağlanarak hükme bağlanması birleşme sonrası başarıyı önemli ölçüde etkileyecektir.

Anlaşmanın imzalanması aşaması öte yandan birleşme ile ilgili hukuksal ve yasal işlemlerle de bağlı olmaktadır. Zira taraflar arasında birleşme anlaşması imzalanmadan önce bazı yasal kurumlardan izinlerin alınması, yasalara uygunluk gibi noktalara da dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan, birleşmenin taraflar arasında imzalanmasından önce konu ile ilgili hukuksal ve yasal işlemlere de bağlı olmaktadır. Zira taraflar arasında birleşme anlaşması imzalanmadan önce bazı yasal kurumlardan izinlerin alınması, yasalara uygunluk gibi noktalara da dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan, birleşmenin taraflar arasında imzalanmasından önce konu ile ilgili yasalara uygunluk yönünün de ele alınmış ve gerekli izinlerin alınmış olması gerekmektedir. Bu nedenle, anlaşma imzalanması aşaması nikah defterine imza atmaya benzemektedir. Tarafların kendi aralarında anlaşmış olmaları yetmemekte, birleşme ile ilgili belgelerin yasal mercilere ulaştırılıp onaylanmış olması gerekmektedir.

¹⁰⁴ Canan Çetin, *Personel Seçiminde Görüşme*, 1. Baskı, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1990, s. 10-11

h) Birleşme Sonrası Entegrasyon

İşletmeler arasındaki birleşme faaliyetinin çoğu aşamasındaki olduğu gibi aslında birleşme sonrası aşaması da insanlar arasındaki evlilik faaliyeti ile uyuşmaktadır. İki bağımsız insanın bir takım yararlar sağlamak amacıyla bir araya gelmesi olan evlilikten beklenen yararları ulaşılması yani yeni oluşan birliktelikten bir anlamda sinerji sağlanması tarafların ortak yönlerine veya farklılıklarına bağlıdır. İşletmeler arasındaki evliliklerde ise evlenmeye karar veren işletmelerin sahip veya üst yöneticileri belirli inisiyatif sahibi olmakla beraber evlenen işletmelerde çalışan personel bu yeni duruma müdahale edememekte yalnızca ortaya çıkan yeni durumu kabullenmek ve buna alışmak zorunda kalmaktadırlar¹⁰⁵.

Zorlu bir süreci ve pek çok kritik aşamayı geçtikten sonra birleşme anlaşmasının imzalanması ve yasal olarak birleşmenin gerçekleşmesi ile birleşme tamamlanmış olmaktadır. Fakat işte asıl bu noktadan sonrası birleşen taraflar için önemli olmaktadır. Çeşitli amaçlarla birleşmeye yoluna girmiş olan işletmeler birleşmenin yasal olarak tamamlanmasının ardından organizasyon yapılarında bazı değişiklik ve yenilikler yapacaktır.

Özellikle insan kaynakları açısından bu aşamadan sonra zor günler başlayacaktır. Birleşmenin etkilerini en yakından yaşayacak olanlar özellikle o işletmelerde çalışanlar olacaktır. Bu noktada, birleşme sürecinin başından itibaren insan kaynaklarının değişim, belirsizlik ve yeniden yapılanma çalışmalarından dolayı stres ve duygusal travmalar yaşamaları durumu ile karşılaşmakta ve bu durum formel ve informel mentorluğun önemini daha da artırmaktadır. Bu aşamalarda özellikle kariyer geliştirme ve psiko-sosyal açıdan informel mentorluğun kritik rol oynadığı belirtilmektedir¹⁰⁶.

Bilançolarda yada gelir tablolarında görülmeyen insan kaynaklarının değeri ve bu işleme tepkileri birleşmenin kalbindeki unsurun aslında insan unsuru olduğunu işletmelere göstermektedir¹⁰⁷. Finansal olarak veya büyüklük olarak yada sektörel olarak birbirleri için uygun olan işletmelerin ihmal ettiği taraf insan kaynakları veya örgüt kültürleri açısından uygunluk olmaktadır.

Birleşme faaliyetlerinin hayal kırıklığıyla sonuçlanmasının yani başarısızlığının en belirgin nedenlerinden birisinin de tarafların örgüt kültürlerinin entegrasyonunu yani amaç

¹⁰⁵ Kevin J. Doodley, Brenda J. Zimmerman, "Merger as Marriage: Communication Issues in Post Merger Integraion", *Health Care Management Review*, 2003, 28(1), s.58-59

¹⁰⁶ John T. Riggsby, Philip H. Siegel, J. David Spiceland, "Mentoring Among Management Advisory Services Professionals. An Adoptive Mechanism to Cope with Rapid Corporate Change", *Managerial Auditing Journal*, 13/2, 1998, s. 108- 112

¹⁰⁷ Clemente, Greenspan, a.g.e., s.2

değer, inanç, düşünce, sistem, önderlik tarzları, yönetim uygulamaları ve süreçlerin entegrasyonunun ihmal edilmesi olduğu söylenebilir.

Burada, işletmenin örgütsel stratejileri destekleyecek bir örgüt kültürü oluşmasında tepe yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Tarafların benzer değer ve inançların muhafaza edilerek etkili şekilde harmanlanmış kültür oluşturulması değişime direnci de azaltacak bir unsurdur¹⁰⁸. Bu değişim oluşturan birleşmelerle birlikte işletmelerin ayakta kalabilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesi, böylece amaçlarına ulaşabilmeleri için yeni yapıdaki tüm çalışanların uyumlu bir biçimde çalışması gerekmektedir. Değişim yönetiminde başarı işletmelerin bir açıdan da öğrenen organizasyonlar olmasını gerekli kılmaktadır¹⁰⁹.

Yeni yönetimle birlikte, yeni oluşan yetki, rol, sorumluluk, politika, prosedür ve uygulamalar değişmektedir. Bu açıdan birleşme sonrasında iş yapma tarzları, yönetim tarzları, kültürleri farklı olan işletmeler bir araya geldiğinde bocalamaya başlayacaklardır. Evlilikte uyum ve mutluluk için yalnızca evlenen kişiler değil aileler de önemlidir. Yani işletmenin çeşitli iç ve dış hedef kitlelerin da evliliğin başarısı üzerinde önemli etkileri olacaktır¹¹⁰. Hele bir de ortaya çıkan personel fazlası düşünüldüğünde bu durum daha da karmaşık bir hal alacaktır.

Birleşme, bir taraftan da örgütsel bir değişim anlamı taşımakta ve her örgütsel değişim çabasında olduğu gibi değişime direnç gösterilmesi kaçınılmaz olmaktadır. İşletme içinde ortaya çıkan bazı bilgilendirme eksiklikleri ve işini veya mevkisini kaybetme endişesi personelin motivasyonu üzerinde de olumsuzluklar oluşturacaktır¹¹¹. Bu anlamda, birleşmeye taraf olan ve birbirinden farklı nitelikleri olan işletmelerin uyumu zorlukları da beraberinde getirecektir. Birleşme, daha önce farklı işletmelerde benzer görevleri yapan personel arasında bir seçim yapma ve yeni yapıya uygun olarak yerleştirme gerektirmektedir. Birleşmenin temel amaçlarından birisinin de maliyet azatılımı olduğu dikkate alındığında bunun için personelin bir kısmını işten çıkarılmasını doğal karşılamak gerekmektedir.

Birleşme haberleri duyulmaya başlandıkça, çalışanlar birleşmenin kendilerini nasıl etkileyeceği ile ilgili sorulara cevap bulmaya çalışacaklar ve bu değişime direnç

¹⁰⁸ Corrine S. Shearer, David S. Hames, Janet B. Runge "How CEO's Influence Organizational Culture Following Acquisitions", *Leadership & Organization Development Journal*, 22/3, 2001, s. 105-108

¹⁰⁹ İbrahim-Pınar, Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:2, Kasım 1999, s. 37-38

¹¹⁰ Dooley, Zimmerman, a.g.m., s. 59

¹¹¹ S. Appelbaum, J. Gandell, B.T. Shapiro, P. Belise, E. Hoeven, "Anatomy of Merger: Behaviour of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-During –Post-Stages (Part2)", *Management Decisions*, 2000, 38/10, s. 675-678

gösterecekler, eğer kafalarındaki soru işaretleri zamanında ve dürüst olarak cevap bulamazsa yönetime karşı güvensizlik başlayacak, bu durumda da çalışanlar işlerine odaklanmayacak ve performanslarında düşüş başlayacaktır. Birleşme sonrasında yeni yapıda yer almaya başlayan, farklı işletmelerden gelen çalışanlar kendi aralarında “biz” ve “onlar” şeklinde kutuplara ayrılabilir ve çalışanlar arasında düşmanlık ve çatışmalar ortaya çıkabilecek, bu durum ise birleşmenin başarı şansının daha da azalmasına yol açacaktır¹¹².

Bu noktada, birleşme sonrası entegrasyonun hızla tamamlanması birleşmenin başarısı için kritik koşul olarak görülebilir. Bu noktada, liderlik tarzları kritik rol oynamaktadır. Bu konuda, yapılan araştırmalar, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık, dikkate alma ve transformasyonel liderliğe dayalı uygulamaların birleşme sonrasında çalışanlar üzerinde zorlayıcı güce dayanan uygulamalara göre çok daha olumlu sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur¹¹³. Özetle, liderlik tarzları birleşme sonrası motivasyon açısından çalışanlar üzerinde kritik etkilerde bulunmaktadır. Ayrıca, birleşmelerin insan kaynakları üzerinde oluşturduğu stresin azaltılması amacıyla çalışanlarına sosyal açıdan destek olunmasına yararlı olacağı belirtilmelidir¹¹⁴.

1.6 Şirket Birleşmelerinde Yaşanan Sorunlar

a) Birleşme Öncesi ve Birleşme Sürecinde Yaşanan Sorunlar

İşletmelerin birleşmeden bekledikleri yararları ulaşmamasının ve birleşmenin başarılı olmamasının sebeplerinden bir kısmı işletmelerin birleşme öncesinde bazı kritik faktörlerin yanlış veya yetersiz değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Birleşme süreci uzun ve çetin bir yol olarak ele alındığında bu süreçte bazı sorunlar yaşanmasını doğal karşılamak gerekmektedir. Zaten bu yüzden, tarafları birleşme sürecinde bir sonraki aşamaya taşıyacak olan her bir aşama “En Kritik Aşama” aşama olarak görülmektedir. Burada önemli olan konu, karşılaşılan sorunları aşabilmek için gerekli çabayı gösterebilmektir.

Birleşme öncesinde ve birleşme sürecinde işlemin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecek bazı sorunlar aşağıda sıralanmıştır.

- İşletmelerin birleşme gereksiniminin yanlış değerlendirilmesi

¹¹² Sheila-Panchall, Susan Cartwright “Group Differences in Post Merger Stres”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 16, No.6,2001, s. 424-425

¹¹³ Teresa Joyce Covin, Thomas A.Kolenko, Kevin W. Sigtler, R. Keith Tudor,” Leadership Style and Post Merger Satisfaction”, **Journal of Management Development**, Vol:16, No:1, 1998 s. 26-27

¹¹⁴ Joseph H. Astrachan, **Mergers Acquisitions and Employee Anxiety**, Westport, Greenwood Publ. Group, 1990, s. 4

- Birleşmenin amacı ile ilgili belirsizlikler ve eksiklikler
- Birleşme ile ilgili tarafların beklentilerinin yüksekliği
- Genel ekonomik koşulların uygun olması
- Birleşmelerle ilgili yanlış veya yetersiz bilgi
- İşletme içi ve işletme dışı hedef kitlelerin birleşmeye tepki göstermesi
- İşletmede çalışanlara yeterli, doğru ve zamanında bilgi aktarılmaması
- Birleşme konusunda görevlendirilenlerin bilgi ve tecrübe eksikliği
- Birleşme konusunda uzmanlardan ve danışmanlardan yararlanmama
- Aday adayları havuzunun belirlenmesinde yapılan hatalar
- Birleşmenin yönü ile ilgili alternatiflerin kıyaslanmasındaki hatalar
- Birleşme ile ilgili eş aday/adaylarının seçiminde yapılan hatalar
- Uygunluk kriterlerinin belirlenmesi ve değerlemesinde hatalar
- Görüşme sürecindeki iletişim hatalarından kaynaklanan sorunlar
- Tarafların birbirine güvensizliğinden kaynaklanan sorunlar
- Ayrıntılı inceleme aşamasında kapsam ve süre açısından yapılan hatalar
- Ayrıntılı incelemenin insan kaynakları ve örgüt kültürlerini ihmal etmesi yada bu konular üzerinde yeterince durulmaması

b) Birleşme Sonrasında Yaşanan Sorunlar

Birleşme sonrasında iki yada fazla işletmenin finansal, üretim, pazarlama veya diğer maddi kaynaklarını entegre etmek pek büyük sorun olmasa da insan kaynakları ve örgüt kültürleri açısından bir entegrasyon birleşme sonrası üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. Birleşme ile birlikte organizasyon yapısının değişmesi ve karmaşıklaşması durumu ile karşı karşıya kalınmakta ve ortaya çıkan yeni yapıda adaptasyon sorunları ortaya çıkmaktadır¹¹⁵.

¹¹⁵ Simon Atkinson, Anja Schaefer, Howard Winey, "Organizational Structure and Effective Environmental Management", *Business Strategy and Environment*, Vol:9, 2000, s. 117-118

Birleşme sonrasında ortaya çıkabilecek bazı sorunlar şöyle sıralanabilir¹¹⁶.

- Tarafların çeşitli açılardan birbirine uygun olmamasından kaynaklanan sorunlar
- Birleşme sürecinde çeşitli hedef kitlelere zamanında ve yeterli bilgi verilmemesinden kaynaklanan sorunlar
- Ayrıntılı inceleme konusundaki yetersizlik ve yanlışlıklardan kaynaklanan sorunlar
- Ayrıntılı incelemenin insan kaynakları ve örgüt kültürlerini ihmal etmesi
- Birleşme süreci ve sonrasında uzman ve danışmanlardan yardım alınmaması
- Örgütsel değişime direnç faktörünün ve özellikle değişime dirençle ilgili örtülü faktörlerin yeterince anlaşılabilmesi ve bu konuda yanlış veya yetersiz uygulamalar
- Çatışma faktörünün göz ardı edilmesi ve çözümde yetersiz kalınması
- İşletmenin kilit personelinin işten ayrılmasından kaynaklanan sorunlar
- İşletme sahiplerinin birleşmeye hazırlıklı olmaması ve bu konudaki tepkileri
- İşletme dışı hedef kitlelerin birleşmeye karşı olumsuz tutum ve davranışları

1.7. Şirket Birleşmelerinin Üstünlükleri

a) Değer Yaratma

Pek çok işletmenin çeşitli şekillerde birleşmesinden beklenen yarar değer oluşturabilmektedir. Aslında birleşmelerden asıl beklenen hissedarların karını maksimize edebilmek olduğuna örneğin birleşmenin temel avantajının da sinerji etkisi ile hissedarlara değer oluşturabilmek olduğu söylenebilir. İşletmelerin birleşmesi eğer sinerji oluşturuyorsa birleşmeye taraf olan işletmelerin hissedarlarının refahı artacaktır. İşletmeleri birleşmeye teşvik eden rasyonel nedenlerin işletmenin değerini ve hissedarların servetlerini maksimize etmek olduğu açıktır. Ancak, bu avantajların hedef işletme ve ana işletmenin yönetim

¹¹⁶ J.M. Balmer, K.Dimie, a.g.e., s. 184-188

uygulamaları, kültürel uygulamaları ve personel uyumları gibi örgütsel uyuma bağlı olduğu unutulmamalıdır¹¹⁷.

b) Sinerji ve Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma

Birleşmenin avantajlarından birisi de oluşacak olan sinerji etkisidir. Sinerji etkisi temelde, satış sinerjisi, faaliyet sinerjisi, yatırım sinerjisi ve yönetim sinerjisi şeklinde ele alınmaktadır¹¹⁸. İki yada daha fazla işletmenin birleşmesi ile oluşan yeni yapı yönetim, pazarlama, dağıtım kanalları, imalat, teknolojik birikim, Ar-Ge, finansman gibi alanlarda maliyetler açısından önemli tasarruflar ve kazançlar açısından önemli artışlar sağlayabilmektedir.

Özellikle de, birleşme neticesinde sağlanan olumlu etki ile üretim, reklam, finansman, Ar-Ge gibi alanlarda katılan maliyetlerde ölçek ekonomilerinin etkisiyle giderlerde önemli tasarruflara ulaşılmaktadır. Tarafların üstün yönlerinin birleştirilmesi sinerjik fayda yaratmaktadır.

c) Verimlilik Sağlama

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılarken rekabet ortamında rakiplere kıyasla daha düşük fiyatlar sunabilmenin anahtarı verimliliktir. Mevcut kaynaklarla daha fazla çıktı sağlayabilmek hatta eskisine göre daha az kaynak kullanarak daha çok çıktı elde edebilmek için yani verimliliklerini artırabilmek için işletmeler yüzlerce belki de binlerce yöntem denemektedir.

Bu noktada, birleşmelerin işletmelere ölçek ekonomilerinin de etkisiyle sağlayacağı en büyük üstünlüklerden biri verimliliğin artmasıdır. Birleşilen işletmeler üretim, finansman, personel, Ar-Ge, pazarlama, reklam ve daha pek çok alanda daha önce ayrı ayrı katlandıkları giderlerden büyük tasarruflar sağlayacaklardır. Yani, bir taraftan satışlar artarken bir taraftan da maliyetler düşebilecektir¹¹⁹.

¹¹⁷ Seleshi Sisaye, "Contingencies Influencing the Effectiveness of Acquisitions-Based Corporate Growth and Development Strategies: The Case of IIT 1920-1997", **Leadership&Organizational Development Journal**, 19/5, 1998, s.235-237

¹¹⁸ Prescott C. Ensign, "Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Diversified Firm", **Management Decision**, 36/10, 1998, s. 657-658

¹¹⁹ Mark Christopher Hackett, "Are There Alternatives To Merger", **Health Manpower Management**, Vol:22, No.6, 1996,s.6-7

d) *Büyüklik –Hızlı Büyüme*

İşletmenin uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi ile ilgili olarak yapılan bir araştırma büyüklik faktörünün bu konudaki ilk kriter olduğunu ortaya koymaktadır¹²⁰.

Toplam satışlar, Pazar payı, personel sayısı, dağıtım kanalları, üretim miktarı gibi faktörler işletmelerin piyasadaki gücünü etkilemektedir. Burada, birleşmenin işletmeye sağlayacağı büyüklik üstünlüğü pek çok konuda tarafların işini kolaylaştıracaktır. İş dünyasında amaç genelde “daha büyük” olmaktır. Bunu, daha hızlı ve daha az riskli yapabilmenin yolunun da birleşmeden geçmekte olduğu düşüncesi pek çok işletmeyi birleşmeye sevk etmektedir. Büyüklik, işletmelerin gücünü arttıran, devamlılığını sağlamalarına yardımcı olan bir unsur olarak düşünüldüğünde, belirli riskleri olsa bile birleşme büyümenin anahtarı olarak da görülebilmektedir. Birleşmeler organik büyümeye kıyasla çok daha hızlı büyüme olanakları sağlamaları açısından işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır¹²¹. Ayrıca yöneticilerinin dinamizminin de bu duruma katkıları dikkate alınmalıdır.

e) *Riski Azaltma-Paylaşma*

Büyüme ve böylece çeşitli avantajlardan yararlanmak amacıyla işletmeler çeşitli büyüme yönlerine başvurduklarında bunu içsel büyüme yöntemi ile gerçekleştirirlerse riski kendileri üstlenmiş olacaklardır. Ancak, birleşme yolu tercih edildiğinde risk de paylaşılmış olacaktır. Birleşmenin önemli bir avantaj olarak riskin yayılmasını görmek olanaklıdır¹²². Bu konuda, birleşmenin yönü yine önemli olmaktadır. Birleşmenin yönüne bağlı olarak riskin yayılması avantajının boyutu değişebilmektedir. Ancak, yön ve diğer faktörlere bağlı olsa da sonuç olarak birleşme işletmelere riski yayma olanakları sunmaktadır.

f) *Vergi Avantajları*

İşletmeler arasında birleşmenin temel nedenlerinden birisi de vergi avantajlarından yararlanabilmektedir. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de birleşme ile ilgili yasal bazı engeller olsa da temelde birleşme hükümetlerce teşvik edilmektedir. Burada sağlanan bir takım vergi avantajları birleşmeyi cazip kılmaktadır. Bu noktada işletmelerin birleşme ile

¹²⁰ Ingrid Bonn, “Staying on Top: Characteristics of Long Term Survival”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.13, No.1, 2000, s.43

¹²¹ John L.Thompson, “Competence anda Strategic Paradox”, *Management Decision*, New York, Prentice Hall, 36/4, 1998, s.278

¹²² Moyer, McGuigan, Kretlow, a.g.e., s. 801

sağlayacağı vergi avantajları bile bazı durumlarda işletmelerin birleşmeye yönelişini hızlandırmaktadır. Özetle, birleşmeler işletmelere vergi avantajları da sağlayabilmektedirler.

g) Daha İyi Bir Yönetime Kavuşma ve Kurumsallaşma

Birleşme ile birlikte bir taraftan da örgütsel bir değişim başlamış olacak ve yönetimde de iyileşmeler olacaktır. Birleşme ile daha önce işletmelerde nitelikleri yetersiz olmasına rağmen istihdam edilen personel de açığa çıkmış olmaktadır. Diğer taraftan, birleşme ile birlikte birleşmeye taraf olan işletmelerin daha rasyonel bir yönetim yapısına kavuşmaları da mümkündür. Böylece, birleşme yönetiminin de düzelmesine yardımcı olabilmektedir¹²³. Güçlerin birleşmesi ile insan kaynakları ve yönetim açısından daha iyi bir işletme doğabilecektir. Diğer taraftan, kurumsallaşma açısından da birleşme çeşitli yararlar sağlayacaktır. Öyle ki, daha birleşme ile birlikte örgütsel bir değişim yaşanacak ve daha önce kurumsallaşmadan uzak olabilen işletmeler birleşmedeki tarafların etkisi ile kurumsallaşmaya mecbur kalacaklardır.

h) Mali Yapının Güçlenmesi

Birleşme ile birlikte bir araya gelen işletmelerin mali yapısı da güçlenecektir. Birleşmenin sağlayacağı avantajların sonucu olarak da mali yapının güçlenmesi beklenebilir. Burada üzerinde durulması gereken nokta, birleşen işletmelerin birisinin mali açıdan zor durumda olmasının birleşmeye taraf olan diğer işletmeyi de olumsuz etkileyebileceğidir.

i) Yeni Pazarlara Ulaşabilme ve Pazar Payının Artması

Birleşme işletmelerin güçlü yönlerini bir araya getirmektedir. Daha önce ayrı pazarlara hitap eden işletmeler birleşme ile birlikte daha geniş pazarlara kavuşabilecek bu da Pazar paylarını artırabilecektir. Ayrıca bu pazarlara daha hızlı bir biçimde girme olanağı da kazanılmış olacaktır. Diğer yandan, Ar-Ge, pazarlama, finansman, üretim, dağıtım kanallarınının birleştirilmesinin etkisi ile birleşme tarafların yeni ürün ve pazarlara daha kolay girebilmelerine olanak sağlayacaktır. Burada, birleşmenin yönü de arz eden bir konu olarak sağlayacaktır. Burada, birleşmenin yönü de önem arz eden bir olarak karşımıza çıkmaktadır.

h) Diğer Avantajlar

Birleşme ile birlikte bir taraftan da işletmenin imajı ile ilgili olumlu gelişmeler oluşabilecektir. Güçlerini birleştiren işletmelerin topluma daha yararlı hizmetler sunacağı beklentisi, büyük işletme imajı ve benzer nedenlerle birleşme işletmelerin imajına olumlu

¹²³Levy, Sarnat , a.g.e., s. 528

katkılarda bulunmaktadır. Birleşme, bir taraftan da işletmenin saygınlığını arttırma ve prestij sağlama, değerli sınai haklara sahip olma gibi yararlar da sağlayabilecektir.

Unutulmamalıdır ki, her birleşmenin kendine özgü koşul ve gerekçeleri olabilmektedir. Burada birleşmenin yönü, büyüklük, birleşmenin grup içi olması ve daha pek çok faktör birleşmeden sağlanması beklenen yararlar üzerinde etkili olmaktadır.

1.8. Şirket Birleşmelerinin Zayıflıkları

1) Şirket Birleşmelerinin İşletme İçi Dezavantajları

a) Yönetim ve Kontrolün Kaybedilmesi-Karar Verme Özgürlüğünün Kısıtlanması

Birleşme işlemi neticesinde, birleşmeye taraf olan işletmelerin yöneticileri işletmelerini yönetirken ve karar verirken artık eskisi gibi rahat olamayacaklardır. Daha önceleri yönetimi ve kontrolü kendilerinde olan işletmede kendi istedikleri yönde kararlar alabilmek mümkünken birleşme sonrasında artık karşı tarafın da yönetimde belirli oranda söz sahibi olması sebebiyle işletme sahip ve yöneticileri işletme üzerindeki özgürlüklerinin kısıtlandığını düşünebilecektir. Ancak bazı durumlarda, birleşme sonrasında yönetim değişikliği temelde avantaj olarak düşünülmektedir.

b) Birleşme Sonrası Kültürel Uyumsuzluk ve Çatışmalar

Bir işletmeyi diğerlerinden ayırtan kritik faktörlerden birisi de örgüt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütün üyelerinin paylaştığı değerler yada daha uzun olarak bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ele alınabilecek olan örgüt kültürü işletmenin kendine has bir özelliktir¹²⁴. Bu durumda, birleşme neticesinde farklı işletmelerin farklı örgüt kültürleri olması nedeniyle çalışanlar arasında uyum sorunu ortaya çıkarabilecek ve bu durum birleşme sonrasında örgüt kültürlerinin uyumsuzluğuna kaynaklanan işletme içi ve işletme dışı belirli dezavantajlar yaratabilecektir. Daha önceden kendi çalıştıkları işletmeye has örgüt kültürünü benimsemiş olan çalışanlar birleşme sonrasında bocalayabilecek bu durumda karmaşaya yol açabilecektir. Bunun yanında, birleşme sonrası çatışmalara da açık bir dönem olarak karşımıza çıkabilmektedir. Birleşme sonrasında birleşen işletmelerden belirli sayıda personel azaltımı da olabilecek ancak işletmede kalan çeşitli kademelerdeki çalışanlar farklı çalışma tarzlarına aşlılıkları için işletme içinde çeşitli yönlerde çatışmalar ortaya çıkabilecek ve bunlar örgüt lehine çevrilmediği zaman önemli sakıncalar doğurabilecektir.

¹²⁴ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 6. Baskı, Beta Yayınevi, 2000, s. 150

c) Nitelikli Elemanların Kaybedilmesi Riski

Şirket birleşmelerinin insan kaynakları üzerinde tedirgin edici etkisi yadsınmayacak kadar barizdir. Zira birleşen işletmeler sıklıkla downsizing uygulamalarına başvurmakta ve bu durum da insan kaynaklarının bu konudan tedirgin olmasına yol açmaktadır¹²⁵. Birleşme sürecinde girildiği andan itibaren birleşen işletmelerin insan kaynakları üzerinde bir stres oluşturmaktadır ve sonuçta da nitelikli ve kilit personelin kaybedilmesine yol açabilmektedir. Bu durumun da ancak etkili bir örgütsel değişim yönetimi çabasıyla düzeltilebileceği belirtilmektedir¹²⁶.

Açıktır ki, birleşme işletmelerin maliyet azaltma amacına da hizmet etmektedir ve bu durum insan kaynaklarını da doğrudan etkileyecektir¹²⁷. Birleşme sürecinde başlayan huzursuzluk belirsizliklerle birleştiğinde nitelikli iş gücü kendilerine başka işletmelerde bazen de rakiplerde yer arayacaklardır. Böylece, eldeki nitelikli elemanlar rakip işletmelere geçecek, bu durum işletmenin bazı sırlarının da rakiplerin eline geçmesine yol açacaktır. İşletmelerin entelektüel sermayesi olarak ifade edilecek olan insan kaynaklarının huzursuzluğunu bir yandan motivasyon azalmasına yol açarken bir yandan da ayrılımlar neticesinde birleşmeden beklenen yararların gerçekleşmemesine yol açabilecektir¹²⁸. Bu durum da büyük ölçüde emek ve maliyet kaybı anlamına gelmektedir.

d) Birleşme Sonrasında Mali Yapının Bozulması

Birleşme, bir takım nedenlerden dolayı eğer finansal açıdan iyi durumda olmayan bir işletme ile gerçekleştirmişse, birleşme sonrası mali yapıda bozulma kaçınılmaz olmaktadır. Bazı durumlarda, yasal nedenlerden dolayı veya grup içi birleşmelerde zor durumdaki işletmeyi kurtarabilmek amacıyla karlı işletme ile zor durumdaki işletme birleştirilmektedir. Bu durum, birleşme sonrasında mali yapının bozulmasına yol açmaktadır. Zaten, bu tür durumlarda hissedarlar genellikle birleşmeye şiddetle karşı çıkmaktadır.

e) Ek Fonlara Gereksinim Duyulması

Birleşme anlaşmaları ve birleşme sonrasındaki duruma bağlı olmakla birlikte birleşme sonrasında ek fon gereksinimi ortaya çıkabilmektedir. Yeterli fon bulunmadığı durumlarda ise

¹²⁵ Steven H.Appelbaum, Dawn Henson, Kerry Knee, "Downsizing Failures: An Examination of Convergence/Reorientation and Antecedents-Processes-Outcomes", **Management Decisions**, 37/6, 1999, s. 474-480

¹²⁶ Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, a.g.e., s. 651-654

¹²⁷ Palepu, Bernard, Healy, a.g.e., s.2

¹²⁸ Simon C. Hoare, Sue Cartwright, "The Human Aspect of Demerger: A New Agenda for Research", **Leadership&Organization Development Journal**, 18/4, 1997, s. 194

birleşme sonrasında gereksinim duyulan bu fonların işletme dışı kaynaklardan temin edilmeye çalışılması durumunda da fon maliyetlerinin yüksekliği karlılığı olumsuz yönde etkileyebilmekte ve beklenen avantajların sağlanmasını zorlaştırmaktadır.

f) Birleşme Maliyetleri

Birleşme bir taraftan işletmelerin maliyetlerinin azalması ve sinerji etkisi ile karlılıklarının artmasını amaçlamakta iken bir taraftan da süreç olarak bazı maliyetlere katlanılmasını gerektirmektedir. Birleşme sürecindeki her aşama aslında zaman ve para açısından taraflara bazı maliyetler getirmektedir. İşletmeler kendi oluşturdukları ekipler ile birleşme sürecini gerçekleştirecekler ise, bu durumda insan kaynaklarının kendi işlerini ihmal etmelerine yol açarak zaman ve maliyet kaybına yol açacaktır. Belki de, pek çok işletme son dönemlerde birleşme faaliyetlerinde bu konuda uzman danışman kurumlardan yardım almaktadır. Bu durum, danışmanlık maliyetlerine katlanmayı gerektirmektedir.

Birleşme süreci içinde yapılacak olan araştırmalar, birleşme sonrasında işten çıkarılacak olan elemanlara ödenecek olan yüklü tazminatlar, diğer yasal ödemeler, işletme içi ve dışı çeşitli sözleşmelerden kaynaklanan yükümlülüklerden doğacak tazminatlar, basın kurumlarına verilen kurumsal reklamlar, organizasyonun yeniden yapılandırılması esnasında katlanılacak maliyetler gibi konular birleşmelerin aslında önemli maliyetleri de getirdiğini göstermektedir. Bu faktörlerin yanında, eğer zamanında ve gerekli tedbir alınmazsa örgütsel bağlılığın azalması ve benzer psikolojik faktörlerden kaynaklanabilecek olan görünmeyen maliyetlere de katlanmak gerekecektir.

2) Şirket Birleşmelerinin İşletme Dışı Dezavantajlar

a) Rekabeti Azaltmanın Rekabet ve Rakipler Açısından Dezavantajları

Pazarda rekabeti azaltma amaçlı hem müşteriler hem tedarikçiler hem de rakipler olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Zira, birleşme neticesinde eğer pazara hakim olma durumu söz konusu ise rekabet olumsuz yönde etkilenecek, bu durum sektörden bazı işletmelerin elenmesine yol açabilecektir. Bu açıdan pek çok ülkede özellikle rakip işletmeler arasında pazarda rekabet azaltıcı veya engelleyici birleşmeleri yasaklayan anti tröst yasaları çıkarılmaktadır¹²⁹. Birleşme neticesinde ortaya çıkan durum işletmenin rakiplerinin rekabet güçlerini azaltıcı ve onların olumsuz etkileyen sonuçlar doğurması olanaklıdır.

¹²⁹ E.A. Stallworthy, O.P. Kharbanda, **Takeovers, Acquisitions and Mergers**, London, Cogan Page Ltd., 1998, s. 71

b) Yeni Yatırımcılar ve KOBİ'ler Açısından Dezavantajlar

Özellikle, büyük işletmeler arasındaki birleşmeler neticesinde doğan dev işletmelerin sektöre girmek isteyen yeni yatırımcılar üzerindeki caydırıcı etkisini ihmal etmemek gerekmektedir. Birleşmelerden dolayı sektörde yalnızca büyük işletmelerin hakim olması sektöre giriş üzerinde bir takım engeller oluşturabilecektir.

Bu durum, sektördeki küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından da çeşitli dezavantajlar oluşturmaktadır. Zaten büyük olan işletmelerin bir taraftan da başka işletme veya işletmeleri satın almaları veya birleşmeleri neticesinde pazarda hakimiyet sağlamaları ve diğer avantajlarında etkisiyle, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaşam şansı ve yaşam alanları giderek azalmaktadır. Bu durumun etkisiyle, sayıları, ekonomiye katkıları, ülke ekonomisindeki yerleri ve pek çok avantajlı yönlerine rağmen küçük ve orta ölçekli işletmeler günümüz işletmecilik dünyasının yoğun rekabet ortamında ayakta kalma ve büyüme olanakları bakımından zorluk yaşamaktadırlar.

c) Müşteriler Açısından Dezavantajlar

Bazı durumlarda birleşmeler müşterileri de olumsuz yönde etkileyebilecektir. Rekabetin azalması direkt olarak müşterilerin tercih seçeneklerinin daralması sonucunu doğuracaktır. Birleşme neticesinde rekabetin azalmasıyla birlikte, müşterilerin pazarlık gücünün azalması ve ortaya çıkan büyük işletmeye rakiplerin boyun eğmek zorunda kalması, müşteriler açısından önemli bir dezavantaj olarak görülebilecek etkilerdendir. Burada işletmelerin yalnızca nihai müşterileri değil aynı zamanda işletmenin ürün ve hizmetlerini satın alan aracı işletmeler ve bayiler gibi grupları da dikkate almak gerekmektedir. Zira, birleşme sonrasında bu gruplar da birleşme sonrasında yeni bir yapı ve farklı koşullardan kaynaklanan dezavantajlarla karşılaşabileceklerdir.

d) Sivil Toplum Kuruluşları Açısından Dezavantajlar

İşletmelerin birleşme öncesinde ilişkide bulunduğu, bağış yaptığı veya yardımında bulunduğu çeşitli eğitim kurumları, vakıf, dernek veya diğer sivil toplum kurumları da birleşmeden olumsuz şekilde etkilenebilecektir. Zira birleşme öncesinde yönetim uygun gördüğü kurumlarla ilişkilerini yalnızca kendisi belirleyip, örneğin, özgürce yardım edebilmekte iken birleşme sonrasında bu kararı verirken eskisi kadar rahat olamayacaktır.

Bu bölümde ağırlıklı olarak şirket birleşmelerinin tanımı, birleşme sürecinin avantajları, dezavantajları, engeller ve sorunlar hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın asıl konusu şirket birleşmeleri ve örgüt kültürü ilişkisi olduğundan dolayı bir sonraki bölümde örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürünün temel öğeleri ve örgüt kültürünün oluşumu üzerinde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramının aslı yunanca bir kelime olan “Organon” ve Latince “Organum” kelimelerinden gelmektedir. Türkçede uzuv, organ kelimelerinin karşılığı olarak kullanılan bu sözcüğün manası bütünün bir bölümü veya varlığın bir parçası anlamına gelmektedir.¹³⁰

Örgüt kavramının geniş anlamda tanımı yapılacak olursa; İki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmaları halinde, aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağlardır. Örgüt önceden planlanmış ilişkiler topluluğudur.¹³¹

Örgüt kavramı Edgar Schein’a göre fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların basamaklaştırılması, işlerin bölümlere ayrılması suretiyle ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belirli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir şekilde koordine edilmesidir.¹³²

Örgüt, insanlardan ve onların eşgüdümleşmiş eylemlerinden oluşur, örgütte mevcut olan bireylerin eylemlerini ise örgütün kurulma nedeni olan örgütsel amaçlar belirler. Örgütün amaçlarını ise örgüt kurucuları belirler ve bu amaçlara ulaşmak için maddi ve beşeri kaynakları planlar, örgütler ve koordine eder. İnsanların örgütün amaçlarına daha istekli yönlenmeleri için motive edilmesi ve yapılan faaliyetlerin kontrol edilmesi örgüt yöneticilerinin görevleri arasındadır. Örgütün içerisinde yapılması gereken işler ve sorumluluklar dağıtılırken örgütün yapısı da belirlenmiş olur.¹³³ Örgütler bir çok kriterlere göre sınıflandırılır. Örgütün biçimsel olup olmaması, merkezleşme derecesi, koordinasyon mekanizmaları gibi bir çok kriterler mevcuttur.

Örgüt yapısı örgütün içerisinde bulunduğu çevre şartları ve işletmenin sahip olduğu maddi ve beşeri kaynaklar göz önünde tutularak belirlenir. Farklı toplumlarda, farklı sektörlerde, farklı ekonomik şartlardaki örgütlerin yapıları birbirlerinden farklıdır. Örgütün yapısını ve çalışma şeklini etkileyen en önemli dış etkenlerden birisi de kültürdür. Bu yüzden

¹³⁰ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul: İ.Ü. Yayınları, 1993 s.5.

¹³¹ Tamer Koçel, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, 2001, s.22.

¹³² Edgar Schein, *Örgütsel Psikoloji*, Çev. Aylin Sağtur, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademi Yayınları, 1976, s.10

¹³³ Ali Rıza Terzi, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, 2000, s.2.

örgütler açısından veya işletme yönetimi açısından kültür kavramını ve kültürün örgüte veya işletmeye olan etkisini anlamak ve araştırmak oldukça önem kazanmıştır.¹³⁴

2.2. Kültür Kavramı

Kültür kavramının tanımlanmasının ve açığa kavuşturulmasının zorluğu kültür kavramının sosyoloji, antropoloji gibi farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından ele alınmış olması sebep gösterilmektedir. Sözcük olarak ta kültür kelimesi bir çok manaya gelmektedir. Nitekim Raymond Williams kültür kavramını İngilizce de mevcut olan en kapsamlı ve en karmaşık sözcük olarak ifade etmektedir.¹³⁵

Kökenini Latince'den alan "culture" sözcüğü ekip biçmek anlamına gelse de Voltaire bu sözcüğü insanın zekasının gelişimi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır.¹³⁶

Kültür kelimesi günümüz Türkçe'sinde uygarlık, bir topluma özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, düşünceyi, muhakemeyi, ve eleştiri anlayışını geliştiren bilgilerin tümü ve bireyin belirli bir konuda veya alanda edinmiş olduğu geniş ve sistemli bilgi birikimi gibi değişik şekillerde tanımlanmaktadır.¹³⁷

Kültür kavramının çeşitli şekillerde tanımlarının mevcut olmasına karşın en çok kabul gören antropolog araştırmacı Taylor tarafından gerçekleştirilmiştir. Taylor kültürü insanoğlunun bağlı olduğu cemiyetin üyesi olması sebebiyle öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek, beceri, ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır.¹³⁸

Taylor'un bu tanımı en çok kullanılan kültür tanımı olmakla beraber kültür kavramının bütününe yansıtmadığı için eleştirilmiştir. Tanım içinde ifade edilen insanın bir toplumun üyesi olması durumunda alışkanlıkları, adetleri kazanacağı vurgulanmaktadır. Ama bireylerin bir toplumun üyesi olmadığı durumlarda da bazı yetenek ve alışkanlıklara sahip olması mümkündür.¹³⁹ Taylor'un tanımında toplum, insan, muhteva, öğrenme gibi değişkenlere yer verirken insanın yaşadığı doğal çevreye yer vermemesi ve kültürel muhtevaya bireysel yetenekleri katmaması eleştiri odağı olmuştur. Tanımda insanın kültüre neden ihtiyaç duyduğunun belirtilmemesi diğer bir eleştiri noktası olmuştur.¹⁴⁰

¹³⁴ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001, s.292.

¹³⁵ Raymond Williams, *Keywords*, New York: Oxford University Press, 1976. s.7.

¹³⁶ Arvind V. Phatak, *Uluslararası Yönetim*, Çev.Atilla Baransel, Tomris Somay, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları, 1996 s.26.

¹³⁷ *Türkçe Sözlük*, Ankara: TDKY, Cilt:2,1998, s. 947.

¹³⁸ Alan Bernard ve Jonathan Spencer, *Encyclopedia of Social and Cultural Anthropology*, 1998 s.136.

¹³⁹ Clyde Kluckholm, *Culture and Behavior*, The Free Press, New York, 1965, s.29.

¹⁴⁰ James B. Mckee, *Introduction of Sociology*, New York, Holt Rinehart and Winston Inc. 1969. s.77.

Taylor'dan sonra kültür konusunda bir çok araştırmacı tarafından referans gösterilen Malinovski'nin kültür tanımıdır. Bu tanıma göre insan tabiatla devamlı mücadele halindedir ve bu mücadelede en ihtiyaç duyduğu araç kültürdür. Çünkü daha önce denenmiş deney ve sonuçların nesiller boyunca aktarılması ve yeni bilgilerin birikimi nedeniyle kültür insanın tabiatla mücadelesinde daha güçlü olmasını sağlamaktadır.¹⁴¹ Malinovski'nin insan oğlunun dünyanın neresinde olursa olsun belirli biyolojik ve psikolojik gereksinimlerinin olduğunu ve kültürün bu ihtiyaçları karşılamada önemli bir araç rolünü üstlendiğini belirtmiştir.

Linton; kültürü belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve kendilerinden sonra gelenlere aktarılan bilginin, davranışların, adet haline gelmiş hareket modellerinin tamamı olarak tanımlamıştır. Linton'nun bu tanımı Taylor' un kültür tanımına benzetilmektedir. Taylor'un kültür tanımından farklı olarak Linton kültürün nesiller boyunca aktarıldığını belirtmiştir. Ama bu aktarmanın hangi yolla ve nerelerde gerçekleştiği hakkında her hangi bir ifade vermediği için eleştirilmiştir.¹⁴²

Linton'nun bu eksikliğini kültür konusunda tanınan bir araştırmacı olan Geert Hofstede tarafından tamamlanmıştır. Geert Hofstede kültürü aklın kolektif olarak programlanması olarak tanımlamış ve bu programlamanın aile, okul, mesleki ortamlarda gerçekleştiğini vurgulamıştır.¹⁴³ Bu tanımda bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneylerinin elde ettiği sosyal çevrelerden sağlandığı vurgulanmıştır. Hofstede'ye göre zihinsel programlama süreci aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanan toplumda devam etmektedir. Hofstede kültürü kişinin genleri ile aktarıldığı görüşüne karşı çıkmıştır.¹⁴⁴ Hofstede'nin kültür tanımı tarihsel kültür tanımlarına örnek gösterilebilir niteliktedir.

¹⁴¹ Bronislaw Malinovskiy, **A Scientific Theory of Culture and Other Essays**, Chappel Hil Pub. 1944. s.44.

¹⁴² William Haviland, **Cultural Antropoloji**, 7.edition, Florida: Harcourt Brace Pub. 1993. s. 30-39.

¹⁴³ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Importance for Survival**. London, 1991.s.26.

¹⁴⁴ Geeert Hofstede, **Culture Consequences: International Differences in Work Related Values**, London: Sage Pub, 1980, s.12-30.

Tablo 2.1: Kùltür Kavramı ile İlgili Çeşitli Yaklaşımlar

| Araştırmacı | Bakış Açısı | Tanımı |
|-------------------------|--|--|
| Wissler (1916) | Fikir olarak | Kùltür belirli bir fikirler sistemidir. |
| Sapir (1921) | Sosyal miras ve gelenekler sistemi olarak. | Kùltür varlığımızın yapısını belirleyen sosyal süreçle öğrendiğimiz uygulama ve manevi öğelerin birliğidir. |
| Sunser ve Keller (1927) | Çevreye uyum olarak. | İnsanların içinde buldukları hayat şartlarına uyumlarının toplamıdır kùltür. |
| Linton (1945) | Hayat yolu ve biçimi olarak. | Kùltür bir toplumun tüm hayat biçimidir. |
| Sorokin (1947) | İdealler, değerler ve inançlar olarak. | Kùltür sosyo/kùltürel evrendeki eylemlerin ve diğer araçların ortaya koyduğu anlamlar, değerler ve kurallar bütünüdür. |
| White (1949) | Sembol olarak. | Kùltür maddi eşyanın, davranışların, fikir ve duyguların sembollere dayanan bir örgüt. |
| Benedict (1949) | Bireysel psikoloji olarak. | Kùltür büyütülerek ekrana yansıtılmış bireysel psikolojidir. |
| Winston (1993) | Oluşumu ve kökeni | Kùltür sosyal etkileşimin bir ürünüdür. |

Kaynak: Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kùltür**, Remzi Kitapevi, 1993, s,104-105.

Tabloda verilen kùltür kavramlarının daha iyi anlaşılması için Bozkurt Güvenç Mordock'tan esinlenerek kùltürün belirli özelliklerini ifade etmeye çalışmıştır.¹⁴⁵

Kùltür öğrenilir: Kùltür içgüdüsel ve kalıtsal değildir. Kùltür her bir bireyin doğumdan sonra öğrendikleri ve kazandıkları davranış ve tepki eğilimleridir.

Kùltür tarihidir ve süreklidir: Toplumun sahip olduğu kùltür nesiller boyunca öğretim yoluyla aktarılır. Bu yüzden belirli bir tarihi vardır ve süreklilik arz eder.

¹⁴⁵ Hofstede. a.g.e s. 103.

Kültür toplumsaldır: Kültürün devam etmesi için grup tarafından benimsenmesi şarttır.

Kültür ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir: Kültürde mevcut olan değerler, kurallar, davranışlar grup üyeleri tarafından eğer ideal olarak kabul edilmişse mevcudiyetini sürdürebilir.

Kültür ihtiyaç karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır: Kültürel ilkeler başarısı denenmiş çözüm yollarından oluşur ve çözüm yolları başarılı olduğu sürece insanlara doyum sağlar.

Kültür değişir: Kültür içinde bulunduğu doğal, sosyal ve psikolojik şartlara bağlı olarak değişebilir. Çünkü eski çözüm yöntemleri geçerliliğini kaybettiği için insanlar üzerinde doyum sağlama özelliğini kaybeder.

Kültür bütünleştiricidir: Uyum sürecinin bir ürünü olarak belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturma eğilimindedir.

Kültür bir soyutlamadır: Kültür kavramını oluşturan kuramlar ve ilişkiler, yapılar, değişkenler tıpkı coğrafya haritasındaki yerler ve isimler gibi, gerçekten var olanın soyutlamasıdır. Bir toplumun kültürü toplumda mevcut olan kültürel öğeleri, kuram ve süreçleri ve bunların karşılıklı ilişkilerini temsil eder.

Allaire ve Firsiotu ise kültür kavramını sosyoloji bakış açısı ile incelemiştir. Sosyal sistem ile kültür arasındaki ilişkiyi temel olarak iki boyut altında toplamışlardır.¹⁴⁶

1) Sosyo-kültürel sistemin bir parçası olarak kültür: Kültürü sosyal sistemin bir parçası olarak varsayan bir yaklaşımdır. Kendi içinde iki alt sınıfa ayrılmaktadır.

a) Fonksiyonel Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre kültür bireylerin yaşamlarını sürdürürken karşılaştığı çeşitli problemleri, ihtiyaçları gidermek için bir araç rolünü üstlenmektedir. Taylor ve Malinovski'nin kültür tanımları bu yaklaşıma örnek gösterilmektedir.

b) Yapısal Fonksiyonel yaklaşım: Bu yaklaşıma göre kültür bireylerin sosyal yaşamlarını sürdürebilmeleri için uyum sağlayıcı rolünü üstlenmiştir. Bu yaklaşıma göre kültür, belirli çevre ve toplumda yer alan insanların sosyal yaşamlarını düzenli bir biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan inançlar, değerler, alışkanlıklar gibi öğelerden meydana gelen sosyal yaşama uyum sağlayıcı ve bu yaşamı düzenleyici bir mekanizmadır. Hofstede'nin kültür tanımı bu yaklaşıma örnek gösterilmektedir.

¹⁴⁶ William Haviland, a.g.e., s. 30-39.

2) Düşünceler sistemi olarak kültür: Kültürü sosyal sistemden ayrı olarak varsayan yaklaşımdır.

a) Bilişsel yaklaşım: Bu yaklaşıma göre kültür düşünceler sistemidir. Kültürel öğeler insanların bilinçaltındaki düşüncelerinin dışarıya sembolik olarak yansımasıdır. Bu yaklaşıma göre kültür herhangi bir sosyal grubun ortaklaşa paylaştıkları düşünce, inanç ve davranış biçimleridir. Bu yaklaşım sınırlarında kültür, bireyler tarafından durum, nesne, olay, davranış ve heyecanlarını anlamlandırma, ilişkilendirme, örgütlenme, ve değerlendirme de biricik sistem olarak görülmektedir. Bilişsel açıdan yaklaşımda kültürün insanlar tarafından üretildiğini varsaymaktadır ve araştırmacıların kültürü analiz edebilmeleri için kültürün bir grup veya örgütün üyeleri tarafından kendi dünyalarını nasıl tanımladıklarını, nasıl gördüklerini saptamaları ve bunun kurallarını belirlemeleri tavsiye edilmektedir. Wissler'in kültür tanımı bu yaklaşıma örnek gösterilmektedir.

b) Sembolik Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre kültür birtakım semboller içinde örgütlenmiş anlamlar bütünü olarak tanımlanmıştır ve kültür paylaşılan anlam yada semboller sistemi olarak özetlenmiştir. Bu yaklaşımda insan anlam yaratan ve kendi dünyasını anlamlı semboller yoluyla kuran bir varlık olarak tanımlanmıştır. İnsanların fiziksel ve sosyal çevre ile olan ilişkilerinin sembolik süreçler yoluyla gerçekleştirdiğini ileri sürmüşlerdir. Kültürün analiz edilmesinde, araştırılmasında örgütlerin ve toplumların sahip oldukları semboller ve kullandıkları dil üzerinde durulması gerektiğini savunmuşlar. White'in kültür tanımı bu yaklaşımı temsil ettiği ifade edilmektedir.¹⁴⁷

Kültür kavramı ile örgüt kavramı arasındaki ilişkiyi örgütü çevreyle sürekli bilgi alış verişini sağlayarak yaşamını sürdüren bir organizma olarak gören açık sistem yaklaşımı ile kültürü çevreye uyum sağlama fonksiyonunu üstlenen mekanizma olarak gören yapısal fonksiyonel yaklaşımdan yola çıkarak kültürün örgütün yaşamına devam ettirmesi için düzen sağlayıcı ve dengeleyici bir mekanizma olduğu söylenebilir.

2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı

Kültür kavramına örgütsel anlamda yaklaşıldığında ulusal kültürden bazı farklılıklar içerdiği belirtilmektedir. Toplum kültürü sosyal antropolojide toplumların bir işlevi ve sosyal yapının bütün bir özelliği olarak ele alınırken, örgütsel anlamda kültür örgütü birleştirici,

¹⁴⁷ William Haviland, s. 39-40.

düzen sağlayıcı işlevlerinin yanı sıra örgüt liderleri tarafından yaratılan, yönetilebilen ve örgütün kontrol edilmesinde yardımcı bir araç olarak ele alınmaktadır.¹⁴⁸

Örgüt kültürü kavramı ilk defa 1980'li yıllarda yönetim bilimcileri tarafından incelenmeye başlamıştır. Örgüt kültürü kavramının bu yıllarda incelenmeye başlanması ve öneminin artması bu dönemde Japon işletmelerinin hızlı yükselişinin ve pazar payını arttırmasının etkisi büyüktür. Japon işletmelerinin bu başarısı özellikle Amerikan asıllı yönetim bilimcilerini Japon yönetim sistemleri ve Japon işletmelerini Amerikan işletmelerinden farklı kılan kültür konusu üzerine yoğunlaşmasına itmiştir.¹⁴⁹

Örgüt kültürü ile ilgili ilk bilimsel makale İngiliz toplumbilimci olan Pettigrew tarafından 1979'da yayınlanmıştır. Araştırmacı bu makalesinde örgüt kültürü kavramını sembollerin yapılaşdırılması olarak tanımlamış ve örgütte mevcut olan sembollerin örgüt üyelerinin davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini savunmuştur.¹⁵⁰

Örgüt kültürünü örgütte paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlayan Peters ve Waterman Amerikan işletmelerinde tespit ettikleri sekiz üstün değerine sahip işletmeleri güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler olduğunu belirtmiştir. 1982'de yaptıkları "Mükemmeli Arayış" adlı çalışmasında sekiz örgütsel değer örgüt üyelerince paylaşılması halinde verimliliği arttıracaklarını ve işletmelere rekabet avantajı sağlayacağını savunmuşlardır.¹⁵¹ Araştırmacıların bu görüşü yönetim bilimcileri tarafından bu değerlerin evrensel olarak her zaman ve her yerde mükemmel kabul edilemeyeceği yönünde eleştiriler almıştır. Ayrıca mükemmellik kavramının çok değişken bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir.¹⁵²

Killman örgüt kültürünü belirli bir grubun birlikte oluşturdukları paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler ve tutumlar olarak tanımlamıştır. 1985'te örgüt kültürü ile örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen Killman ayrıca örgüt birey uyum derecesi, örgüt kültürünün örgüt amaçlarına ulaşmasındaki yararları gibi konular üzerinde durmuştur.¹⁵³

¹⁴⁸ Leen Meek, "Organizational Culture: Origins and Weaknesses" Organizational Studies, New York, Prentice Hall, 1994, 9/4 s.452-475.

¹⁴⁹ Steven Caveleri ve K. Obolaj, *Management Systems A Global Prespective*, California: Wordsworth Pub. 1993, s.268.

¹⁵⁰ Andrey Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures" Administrative Science Quarterly, 24 1979, s. 571-581.

¹⁵¹ Peters ve Waterman, *In Search of Excellence*, New York, Prentice Hall, 1982, s.20-50.

¹⁵² Erol Eren, *Örgütsel Davranı ve Yönetim Psiklogisi*, İstanbul:Beta Yayınları, 1998, s. 110

¹⁵³ Ralph Killmann ve diğerleri, *Gaining Control of The Coporate Culture*, San-Francisco, Jossey-Bass Pub. 1988, s.1-16.

Trice ve Beyer ise örgüt kültürünü örgüt üyelerinin paylaştıkları ortak dil, ritüeller ve anlatılan hikayeler olarak tanımlamıştır. Örgütte kullanılan dilin, kahramanların, ritüellerin incelenmesi ile örgüt kültürünün çözümlenebileceğini savunmuştur.¹⁵⁴

Örgüt kültürü literatüründe en çok adı geçen Edgar Schein örgüt kültürü kavramına örgütsel davranış açısından yaklaşmış ve örgüt kültürü kavramının anlaşılabilmesi için örgüt üyelerinin bilinçaltındaki varsayımların ve düşünce kalıplarının incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Schein'ne göre örgüt kültürü bir grubun dış çevre şartlarına uyum gösterme ve içsel bütünleşmeyi sağlama faaliyetleri sırasında keşfedilmiş, geliştirilmiş ve geçmişte bu sorunlara karşı işe yaradığı için yeni üyelere öğretilen doğru algılama, düşünme ve hissetme ile ilgili temel varsayım kalıplarıdır. Schein daha önceki örgüt kültürü tanımlarında belirtilen örgütte kullanılan ortak dil, törenler, kahramanlar, değerler gibi değişkenlerin örgüt kültürünün yüzeysel kısmını oluşturduğunu bu yüzden örgüt kültürü tanımının eksik olacağını savunmaktadır. Schein'ne göre araştırmacılar tarafından kolay fark edilen mevcut usullerin (insan eliyle yapılmış her şey) ve değerlerin incelenmesi örgüt kültürünü tanımlamamız için bazı fikirler verse de bu yeterli olmayacaktır. Bu yüzden Schein örgüt kültürünün incelenmesi için gözle görülmeyen ve örgüt üyelerince fark edilmeyen temel varsayımla üzerinde durmuştur.

Geert Hofstede ise örgüt kültürüne ulusal kültürdeki toplumsal değerler boyutunda açıklamaya çalışmıştır. Hofstede örgüt kültürünü kültür kavramı tanımlamasından yola çıkarak aklın diğer gruplardan farklı bir şekilde programlanması olarak tanımlamıştır. Bu programlanma süreci araştırmacıya göre üç düzeyde gerçekleştirilmektedir.¹⁵⁵

1) Evrensel düzey: İnsan vücudunun biyolojik işletim sistemidir ve hemen-hemen tüm insanlarda aynıdır. Dış çevreden gelen etkilerin insanların duyu organları tarafından algılanması ve bu etkilere cevap vermesi tüm insanlarda benzer bir şekilde gerçekleşmektedir.

2) Kolektif düzey: Belirli bir gruba dahil olan insanlara o gruba ait örf ve adetlerin, değerlerin, inançların öğretilme sürecidir.

3) Kişisel düzey: İnsanların kişisel yeteneklerinin, duygularının oluşumu ve çocukluktan ölüncüye kadar bu yeteneklerin gelişim sürecini kapsar.

¹⁵⁴ Harrison Trice ve J.M Beyer, *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials*, *Academy of Management Review*, 9/4: 1984, s. 653-669.

¹⁵⁵ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences In Work Related Values*, London, s.25.

Hofstede örgüt kültürünü aklın kolektif olarak programlanması olarak tanımlamış ve bu programlanma sürecini aklın belirli inançlar ve değerler çerçevesinde programlanması ve davranışların sınırlandırılması, davranışların belirli kurallara bağlanması olarak ifade etmiştir. Hofstede bu programlanma sürecinde bireyin yetiştiği toplum kültüründe mevcut olan değerlerin büyük etkisi olduğunu ve örgüt kültürünün de bu değerler çerçevesinde oluştuğu üzerinde durmaktadır.

Majken Schultz'sa göre örgüt kültürü tanımlarının bir biriyle farklılıkları ve benzerlikleri göz önünde bulundurularak belirli gruplara ayrılması konuyu inceleyenlere kolaylık sağlamaktadır. Bu amaçla Schultz örgüt kültürü tanımlarını üç yaklaşım etrafında toplamıştır.¹⁵⁶

1) Rasyonalist yaklaşım: Bu yaklaşımda örgüt kültürünün örgüt için neler sağladı, örgüt amaçlarına ulaşılması için etkin bir araç niteliği taşıdığı vurgulanmaktadır. Kilman'nın örgüt kültürü yaklaşımı bu yaklaşıma örnek gösterilebilir niteliktedir.

2) İşlevsel yaklaşım: Örgüt kültürünün nasıl oluştuğu, nasıl değiştiği gibi konular üzerinde odaklanan yaklaşımdır. Edgar Schein'nin örgüt kültürü tanımı bu yaklaşımı temsil edebilecek niteliktedir.

3) Sembolik yaklaşım: Bu yaklaşımda örgüt kültürü örgütte mevcut olan semboller aracılığıyla tanımlanmaya çalışılmaktadır. Pettigrew'in yaklaşımı buna yaklaşıma örnek teşkil edebilir niteliktedir.

Örgüt kültürü kavramının tanımlanmasındaki farklılıklar ve zorluklar kültür kavramının sınırlarının çizilmesinin zorluğu sebep gösterilmektedir. Edgar Schein temel varsayımlar, Peters ve Waterman örgütsel değerler, Hofstede ise toplumsal ve örgütsel değerler çerçevesinde aklın kolektif olarak programlanması olarak örgüt kültürünü tanımlasa da bu tanımların ortak yönleri mevcuttur. Nitekim Hofstede ve Peters ve Waterman'nın değerler olarak tanımladığı unsurları Schein tümüyle reddetmemektedir. Schein sadece bu değerlerin tanımlanmasının örgüt kültürünü çok yüzeysel olarak açıklayacağı görüşündedir. Yine aynı şekilde Schein'ne göre sembolik yaklaşımdaki gibi örgüt kültürünün örgütte mevcut olan anlamlar bütünü olarak açıklanması da tamamen hatalı değildir sadece bu sembollerin temelinde nelerin yattığı ve bu sembollerin örgüt üyelerince neden bu şekilde yorumlandığını anlamak önemlidir.

¹⁵⁶ Majken Schultz, *On Studying Organizational Cultures, Diagnosis and Understanding*, Berlin: Walterde Gruyter Inc. 1994, s.99.

Örgüt kültürü kavramına yönelik farklı görüşler ve yaklaşımlardan yola çıkılarak örgüt kültürünün tanımı yapılacak olursa: Örgüt üyelerinin bilinç altında yatan ve bireyin yetiştiği toplumsal değerler, inançlar ve normlar çerçevesinden temel alan ve bireyin örgüte katılması ile örgüt değerlerinin etkileri nedeniyle şekillenmiş temel varsayımların örgüte çeşitli semboller, ritüeller gibi gözle görülebilen unsurlar şeklinde yansımasıdır.

2.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

a) Değerler

Hofstede değerleri bilinçsizce kabul edilen ve belirli bir durumu diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlamaktadır.¹⁵⁷

Değerle bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir.¹⁵⁸ Değerler örgüte yeni katılan örgüt üyelerine benzer sorunlarla karşılaştığında ne yapması gerektiğini bildirir.¹⁵⁹

Örgüt içersinde değerler sistemi işlevsel ve seçkin değerler olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır.¹⁶⁰ İşlevsel değerler iş görenlerin davranışlarına yol gösterir, amaçların başarılması için nelerin önemli olduğunu vurgular. Seçkin değerler ise daha duygusal boyuttadır, daha çok örgüt milliyetçiliğini vurgular, biz en iyisi bizi galip edemezler gibi sloganlarla süslenir.

Ayrıca örgütün değerleri örgütün üstlendiği misyonu ile de yakından ilgilidir. Değerler örgütün neyi temsil ettiğini, hangi hedeflerin daha önemli olduğunu belirler. Mesela I.B.M. şirketinde müşteri hizmetlerini en üstün değer olarak benimsenir, yine aynı şekilde Du Point şirketi ise “güzel yaşam için kaliteli ürün” sloganı ile müşteriye verdiği hizmetin kalitesi üzerinde durmaktadır.¹⁶¹

Değerlerin örgüt içersinde oluşum süreci üzerinde duran araştırmacılar değerlerin örgüt kuruluşu aşamasında kurucuların veya liderin sahip olduğu amaçlarına ve ulaşmak istediği

¹⁵⁷Hofstede, *Culture's Consequences*, s.18.

¹⁵⁸ Erhan Yıldırım, “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi” M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, İstanbul, 2002, S.36.

¹⁵⁹John Schermerhorn, James G.Hunt ve Richard Obsorn, *Organizational Behavior*, 6.edition, John Wiley.U.S.A, 1997, s.274.

¹⁶⁰ Ali Rıza Terzi, *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.44.

¹⁶¹ Leon C. Megginson, Donald Mosley ve Paul Pietri, *Management*, 4-edition, Harper Collins Publishers, 1991, s.520

vizyonuna göre şekillendiğini belirtmektedirler. Pasquale Gagliardi'ye bu oluşum sürecini üç basamakta açıklamaktadır.¹⁶²

1) Liderin temel inanç ve değerlerine dayalı davranışları örgütü başarıya ulaştırırsa örgütün tüm üyeleri tarafından bu değerler benimsenmeye başlar.

2) İstenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildikçe örgüt üyeleri ulaşılan sonuçlara değil bu sonuçlara ulaştıran nedenler üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırırlar. Sonuçlar örgüt tarihinde izler bırakırken nedenler bakileşir. Hangi durumlarda hangi nedenlerin başarıya ulaştırdığı önem kazanmaya başlar.

3) Son aşamada ise sonuçlara ulaştıran değerler giderek örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaya başlar ve bu değerler doğrudan örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler.

Sonuç olarak değerler örgüt içersindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren, sınırlayan ve bazı çelişkili durumlar karşısında hangi tercihin doğru veya yanlış olduğu kanısına varmaya yardımcı olmada önemli rolü olan örgüt kültürünün önemli bir ögesi olduğunu söyleyebiliriz.

b) Normlar

Normlar grup üyeleri tarafından kabul edilen ve onlardan beklenen ortak düşünce ve davranış standartlarıdır. Normlar duygular, gelenekler ve adetler gibi tutum ve davranışların büyük bir kısmını içine alır.¹⁶³ Normlar yazılmamış örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen informal beklentilerdir. Normlar sosyal ilkeleri, amaçları ve standartları içerir. İşe gelme gitme, oturup kalkma, giyinme şekli, amirlerle konuşma tarzı hakkındaki adetler birer norm oluşturur.¹⁶⁴ Normlar değerlere oranda daha somuttur ve yol gösterici özelliği vardır.

Luthans'a göre normlar örgüt içersinde hangi işin nasıl yapılacağına ve arzu edilen çıktıyı nasıl elde edileceğine yardımcı olan davranış standartlarından ibarettir.¹⁶⁵

Rousseau ise normların temel varsayımların yansımaları olduğunu ve davranışsal normların öğrenildiği takdirde örgütün varsayımları ve değerleri hakkında bilgi edinilebileceğini söylemektedir.¹⁶⁶

¹⁶²Osman Atay, "Örgüt Kültürü ve Süreci", 2002. [http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay2html/\(14nissan2003\)](http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay2html/(14nissan2003)), s.6.

¹⁶³Turhan Ekmen, "Değişim Mühendisliği Uygulamaları ile Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması", Doktora Tezi, İ.Ü.İşletme Fak. İstanbul, 1998, s.114.

¹⁶⁴ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, 5.baskı İstanbul: Beta Yayınları 1998, s.348.

¹⁶⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 6.edition, New York: Mc Graw-Hill, Inc, 1992, s.563.

c) İnançlar

İnançlar bireyin bir konu veya objeye ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bireylerin inançları arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise, o bireylerin oluşturduğu toplumun inançları o ölçüde güçlü ve yaygındır. Bireyler kendi yaşamları boyunca gerçeğin geçmişte nasıl ve neler olduğuna dair bir takım bilgileri edinirler ve bu bilgilerde inançları oluştururlar.¹⁶⁷

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri olan inançları en çok etkileyen faktör olarak toplum kültürü gelir. Örneğin toplum kültüründe kadercilik yaygınsa bu toplumda yetişen bireylerin inancı geleceğin planlanamayacağı yönünde olur ve dolayısıyla bireylerin örgüt içine taşıyıp getirdiği bu inançlar örgüt kültürüne etki ederler ve örgüt içersindeki davranışsal normları besler.¹⁶⁸

Değer ile inanç kavramları arasında çok yakından ilişki vardır. Alporta'ya göre değerlerin kural koyma özelliği taşıması nedeniyle inançla aynı anlama gelmektedir. Ayrıca inançlar ve değerler davranışlara norm koyucu özelliğe sahiptir. Her iki kavram kişilerin nesnelere karşısında düşüncelerini yansıtmaları bakımından benzerlik taşır. Bu iki kavram arasındaki fark ise değerler bireyin düşünsel tercihini yansıtırken, inançların böyle bir sorumluluğunun olmamasıdır.¹⁶⁹

d) Mitler ve Hikayeler

Örgütün üyeleri arasında örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak anlatılması ve nesiller boyunca aktarılması sonucu ortaya çıkan ve örgüt kültürü tarafından önemli olan kültür taşıyıcılarıdır.¹⁷⁰

Hikayeler genellikle örgüt içersinde kazananlar, kaybedenler, başarıya ulaşanlar veya örgüt normlarına uymadığı için cezalandırılanlar ve başarıları için ödüllendirilenler hakkındadır. Örgüt içersinde en çok anlatılanlar olarak örgütün kuruluş aşamasında kurucunun veya liderin gösterdiği davranışlardır ki sanki savaşçı bir kahramanın gösterdiği davranışlar gibi hikayeler vasıtasıyla nesiller boyunca aktarılır. Hikayeler örgüt içersinde mevcut uygulamaların neden bu şekilde olduğu hakkında fikir verir (ödüllendirme veya

¹⁶⁶ Nermin Uyguç, "Örgüt Kültürünün Ölçülmesi", 8-Yönetim ve Organizasyon Kongresi, S.386.

¹⁶⁷ İlhan Erdoğan, *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi ile Bir Araştırma*, İ.Ü.İşletme Fak.Yayınları, 1975, s.132.

¹⁶⁸ Luthans, s.564.

¹⁶⁹ Şule Çerik, "Yönetici Değerlerinin Toplumsal Kültür Bağlamında İrdelenmesi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul. 1998. s.40.

¹⁷⁰ Atay. a.g.e. s. 6

cezalandırma uygulamaları hakkında). Ayrıca örgütün nelere değer verdiğini, hangi misyonu üstlendiğini hikayelerle açıklanır ve örgütün yeni üyelerine öğretilmiş olur.¹⁷¹

Mitler ise genel olarak incelenmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Mitler yapmayı planladığımız şeylerin daha önceden yapılmış olduğu hakkında bilgi verir ve böylece bireye yapmak istediklerine güvence verir. Abartılarak anlatılmalarına rağmen örgütün en derin inançları hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlar. Efsane ve öykülerden oluşan mitler örgüt üyelerinin gerçekleri ve olayları nasıl yorumladığı hakkında ip uç verir. Bir örgüt vizyonunu değiştirirse yeni mitleri yaratması vizyona ulaşılması için daha anlamlı olur.¹⁷²

Mitler rasyonelleştirici ve değerlendirici gibi değişik boyutlarda anlatılır. Rasyonelleştirici mitler daha önceki olayları rasyonel çerçevede anlatarak gelecek için yasalar koyar. Değerlendirici mitler örgüt kültürünün üstlendiği değerlerden kaynaklanır. Örgüt değerlerine uygun ve uygun olmayan davranışları aktarır.¹⁷³

Peters ve Waterman'ın 62 büyük Amerikan işletmesinde yaptığı araştırmalarda örgüt üyelerinin bir çoğu kendi işletmelerinin anlatırken duydukları efsane ve öykülerden bahsetmiştir. Mesela I.B.M. işletmesinde çalışanların birçoğu I.B.M'in başkanı T.J. Watson'u tanımamalarına rağmen sanki onu tanıyormuşçasına onunla ilgili öyküleri anlatması hikayeleri anlatmaları örgüt içinde anlatılan öykü ve hikayelere örnek gösterilebilir niteliktedir.¹⁷⁴

e) Semboller

Örgütün derinliklerindeki değerleri simgeleyen kelimeler ve objelerdir. Örgütün işareti olarak kullanılan sloganlar, desenler, şarkılar örgütün içsel inancı hakkında fikir verse de sembollerin asıl işlevi örgütün vizyonunun anlaşılmasının sağlamak, çalışanları motive etmek, istenmeyen davranışları önlemek gibi yararları vardır. Semboller örgütün içersindeki rollerin daha kolay anlaşılmasını sağlar ve ilişkileri düzenler. Semboller vasıtasıyla örgüt içersindeki yetki gücünün hiyerarşik dağılımı hakkında bilgi verilir. Şirket logoları, ofislerin düzenleyiş biçimleri, şirketin iç ve dış mimarisi bize dille anlatılmayacak olan mesajları daha kolay bir şekilde bize aktarır.¹⁷⁵

¹⁷¹ Schermerhorn, a.g.e. s.272.

¹⁷² Terzi, a.g.e. s.52.

¹⁷³ Ferda Erdem, *İşletme Kültürü*, Ankara: Akdeniz Ün. Yayınları, 1996, s.41.

¹⁷⁴ Luthans, s.569.

¹⁷⁵ Laurie Mullins, *Management and Organizational Behaviour*. 5-ed. Pitman Pub. 1999. s. 807.

f) Dil

Örgüt kültürünün temel unsurlarından olan değerler ve normlar örgüt içerisindeki bireylere has olan deyimler, söylentiler ile ifade edilir. Örgüt üyeleri tarafından ortak olarak kullanılan mecazi anlamındaki deyimler, espriler ve şarkılar örgüt üyelerine topluluk hissi yaratır ve motive eder.¹⁷⁶

Fairholm'un ifade ettiği gibi örgüt üyeleri tarafından kullanılan ortak dil sosyal değerlendirmelerin ima yolu ile anlatılan uyarılarını örgütün üyeleri tarafından kolay bir şekilde anlaşılmasını sağlar.¹⁷⁷

2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda şüphesiz örgüt liderlerinin ve örgüt kurucularının rolü önemlidir. Çünkü kurucular veya liderler örgütün yapısı ve teknolojisinin şeklini değiştirmekle kalmayıp örgütün inançlarını, ideolojilerini, törenlerini ve sembollerini de etkilerler ve yönlendirirler¹⁷⁸ Örgüt kurucularının ve liderlerinin örgüt kültürünün oluşumunda üstlendiği rolü Schein dört basamakta açıklamaktadır. Edgar Schein bu basamakların sırasıyla geliştiğini vurgulamıştır.¹⁷⁹

- 1) Kurucu yeni bir işletme veya her hangi bir girişim kurma fikrine sahiptir.
- 2) Kurucu kuracağı girişimle ilgili aynı düşünceyi ve vizyonu paylaşan insanları yanına çekerek esas grubu oluşturmaya başlar ve aynı zamanda kurucu bu gruba girişimin bazı risklere rağmen elverişli fikir olduğuna ikna etmeye çalışır.
- 3) Kurucu grup örgütü temellendirme faaliyetlerine başlar. (Bina temini, patent alımı, sermaye artırımını gibi).
- 4) Örgütte yeni bireylerin katılması ile örgüt tarihi başlamış olur. Eğer kurucu grup değişmeden epey bir zaman sabit kalırsa grup içinde gitgide örgüt ve kendileri hakkında varsayımlar oluşmaya başlar.

Hayatta kalmak ve büyümek için neyin nasıl yapılması gerektiği hakkındaki varsayımlar örgüt kültürünün temelini oluşturmaya başlar. Schein'ne göre örgüt kültürünün

¹⁷⁶Ataman, s.523.

¹⁷⁷Terzi, s.56.

¹⁷⁸Pettigrew, a.g.e. s.571-581.

¹⁷⁹Schein, a.g.e. s.212.

oluşmasında kurucunun yüksek oranda kendine olan güveni ve azmi tek başına yeterli değildir. Kurucunun örgütün hangi misyonu ve niçin üstleneceği, insan ilişkileri, zamana karşı duyarlılığı, neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkındaki kuvvetli varsayımları kurduğu örgüt için örnek ilkeleri temsil eder ve bu varsayımlar işlevini yitirinceye kadar veya kurucu grup dağılıncaya kadar değişmez.¹⁸⁰

Cristine Swales örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların dışında bir çok faktörün etkili olduğunu savunmaktadır.¹⁸¹

1) *Kurucular*: Kurucuların kişilikleri ve vizyonu örgüt içersinde gelişecek değerlerin, inançların temelini oluşturur.

2) *İç çevre*: Örgütün biçimsellik derecesi, performans değerlendirme kriterleri, ödüllendirme ve cezalandırma, kontrol yöntemleri örgüt kültürünün oluşumunu etkilerler.

3) *Dış çevre*: Örgütün faaliyette bulunduğu çevre ve faaliyet gösterdiği sektör örgüt kültürünün oluşumunu etkiler.

4) *Yönetim*: Örgüt büyüdükçe kurucunun örgüt üzerindeki etkisi azalır. Örgüt değişen çevreye karşı uyum sağlama sorunu ile baş başadır. Değişen çevreyle ilgili yönetimin alacağı önlemler örgüt kültürünün oluşumunu doğal olarak etkiler.

5. *Ulusal Kültür*: Ulusal kültürdeki değerler, inançlar, varsayımlar örgüt kültürünün oluşmasına önemli katkıda bulunur.

Henry Tosi ise örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörleri üç başlık altında toplamaktadır.

1) *Dış etkiler*: Toplumun tarihi, doğal çevre gibi örgütün üzerinde az bir etkisi olan faktörler.

2) *Milli kültür*: Toplumsal değerler, inançlar, toplumun güç mesafesi gibi faktörler.

3) *Örgüt içi faktörler*: Örgüt tarihi, örgüt liderleri ve kurucuları, örgütün kullandığı teknoloji gibi örgüt içi faktörler.¹⁸²

¹⁸⁰ Schein, a.g.e. s.213.

¹⁸¹ Terzi, a.g.e. s.30.

¹⁸² Henry Tosi ve diğerleri, **Managing Organization Behavior**, 3. edition, Massachussets: Blackwell Pub.1996, s.70-73.

Cavalleri ve Obloj örgüt kültürünün oluşumunda stratejik hedeflerin etkili olduğunu vurgulamaktadır.¹⁸³

Rue ve Holland ise örgütlerin açık sistem yaklaşımından yola çıkarak dış çevrenin örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir etken olduğunu belirtmektedir.¹⁸⁴

Örgüt kültürünün oluşumuna yönelik görüşler incelendiğinde örgütün kurucuları, çevre faktörleri ve örgüt içi faktörleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Edgar Schein örgüt liderleri veya kurucuları örgütü kurarken bir takım varsayımlara ve değerlere sahip olduğunu ve bu değerlerin ve varsayımların örgütü başarıya götürdüğü sürece örgüt üyeleri tarafından benimseneceği görüşündedir. Kurucuların örgütün hayatta kalma süreci içerisinde çeşitli problemlere karşı ürettiği çözümleri başarılı olursa örgüt üyelerinin de aynı problemlerle tekrar karşılaştığında liderin veya kurucuların çözüm yöntemlerini sorgulamadan uygulayacakları belirtilmektedir. Bu çerçevede örgüt kültürünün liderler tarafından yaratıldığı vurgulanmaktadır.¹⁸⁵

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt üyelerinin de örgüte getirdikleri kültürel yapıların da etkisi mevcuttur. Örgüt üyelerinin örgütte oluşturdukları örgüt kültürünün niteliğini örgütü çevreleyen dış çevre faktörleri belirlemektedir. Ekonomik, kültürel ve doğal çevre toplumun değer yargılarını etkilemekte ve örgüt üyelerince bu değerler, inançlar ve normlar örgüt içerisine taşınmaktadır. Nitekim Geert Hofstede'nin ulusal kültürün örgüt kültürüne olan etkisine yönelik alıştırmalarının sonuçları bu görüşü doğrulamaktadır.¹⁸⁶

Pasquale Gagliardi örgüt kültürünün oluşum sürecinde örgütsel değerlerin üzerinde durmuştur. Araştırmacıya göre örgütsel değerler örgüt kültürünün temelini oluşturur ve örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir değişkendir. Örgütsel değerler dört aşamada gelişir.¹⁸⁷

1) Örgütün kurulma aşamasında örgütü kuran şahsın insanın doğası, örgütün çevresi, hakkındaki bazı inançları ve değerleri vardır. Örgüt kurucusu sahip olduğu bu inançlara ve değerlere uygun bireyleri örgüte alma eğilimi içersindedir.

¹⁸³ Steven Cavaleri ve K.Obloj, **Management Systems A Global Prespective**, California: Wadsworth Pub,1993, s.272-278.

¹⁸⁴ Leslie Rue ve P.Holand, **Strategic Management: Concepts and Experiences**, New York: Mc Graw Hill Book Company, 1989,s.139-140

¹⁸⁵ Schein, s.24-26.

¹⁸⁶ Erdem, s.128.

¹⁸⁷ Pasquale Gagliardi, " The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework" **Organizational Studies**, 27, 1986, s.21,122.

2) Örgüt kurucusunun yönlendirdiği davranışlar istenilen sonuçlara ulaştırdığında bu yönlendirmenin temelini oluşturan inançlar ve değerler örgüt üyeleri tarafından benimsenmeye başlar.

3) Örgütün istediği sonuçlara ulaşılmaya devam edildikçe örgüt üyeleri istenilen sonuçlara ulaştıran davranışların nedenleri üzerine odaklanmaya başlarlar.

4) Son aşamada örgüt kurucusunun sahip olduğu inançların ve değerlerin örgütte ortak olarak her kes tarafından paylaşılmaya başlanması ile örgüt kültürünün temeli atılmış olur.

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler ve örgüt kültürünün oluşum sürecinde etkili olan en önemli değişken şüphesiz örgüt kurucusu veya örgüt liderinin sahip olduğu değerler ve inançlar olarak görülmektedir. Örgüt kültürünün çekirdeği olarak tanımlanan bu değişkenler örgüt üyeleri arasında ortak olarak paylaşılmaya başlanması ile örgüt kültürünün oluşum süreci başlamaktadır. Örgütü çevreleyen dış çevre faktörleri ise örgüt kurucularının ve liderlerinin sahip olduğu inançları ve değerlerine şekil verme suretiyle örgüt kültürünün oluşum ve gelişim sürecinde etkili olurlar. Çünkü örgüt kurucusu veya lider yetiştiği ortamın kültürel, ekonomik ve sosyal çevresinin etkisiyle bu değişkenlere sahip olur ve değişkenlerin nitelikleri örgüt kültürünün yapısını belirler.

2.6. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri

Dünyada Japon işletmelerinin Amerikan işletmelerinin elindeki Pazar payını kapmaları ve Japon işletmelerinin inanılmaz performansı 1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürü kavramının incelenmeye başlanmasına sebep vermiştir. Ülke sınırlarının işletmeler için bir engel faktörü teşkil etmemesi, rekabetin çok sertleşmesi ve kaynakların hemen hemen her işletme tarafından kolay ulaşılabilir hal alması ile gündeme gelen küreselleşme kavramı örgüt kültürünün önemini daha da arttırmıştır. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmek için beşeri faktörlere daha fazla dikkate alması ve örgüt kültürünün işletme performansı ve örgüte bağlılık değişkenleri üzerindeki olumlu etkisi araştırmacıları örgüt kültürünün daha ayrıntılı bir şekilde incelemeye yöneltmiştir. Bu çerçevede araştırmacılar örgüt kültürünün örgüte neler kazandırdığını, rekabette hangi kolaylıklar sağlayacağını açıklamaya çalışmışlardır.

Örgüt kültürü araştırmalarında en çok adı geçen Edgar Schein'nin örgüt kültürü tanımında da belirttiği gibi örgüt kültürünün örgütün karşılaştığı sorunları çözme sürecinin de önemli bir işleve sahiptir. Schein bu işlevi iki başlık altında toplamıştır.

1) *Örgütün dışa uyum sorunlarının çözümünde örgüt kültürünün üstlendiği işlevi:* Örgüt kültürü örgütün ulaşmak istediği vizyonunu ve üstlendiği misyonunu örgüt üyelerine örgüt içersinde yöneticiler tarafından yönlendirilen inançlar, değerler ve normlar vasıtasıyla benimsenmesine yardımcı olur. Örgütler çok değişken çevre şartlarına uyum sağlamak için bazen örgüt stratejilerini değiştirmek zorunda kalır. Stratejini değişmesi ise örgüt içersinde bir çok yenilikleri ve farklı yönetim sistemlerin uygulanmasına sebep vermektedir. Örgüt kültürü bu yeniliklerin örgütte daha esnek bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Çünkü örgüt üyelerini aynı değerler ve inançlar etrafında toplar.

2) *İç bütünleşme sorunlarının çözümünde örgüt kültürünün işlevi:* Örgüt üyeleri arasında ortak bir dilin ve kavramların oluşmasını sağlaması, hangi davranışların grup içersinde ödüllendirileceği, hangi davranışların cezalandırılacağını örgüt üyeleri tarafından anlaşılmasını sağlaması ile örgüt kültürü örgütün bütünleşme sürecine yardımcı olur.¹⁸⁸

Pettigrew örgüt kültürünün örgüt üyelerinin işe katılma ve örgüte bağlılık duygusunu arttırdığını belirtmiştir. Örgüt kültürünü bireyin örgüte olan psikolojik bağı olarak tanımlayan Pettigrew örgüt üyelerinin örgütte bütünleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır.¹⁸⁹

Deal ve Kennedy örgüt kültürünün işlevlerini değerlendirirken güçlü veya zayıf örgüt kültürü kavramları açısından bakılması gerektiğini savunmaktadır. Araştırmacılar örgütte mevcut olan inançların, değerlerin, normların, hikayelerin örgüt üyeleri tarafından yaygın olarak paylaşılma ve benimsenme derecesi ile ifade edilen güçlü örgüt kültürünün mevcudiyetinde örgüt kültürünün faydalarından söz edilebileceğini belirtmiştir. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde örgüt üyeleri yöneticilerin kendilerinden hangi beklentiler içersinde olduklarını rahatlıkla anlayabilirler. Çelişkili durumlarda neleri kriter alacaklarını bildiklerinden kararları daha hızlı alırlar ve daha hızlı hareket ederler. Zayıf örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde ise inançların, değerlerin, normların örgüt üyeleri arasında yaygın olarak paylaşılmadığından örgüt üyeleri hangi durumlarda nasıl hareket edeceklerini bilemediklerinden kararlar alırken inisiyatif kullanmaktan kaçınırlar.¹⁹⁰

Pettigrew ile aynı görüşte olan Robbins örgüt kültürünün örgüt üyelerine örgüte bağlılık duygusunu arttırdığını belirtmekle beraber örgüt kültürünün örgüt üyelerine kimlik

¹⁸⁸ Schein, s.52-66.

¹⁸⁹ Pettigrew, s.571-581.

¹⁹⁰ Terrene Deal ve A. Kennedy, *Corporate Cultures*, USA: Addison-Wesley Pub. 1981, s. 32-33.

duygusunu kazandırdığını, diğer örgütlerden farklı olduklarını hissettirdiği için örgüt üyelerini bütünleştirici rolünün daha belirgin olduğunu vurgulamaktadır.¹⁹¹

Schneider ise örgüt kültürünün örgüt koordinasyonuna yönelik sağladığı faydaları üzerinde durmuştur. Araştırmacıya göre örgüt kültürü örgüt üyelerini ortak değer, düşünce, inanç ve normlar etrafında toplayarak informal bir şekilde koordinasyon aracı rolünü üstlenmektedir. Farklı bölümlerde çalışan insanların aynı amaç ve değerler etrafında birleştirilmesinde yardımcı olan örgüt kültürü koordinasyon sürecini kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürü ayrıca örgüt yöneticilerine örgütte hangi yönetim tarzının uygulanacağı, örgütte işlerin nasıl organize edileceği konusunda önemli ip uçlar vermektedir.¹⁹²

Luthans örgüte yeni katılan örgüt üyelerinin sosyalleşme sürecinde örgüt kültürünün temel araç olarak rol üstlendiğini ve örgüt kültürünün yeni üyelerin örgüte daha çabuk alışması konusunda olumlu etkilerinin olduğunu belirtmektedir.¹⁹³

Denisson ise örgüt kültürü ile örgütsel verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğu kanaatindedir. Deal ve Kennedy ile aynı görüşte olan araştırmacı bu olumlu ilişkinin ancak güçlü örgüt kültürünün mevcut olduğu örgütlerde gerçekleşebileceğini belirtmektedir.¹⁹⁴

Allan Wilkins ise örgüt kültürü ile örgüt verimliliği arasındaki olumlu ilişkinin sadece güçlü örgüt kültürü kavramına bağlı kalamayacağı kanaatindedir. Örgüt yöneticilerinin örgüt kültürünün temelini oluşturan temel varsayımları, değerleri, inançları keşfederek örgüt kültürünün niteliğini belirlemesi ve örgüt kültürünün niteliğine uygun strateji izlemeleri ile örgütsel verimli artırılabileceklerini savunmaktadır.¹⁹⁵

Belirtilen görüşlerden yola çıkarak örgüt kültürünün işlevleri ve yararlarını aşağıdaki gibi özetlenebilir.

-Örgüt üyelerini bütünleştirmektedir.

-Örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir.

-Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşme sürecinde temel araç niteliğini taşımaktadır.

¹⁹¹ Stephen Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Ayşe Öztürk (çev), Etam Yayınları, 1994, s. 304.

¹⁹² William Schneider, **The Reengineering Alternative: A Plan For Making Your Current Culture Work**, Illinois.İrwin Pub. 1994, s.12-13.

¹⁹³ Luthans, s.563.

¹⁹⁴ Danniell Denison, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York: John Willey Pub. 1995, S.25.

¹⁹⁵ Allan Wilkins ve W. C. Ouchi, "Efficient Cultures Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance" **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983, s. 468-481.

-Örgüt koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır.

-Örgüt üyelerinin karar alma sürecini hızlandırmakta ve inisiyatif kullanmalarına olanak sağlamaktadır.

-Örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırmaktadır.

-Örgüt dışında ve örgüt içinde karşılaşılan sorunların çözülmesinde yardımcı olmaktadır.

-Örgüt üyelerini aynı değerler ve inançlar etrafında toplayarak çatışmaları azaltmaktadır.

Belirtilen işlevleri ve yararlarından başkade örgüt kültürü şirket evlilikleri veya satın alma süreçlerinde her iki şirketin bir birlerine uyum sağlama olasılığı hakkında bazı ip uçlar vermektedir. Ayrıca bazı araştırmacılar tarafından işletmelerde izlenen stratejilerin başarıyla uygulanmasında örgüt kültürünün önemi vurgulanmaktadır.¹⁹⁶

2.7 Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Çalışmalar

1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürü kavramı gündeme gelmesine rağmen örgüt kültürünün ölçümü ve karakterize edilmesi yönünde araştırmacılar arasında henüz görüş birliği yoktur. Her araştırmacı örgüt kültürünü kendi bakış açısıyla karakterize etmeye çalışmıştır. Farklı kültürel değişkenler kullanarak örgüt kültürünün farklı yönlerini ve farklı boyutlarını tanımlamaya çalışmışlar ve tanımladıkları karakteristik özellikler çerçevesinde farklı örgüt kültürü tiplerini belirlemişlerdir. Bu sebeple araştırmanın konusu çerçevesinde önemli görülen örgüt kültürünün karakterize etmeye yönelik çalışmaların ortak ve farklı yanları irdelenerek konumuz açısından yorumlanmaya çalışılacaktır. Çalışmalara geçmeden önce örgüt kültürünün karakterize edilmesinin önemi ve karakterize edilmeye yönelik çalışmalarda izlenen yollar ve benimsenen yaklaşımlara değinilmesi konunun daha iyi bir şekilde anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

2.7.1. Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasının Önemi

Bir örgütün kültürünü değerlendirmek ve karakterize etmek niçin ve neden önem arz etmektedir sorusuna araştırmacılar farklı boyutlardan yaklaşmışlardır. Bu sorunun cevabı örgüt kültürünün yararları ve işlevleri ile doğrudan ilişkilidir. Örgüt kültürü araştırmacıları

¹⁹⁶ Luthans, s.572.

örgüt kültürünü yararları ve işlevlerinin gün geçtikçe daha da önemli hal alması sebebiyle örgüt kültürünü değerlendirme ve karakterize etme ihtiyacını hissetmektedirler.

Örgüt kültürünün değerlendirilmesi ve karakterize edilmesinin faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁹⁷

1. Örgüt içersinde neler olup bittiğini takip etmek, örgütün işlevini nasıl sürdürülmesi gerektiği hakkında bazı ip uçları elde etmek.
2. Örgütte hangi yönetim biçimlerinin daha uygun olacağı konusunda karar almak.
3. Örgütte hangi kontrol mekanizmaların daha etkin olacağını öğrenmek.
4. Uygulanacak yeni yönetim sistemlerinin örgüt kültürüne uygunluk derecesini belirlemek.
5. Örgüt kültürü ile uygulanacak stratejilerin bir birlerini destekleyip desteklemeyeceğini daha önceden belirlemek.

Örgütün kültürünün ayrıntılı olarak incelenmesini sağladığı yararlar rekabet avantajını ele etmek isteyen işletmeler açısından günümüzde daha da önemli hal arz etmektedir. Çünkü küreselleşme süreci birçok uluslararası işletmelere aynı kaynaklara ve aynı şartlara ulaşma kolaylığını sağlamaktadır. Bu yüzden işletmeler artık örgüt kültürü gibi diğerlerin taklit edemeyeceği bir rekabet avantajını sağlayan değişkene ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç araştırmacıları örgüt kültürünün daha ayrıntılı bir şekilde araştırılmasına yöneltmiştir.

2.7.2. Örgüt Kültürünü Karakterize Etmeye Yönelik Çalışmalarda İzlenen Yaklaşımlar

Örgüt kültürü araştırmacıları örgüt kültürünün incelenmesinde bazı varsayımlar ve yaklaşımlardan temel alarak yola çıkmışlardır. Bu nedenle örgüt kültürünü değerlendirmeye ve karakteristik özelliklerinin tanımlanmasına yönelik çalışmaların hangi yaklaşımları benimsediklerini incelemek önem arz etmektedir. Örgüt kültürünün değişik şekillerde tanımlanması ve araştırmacıların kültüre farklı boyutlarda yaklaşımları örgüt kültürüne yönelik ölçme ve değerlendirme konularında farklı yöntemlere başvurmalarına sebep vermektedir.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Joanne Martin, *Cultures in Organizations*, New York: Oxford University Press, 1992, s.56.

¹⁹⁸ William Schneider ve Reichers A.E. *Climate and Culture: An Evaluation of Constructs USA: 1990*, s.20-30

Örgüt kültürü literatüründe örgüt kültürünü inceleme çalışmalarında temel olarak iki ayrı yaklaşımdan yola çıkıldığı belirtilmektedir.¹⁹⁹

1) Örgüt kültürünün bağımsız bir değişken olarak kabul eden yaklaşım: Bu yaklaşımda örgüt kültürü örgütten bağımsız bir olgu olarak varsayılmaktadır. Kendi içersinde iki ayrı alt sınıfa ayrılmaktadır.

a) Karşılaştırmalı yaklaşım: Bu yaklaşıma göre kültür örgütün dışında bağımsız bir değişkendir. Kültür örgüt içersinde mevcut olan inançlar, değerler ve normlar gibi öğeleri dışarıdan etkilemektedir. Bu etkileme süreci örgüt üyelerinin dışarıdan edindikleri inançların, normların ve değerlerin örgüt içersine taşınmaları ile gerçekleşmektedir. Bu yaklaşımdan yola çıkan araştırmacılar farklı kültürlerde örgüt kültürü ile ulusal kültür ilişkisi üzerinde yoğunlaşmışlardır, değişik kültürlerden gelen bireylerin davranışlarının incelemişlerdir.

b) Durumsallık yaklaşımı: Bu yaklaşımda kültür örgütün içinde mevcut olan bağımsız bir değişken olarak kabul edilmektedir. Örgütün mal, hizmet üretiminin yanı sıra kendilerine has kültürleri de üretebileceklerini varsayan bu yaklaşımda araştırmacılar örgütün ürettiği sosyo-kültürel değerleri üzerinde durmuşlardır.

2) Kültürü örgütün kendisi olarak ele alan yaklaşım: Bu yaklaşımda örgüt kültürü örgütün dışında veya içinde olan bağımsız bir değişken olarak değil örgütün bizzat kendisi olarak varsayılmaktadır. Kendi içersinde üç alt sınıfa ayrılmaktadır.

a) Örgütsel özümleme yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılmış bilgi, değer, inançlar ve normlardan oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin paylaştığı bu kültürel öğeler örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirir. Dolayısıyla bu yaklaşımda paylaşılmış öğelerden oluşan örgüt kültürünün örgütten ayrı bağımsız bir değişken olarak düşünülmemeyeceği savunulmaktadır.

b) Örgütsel sembolizm yaklaşımı: Bu yaklaşımsa örgütün kendisi semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır. Semboller sistemi olarak kabul edilen örgüt, örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarından oluşan kültürel bir ortamın ortaya çıkmasına sebep vermektedir. Örgüt üyelerinin örgütsel ortamı yorumlama biçimlerini temsil eden semboller örgüt üyelerinin davranışlarına da yansımaktadır.

c) Yapısal/psikodinamik yaklaşım: Bu yaklaşımda örgütte mevcut olan davranışların, değer yargıların örgüt üyelerinin bilinç altındaki düşünce kalıplarından ve temel

¹⁹⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul:Beta Yayınları,1998, s. 56.

varsayımlardan ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Örgüt beşeri yapı olarak gören bu yaklaşım örgüt üyelerinin bilinçaltındaki temel varsayımların örgüt kültürünün temelini oluşturduğu savunulmaktadır.

Örgüt kültürünü bağımsız bir değişken olarak ele alan yaklaşımla kültürü bizzat örgütün kendisi olarak gören yaklaşım arasındaki farklılığın, ikinci yaklaşımın örgütün kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak görmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir.²⁰⁰

Örgüt kültürünü incelemelerinde temel alınan yaklaşımların bir başka boyutunu ise Ouchi ve Wilkins tarafından belirtilmektedir. Araştırmacılara göre örgüt kültürü incelemelerinde temel alınacak yaklaşımlar iki ayrı sınıfta toplamak mümkündür.²⁰¹

1) Örgüt kültürünü bir grubun toplam kültürü olarak kabul eden yaklaşım:

Malinovski'nin işlevsel kültür yaklaşımından yola çıkarak örgüt kültürünün bir grubun oluşmasında, yaşamını sürdürmesinde önemli bir işlevinin olduğunu savunan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilmektedir. Nitekim Trice ve Beyer (1984) örgüt kültürü çalışmasında örgütte mevcut olan törenlerin örgüt üyelerinin bütünlüğünün korunmasında önemli bir işlevi olduğunu tespit etmiştir.

2) Etnografik yaklaşım: Bu yaklaşımda örgüt kültürünün anlaşılması ve çözümlenmesinin örgüt tarihinin incelenmesi ile mümkün olacağı savunulmaktadır. Örgütün başlangıç tarihinden itibaren örgütte neler olup bittiğinin incelenmesi örgüt kültürü hakkında önemli bilgilerin elde edilebileceği belirtilmektedir. Pettigrew 1979'da bir okul üzerinde yaptığı çalışmada örgüt kültürünün anlaşılması ve çözümlenmesi için okula ait tarihsel raporları incelemiştir.

Örgüt kültürünün değerlendirilmesi ile ilgili bir başka yaklaşımlar ise örgüt kültürünün kantitatif (sayısal) veya kalitatif (niteliksel) ölçme yöntemleri ile ilgilidir. Schein ve Simircich'e göre örgüt kültürü kantitatif yöntemlerle değerlendirilemez. Çünkü kültürün çekirdeğini teşkil eden temel varsayımlar örgüt üyeleri tarafından tam olarak fark edilemediğinden anket cevaplarının çeşitli istatistik yöntemler ile değerlendirilmesi hatalı bir yöntem olacaktır. Araştırmacılara göre temel varsayımların açığa çıkarılması için örgüt

²⁰⁰ Eren, s.57.

²⁰¹ Ouchi ve Wilkins, 1983, s.236.

üyeleri ile defalarca mülakat yapılması ve mülakat sonucunda alınan cevapların yorumlanması şarttır.²⁰²

Furnham ve Xenikou bu görüşe karşın örgüt kültürünün sayısal yöntemlerle ölçülebileceği kanaatindedir. Çünkü gözle görülemeyen bilinç altındaki temel varsayımlar aynı zamanda örgüt üyelerinin davranışsal normlarına da yansımaktadır. Bu sebeple örgüt üyelerinin davranışsal normlarının çeşitli istatistik yöntemler ile sayısal olarak ölçülebileceğini savunmaktadırlar.²⁰³

Rousseau'nun görüşü de Xenikou ve Furnham'ın görüşünü destekler niteliktedir. Rousseau'da aynı şekilde davranışsal normların temel varsayımlardan temel aldığı ve araştırmacıların davranışsal normları sayısal ölçme yöntemleri ile değerlendirilebileceklerini savunmaktadır.²⁰⁴ Örgüt kültürünü sayısal ölçme yöntemleri değerlendiren araştırmaların esas üzerinde durdukları konu örgüt kültürünün içeriğinin ve boyutlarının belirlenmesine yöneliktir. Örgüt kültürünü örgütten bağımsız olarak gören yaklaşımı benimseyen araştırmacıların daha çok örgüt kültürünü sayısal ölçme yöntemleri ile değerlendirdiği belirtilmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre örgüt kültürünü etkileyen örgüt içi değişkenlerin ve bu değişkenlerin örgüt kültürüne etkileri öğrenilmeye çalışılmaktadır. Bu değişkenlerin çokluğu ve örgüt kültürüne etki derecesinin ölçülmesi ancak çeşitli istatistiksel yöntemler ile mümkün olabilecektir. Rousseau örgüt kültürünün sayısal olmayan yöntemler ile değerlendirilmesinin kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımları benimseyen araştırmacıların kullanmasının daha uygun olacağını belirtmektedir. Çünkü bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara göre örgüt kültürü örgütün yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiş haldedir. Sayısal olmayan yöntemleri benimseyen araştırmacılara göre bütünü çözümlenmesin ise ancak mülakatlar ile mümkün olabilecektir.

Kim Cameron örgüt kültürün değerlendirilmesi ve karakterize edilmesine yönelik yaklaşımları üç başlık altında toplamıştır.²⁰⁵

²⁰² Linda Simircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis" *Administrative Science Quarterly*, Prentice Hall, 1993, s. 339-358.

²⁰³ Xenikou A, ve A. Furnham. "A Correlational and Factor Analytic Study For Questionnaire Measures of Organizational Culture" *Human Relations*, Oxford University Press, 1994 s.349-371.

²⁰⁴ D. M. Rousseau, *Assessing Organizational Culture: The Case For Multiple Methods*, USA: Jossey Bass Pub. 1990, s.53-70.

²⁰⁵ Kim Cameron ve Robert Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison Wesley Pub. 1999, s. 135.

1) *Holistik yaklaşım*: Araştırmacıların örgütün içersine girerek örgütün üyelerinden biri gibi örgüt kültürünü yorumlamaya çalışmasıdır. Derin ve uzun gözlemler sonucunda araştırmacı tarafından örgütün kültürü değerlendirilir.

2) *Metaforik yaklaşım*: Araştırmacı örgüt içersinde kullanılan dili, anlatılan hikayeleri, yapılan törenleri yorumlayarak örgüt kültürünü değerlendirmeye çalışır.

3) *Kantitatif yaklaşım*: Araştırmacılar hazırladıkları anket soruları ile örgüt kültürünün boyutlarını tespit etmeye çalışırlar. Sorulara verilen cevaplar çeşitli istatistiksel yöntemler ile değerlendirilmeye tabii tutulur.

Kim Cameron'a göre bu yaklaşımlardan ilk ikisinin örgüt kültürünün derin tabakası olarak bilinen temel varsayımları tespit etmek için avantajlı gibi gözükse de uluslar arası ve çok büyük işletmelerde bu gözlemlerin yapılması için çok fazla zamana ihtiyaç vardır. Ayrıca sayısal yöntemler ile örgüt kültürünün esasını oluşturan temel varsayımların ve değerlerin tespit edilemeyeceği yönündeki eleştirilerinde fazla büyütüldüğü kanaatindeyiz. Çünkü sayısal yöntemlerde kullanılan sorular örgüt üyelerinin davranışsal normlarını, değer yargılarını, yöneticiler hakkındaki düşüncelerini tespit etmeye yöneliktir. Kim Cameron örgüt üyelerinin düşünceleri ve inançları anket soruları ile açığa çıkarılırsa örgüt içersinde mevcut olan temel varsayımlar hakkında bilgi edinilmesinin mümkün olduğunu belirtmektedir.

Örgüt kültürünün değerlendirilmesine ve karakterize edilmesine yönelik yaklaşımlarda belirtilen görüşlerin çokluğu ve karmaşıklığının altında kültür ve örgüt kültürü kavramlarının çok değişik şekillerde farklı disiplinler tarafından tanımlanmasına bağlanmaktadır. Yaklaşımların çokluğunun bir başka sebebi ise araştırmacıların örgüt kültürünü değerlendirme amaçlarının farklılık teşkil etmesidir. Bazı araştırmacılar örgüt kültürünün değiştirilmesi ve yönetimi için örgüt kültürünü incelerken bir başka grup örgüt kültürünün örgütsel performans üzerine olan etkilerini anlamak, örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu kimler tarafından yaratıldığını öğrenmek için örgüt kültürünü incelemektedirler. Ama belirtilmesi gereken her yaklaşımın, yöntemin her zaman her yerde geçerli olamayacağıdır. Çünkü örgüt ve kültür kavramları değişen çevre şartlarına ayak uydurmak için sürekli değişim ve gelişim süreci içersindedirler. Bu sebepten dolayı örgüt kültürü literatüründe araştırmacılar arasında mevcut olan emik-etik tartışmasının gündeme gelmiştir. Kültürün belirli bir gruba has bir olgu olduğunu benimseyen emik yaklaşımı örgüt kültürü araştırmalarında varılan sonuçların sadece araştırma yapılan örgüt için geçerli olacağını savunmaktadır. Buna karşın etik yaklaşımı ise örgüt kültürü araştırmalardan çıkan sonuçların her toplumda ve her yerde geçerli olacağını savunmaktadır. Örgüt kültürü araştırmacıların büyük çoğunluğu bu yaklaşımların hiç birini

tek başına yeterli olmayacağı yönündedir. Bu yüzden örgüt kültürü literatüründe türetilmiş etik yaklaşımı gündeme gelmiştir.²⁰⁶ Türetilmiş etik yaklaşımında örgüt kültürünü değerlendiren araştırmacıların elde ettikleri sonuçlarını farklı kültürlerde yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırması ve bu sonuçların benzer ve farklı yönlerini tespit ederek kendi araştırma sonuçlarını değerlendirmesinin daha uygun olacağını benimsemektedir. Araştırmamızda kullanılan O.C.A.İ. ölçeğinin çeşitli ülkelerde örgüt kültürünün karakteristik özelliklerine yönelik araştırmalarda kullanılması ölçeğin tercih edilmesinde önemli rol oynamıştır. Çünkü Türkiye’de ve Amerika’da aynı ölçekle uygulanmış araştırmalarını sonuçlarının karşılaştırılması türetilmiş etik yaklaşımına uygunluk arz etmektedir.

Örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini tanımlamaya çalışan araştırmalardan çıkan sonuçlar değerlendirilecek olursa her araştırmacının olaya kendi bakış açısı ile baktığını ve uygun gördükleri değişkenler ile örgüt kültürünü değerlendirmeye çalıştıklarını söylenebilir. Araştırmacıların benimsedikleri yaklaşımlar ve kullandıkları değişkenler tablo 3’deki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.2: Örgüt Kültürünün Karakterize Edilmesinde Benimsenen Yaklaşımlar ve Kullanılan Değişkenler

| Araştırmacı | Temel aldığı yaklaşım | Kullandığı değişken | Kullanılan Yöntemler |
|-------------------------|--|---|----------------------|
| Edgar Schein | Kültür örgütün kendisidir. Kültür örgütte bağımlı bir değişkendir. | Temel varsayımlar. Temel değerler. Mevcut Uygulamalar | Kalitatif (Mülakat) |
| Geert Hofstede | Kültür örgütten bağımsız bir değişkendir. | Toplumsal değerler | Kantitatif (Anket) |
| Kets de Vries ve Miller | Kültür örgütün kendisidir. Kültür örgüte bağımlı bir değişkendir. | Liderin kişisel özellikleri | Kalitatif (Mülakat) |
| Quinn ve Cameron | Kültür örgütten bağımsız bir değişkendir. | Temel varsayımlar. Değerler | Kantitatif (Anket) |
| Charles Handy | Kültür örgütten bağımsız bir değişkendir | Değerler ve Düşünceler. | Kantitatif (Anket) |
| Peters ve Waterman | Kültür örgüte bağımlı bir değişkendir. | Örgütsel değerler | Kalitatif (Mülakat) |

D. M. Rousseau, **Assessing Organizational Culture: The Case For Multiple Methods**, USA: Jossey Bass Pub.1990, s.53-70.

²⁰⁶ J.W.Berry ve Diğerleri, **Cross-Cultural Psychology**, New York : Cambridge Un. Press,1992, s.233.

2.7.3. Edgar Schein Çalışması

Örgüt kültürün değerlendirmesinde sayısal olmayan yöntemler ile mümkün olabileceğini savunan Edgar Schein araştırmacıların örgüt kültürünün değerlendirirken sadece örgütteki semboller veya insan ilişkilerini incelemelerinin yeterli olmayacağını belirtmektedir. Bu sebeple Schein örgüt kültürünün değerlendirilmesinde ortaya çıkacak üç ayrı basamaktan söz etmektedir.

1) Mevcut usuller (artifaktlar): Örgüt içersinde gözle görülebilen, insan eliyle yapılmış her şeyi kapsamaktadır. Örgütte mevcut olan semboller, kullanılan teknoloji, örgütte anlatılan hikayeler, bireylerin davranış şekilleri, örgüt içersindeki iletişim şekli, toplantıların yapılış yöntemi gibi araştırmacılar tarafından rahatlıkla incelenen unsurlar bu basamağa dahildir.

Mevcut usulleri yani bir örgütte var olan davranış şekillerini, kuralları, uygulamaları tespit etmek için Schein örgüt çalışanlarından aşağıdaki soruları cevaplamalarını istemektedir.²⁰⁷

-Ofisiniz açık ofis sistemi mi yoksa oda sistemi var mı ?

-Örgüt çalışanları örgüte ait rozetleri ve örgüte ait bazı sembolik eşyaları takarlar mı?

-Genel olarak çalışanların kıyafetleri çok resmi midir yoksa serbest giyinirler mi ?

-Çalışanlar arasın iletişim ve etkileşim resmi ve mesafeli midir yoksa rahat ve samimi mi?

-Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşim resmi mi yoksa nispeten rahat ve samimi mi?

-İşletme içinde bilgileri ne şekilde öğreniyorsunuz, söylentiler gibi dolaylı yollardan mı, yoksa şirket içi haber panoları ile mi ?

-Genelde toplantılar sık-sık ve düzenli bir şekilde mi yapılıyor, yoksa aralıklarla değişken zamanlarda mı?

-Sorunlar, mutabakatsızlıklar nasıl ele alınıyor? Çözüm odaklı mı yoksa suçlayıcı nitelikte mi ?

²⁰⁷ Esra Mungan, "Bir Kurum Kültür Modeli" <http://www.humanitas.com.tr/k.kultur.htm>. (13.12.2003.)

Edgar Schein yukarıdaki sorular ile işletme içersinde gözle görülebilen mevcut usulleri açığa çıkarmaya çalışmaktadır. Ama kendisinin de belirttiği gibi örgüt kültürünü tanımlamak ve karakterize etmek için örgüt kültürünün daha derin basamakları olan benimsenmiş değerler ve temel varsayımlar basamaklarına inilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

2) Benimsenmiş Değerler: Örgüt içindeki bireylerin davranışlarına yön veren ve bazı çelişkili durumlar karşısında örgüt üyelerinin kararlarına ölçü olabilen değerlerdir. Schein'ne göre bir grup ilk defa bir sorunla karşı karşıya kaldığında ilk çözüm önerisi bazı bireyler tarafından ortaya atılır. Bu ortaya atılan çözüm önerisi çözümü ortaya atan bireyin neyin doğru ve neyin yanlış olduğu hakkındaki varsayımlarından doğar. Schein önerinin grup tarafından temel değerler haline dönüşmesi için lider veya yöneticilerin de bu çözüm önerisini benimsemeleri gerektiğini belirtilmektedir.²⁰⁸ Geliştirilen çözüm önerisi karşılaşılan sorunlara cevap verdikçe zamanla örgüt içersinde benimsenmiş değerler halini almaya başlar. Örgüt içersindeki mevcut olan temel değerlerin doğru tanımlanması mevcut usuller kadar basit değildir. Hemen-hemen her yönetici şirket olarak benimsedikleri değerleri rahatlıkla söyleyebilirler. Ama bir çok yönetici şirketinde mevcut olan değerlerle kendilerinin arzuladıkları değerleri karıştırırlar. Bu yüzden mevcut değerler ile arzulanan değerler çelişkili durumdadırlar. Benimsenmiş değerlerin niteliği mevcut usullere yansımaktadır. Bu yüzden Schein'ne göre araştırmacılar yöneticilerin bildirdikleri değerler ile örgütteki mevcut usulleri karşılaştırmak zorundadırlar. Mesela şirket yöneticileri ekip çalışmasını benimsemiştir, ama kararlar tek kişiden alınır. Şirket çalışanının kendi işinin lideri olmasından bahseder ve bunu temel değer olarak kabul ettiğini iddia eder, fakat işletme içersine bürokrasi had safhada seyreder. İşletmenin kabul ettiği ve arzuladığı benimsenmiş değerleri ile mevcut usuller çelişkili durumdadır.²⁰⁹ İşte Schein'ne göre eğer örgütteki benimsenmiş değerleri ile mevcut usulleri çelişkili durumda ise örgütün kültürünü karakteristik özelliklerini tanımlamak için örgüt kültürünün daha derin katmanına inmek gerekmektedir.

3) Temel varsayımlar: Örgüt kültürünün en derin katmanı olan temel varsayımlar örgüt kültürünün esasını teşkil etmektedir. Bir grubun her hangi bir problemle karşılaşıldığında ürettiği çözüm önerisi başarılı olursa örgüt içersinde daha sonra aynı problemle karşılaşıldığında örgüt üyeleri yine aynı çözüm önerisini tercih etmeye

²⁰⁸ Schein, s.20

²⁰⁹ Mungan, s.2

eğilimlidirler. Zamanla bu çözüm önerisinin doğruluğu sorgulanmadan kabul görmeye başlanır. Örgüt üyeleri bu çözüm önerisinin her zaman aynı problemle karşılaştığında doğru olup olmadığını incelemeye gerek duymadan tercih ederler. Böylece temel varsayımlar oluşmaya başlar. Temel varsayımlar direk olarak örgüt üyelerinin bilinç altına doğru olarak kabul görülür. Temel varsayımlar örgüt üyelerinin davranışlarına yön verir ve çelişkili durumlarda ölçü olarak kullanılmaya başlar. Grup üyeleri bu varsayımlara o kadar sıkı bağlanırlar ki grubum içersinden kimse bu varsayımları değiştirmeye veya sorgulamaya cesaret edemez.²¹⁰

Schein örgütte mevcut olan temel varsayımları anket soruları ile veya envanter yoluyla ortaya çıkarmağın olanaksız olduğunu belirtmektedir. Çünkü örgütte çalışanların çoğu bu inançların farkında değildir. Bu temel varsayımlar kurumu temsil edecek grup ile konuşarak, tartışarak ve sentezleyerek ortaya çıkarılır. Bunun için aşağıda belirtilen aşamalar izlenmelidir:

- Örnek gruptaki bireylerden ilk önce işletmelerine has akıllarına gelen tüm alışkanlıkları, tüm davranışları (mevcut usulleri) ortaya dökmeleri istenilir.
- Sonra işletmelerinin vizyonunu, misyonunu ve benimsedikleri değerleri yazmaları istenilir (benimsenmiş değerler).
- Daha sonra işletmelerinde mevcut olan davranış şekilleri, alışkanlıkları (mevcut usulleri) ile benimsenen değerler arasındaki çelişkili olanlar belirlenir ve bu çelişkilerin neden kaynaklandığı araştırılır ve bu araştırma sonucunda işletmede var olan bilinçaltı varsayımlar ortaya çıkarılmaya çalışılır.²¹¹

Temel varsayımların açığa çıkarılması ve yorumlanması için araştırmacıların örgüt yöneticileri ve örgüt üyeleri ile derin mülakat yapmaları ve yukarıda belirtilen süreçleri birkaç kere denemeleri tavsiye edilmektedir. Bu mülakatlar sonucunda tespit edilen temel varsayımların niteliği örgüt kültürünün karakteristik özelliklerinin temelini oluşturmaktadır. Schein ve diğer araştırmacıların belirttikleri ve araştırmalarda tespit edilen temel varsayımları ve bazı kavramlara karşı toplumların yaklaşımlarını bazı ortak yanlarını esas alarak sınıflandırmak faydalı olacaktır.²¹²

²¹⁰ Schein, s.20.

²¹¹ Schein.s.25.

²¹² Schein, s.110.

İnsan-Çevre İlişkilerinin Doğasına İlişkin Temel Varsayımlar: İnsanlar buldukları çevre ile olan ilişkilerde çevreyi kontrol altında tutma, çevreyi yönlendirme veya bu varsayımın tersine kendilerinin çevreye boyun eğmeleri, çevre ile uyum içerisinde yaşamalarının doğru olduğuna varsayabilirler. Bir örgütün üyelerinin de içinde buldukları örgütün yaşamı, kaderi, ve geleceği konusunda kendilerinin ne ölçüde etkili olabilecekleri konusunda farklı varsayımlara sahip olabilirler. Bir örgütün üyeleri örgütün içinde yer aldığı dış çevreyi (siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel) etkileyebileceklerine, kontrol altına alabileceklerine ve değiştirebileceklerine inanabilecekleri gibi bunun tam tersine dış çevreyi her hangi bir şekilde etkileyebileceklerine inanmamaları da mümkündür. Mesela eğer işletme yöneticileri müşteri memnuniyetine önem veriyorsa, işletmenin halkla ilişkiler konusunda daha duyarlı olmasına önem veriyorsa böyle bir davranışın altında çevreyi kontrol edebilme, çevreyi yönlendirebilme varsayımının yattığını belirtebiliriz.

Zaman Kavramı: Zaman kavramına farklı toplumlar farklı bakış açısına sahiptirler. Batı kültürlerinde zaman kavramı içinde yaşanan an ve geleceğe dönük olarak algılanmaktadır. Bu kültürde yetişen bireyler “zaman paradır” para gibi kazanılır, saklanır, harcanır, iyi bir şekilde istifade edilmediği takdirde israf edilebilir gibi zamana karşı varsayımlara sahiptir. Belirlenen vakitte bitirilemeyen bir iş için ikinci bir şans tanımak istemezler. Bunun tersine doğu ve geri kalmış ülkelerde ise zaman doğrusal olarak örgütlenmemiş olduğunu ve bütün yaşam sürecini kapsadığını varsayılır. Bu tür toplumlarda “bu gün bitirilemeyen bir iş yarına kalabilir” varsayımına sahiptirler. Toplumlardaki bu varsayımlara örgüt kültürü yönünden bakılacak olursa batı ülkelerinde faaliyet gösteren bir örgütte belirlenen programa ve planlanan süreye göre işler bitirilmeye çalışılacaktır.

Mekan Kavramı: Mekan kavramı zaman kavramı gibi farklı algılanış şekillerine sahiptir. Örgütteki insanların iletişim kurarlarken aralarında bıraktıkları mesafenin temelinde mekan kavramına olan varsayımlar yatmaktadır. Hofstede'nin daha ileride inceleyeceğimiz toplum kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik araştırmasındaki toplumlarda mevcut olan güç mesafesinin farklı olmasını da bu toplumların mekan kavramına olan farklı varsayımları ile ilişkilendirebiliriz. Örgüt kültürü açısından konuya bakılacak olursa örgütte mevcut olan nesnelere, semboller ve bunların düzenleniş şekilleri, büroların düzenleniş şekli bu örgütteki yöneticilerin mekan kavramına olan varsayımlarını yansıtmaktadır.

İnsan Doğasına İlişkin Varsayımlar: İnsan yaratılış itibari ile kötü veya iyi bir varlık mıdır? İdeal bir insan hangi özelliklere sahip olmalıdır? Bu soruların cevapları örgütün bulunduğu sosyo-kültürel çevreye göre değişecektir. Araştırmalarda batı kültürlerinde insan

doğasının yaratılış itibari ile genelde tarafsız (ne iyi ne kötü) olarak varsayıldığı tespit edilmiştir. Doğu kültürlerinin bazılarında ise insanın yaratılış itibari ile kötü olduğu, fakat sonradan iyileştirilebileceği varsayılmaktadır.²¹³ Bu varsayımlara örgüt kültürü açısından bakılacak olursa gerek örgütün yönetim biçiminin, gerekse örgüt kültürünün karakteristik özelliklerinin bu varsayımlardan etkilendiğini belirtilebilir.

İnsan İlişkilerinin Doğasına İlişkin Varsayımlar: Schein'ne göre bu varsayımlar bir grubun yaşamını sürdürebilmesi için grup üyelerinin bir biriyle olan çeşitli ilişkilerde uygun olarak kabul ettikleri yolları tanımlayan varsayımlardır.²¹⁴ Eğer bir yönetici veya lider yaşamın bir yarışma değil de ortaklık olduğu ve örgütün amaca ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin sıkı bir dostluk, işbirliğinin şart olduğunu varsayıyor ise böyle bir örgütte katılımcı yönetim biçimi, takım çalışması gibi uygulamaları daha rahat bir şekilde hayata geçirebiliriz. Eğer örgütte “bütün iyi görüşler, buluşlar, kararlar bireysel çabaların bir ürünüdür” varsayımı hakim ise böyle bir örgütte takım çalışmasından söz edilemeyecektir.

Sosyal Gerçek: Bir grubun bir takım sosyal konularda kabul ettikleri gerçeklerdir. Örneğin bir çok politik görüşler ve insan yaşamı konusundaki bazı inançlar bu boyutta düşünülebilir. Bir grubu diğer gruplardan farklı kılan ve sınırlayan bazı ölçülerdir. Bu gerçeklere örgütsel yönden bakılacak olursa, grup üyelerinin gerçek bilgi ve kararlara nasıl ulaşabilecekleri konusunda kabul ettikleri gerçekleri kapsamaktadır. Mesela örgüt üyeleri gerçeğe ulaşmada, doğru kararlar almada araştırma ve fikir alış-verişin önemli olduğunu varsayabilirler veya gerçeğe ulaşmada örgüt içersindeki en yaşlı ve tecrübeli kişinin alacağı kararların daha doğru olacağını varsayabilirler. Dolayısıyla bu varsayımlar işletmelerde uygulanan takım çalışması, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi gibidir çok yeni yönetim sistemlerinin işletmede uygulanabilirlik derecesini etkileyebilir.

Edgar Schein' in de belirttiği gibi bu varsayımları ortaya çıkarmak oldukça zordur. Çünkü bir çok yönetici kendinin veya şirketinin sahip olduğu değerlerden dolayısıyla eleştirilmekten kaçınmaktadırlar veya işletme çalışanları bu varsayımların farkında bile değildir. Bu yüzden araştırmacıların örgüt kültürünü sayısal olmayan yöntemlerle incelerken kendinin de sahip olduğu çeşitli önyargılardan kaçınarak olaya tarafsızca yaklaşmaları gerekmektedir.

²¹³ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994, s.95.

²¹⁴ Schein, s.104.

2.7.4. Geert Hofstede'nin Çalışması

Örgüt kültürünü karakterize etmeye yönelik bir başka çalışma ise Hofstede'nin ulusal kültürün örgüt kültürünü ne derecede etkilediğini tespit etmeye yönelik çalışmasıdır. Hofstede araştırmalarında örgüt kültürünün değerlendirilmesi ve incelenmesinde sadece örgüt içi faktörler ile yeterli kalmayacağını belirtmektedir. Hofstede'ye göre toplum kültürünün örgüt kültürünün karakteristik özelliklerine etkisi küçümsenmeyecek kadar büyüktür. Hofstede'nin çalışması ulusal kültürdeki kadına ve erkeğe özgü değerler, toplumdaki gücün dağılımı, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve toplulukçuluk gibi boyutların toplumdan topluma ne derecede farklılık gösterdiğini ve ulusal kültürün bu boyutlarının örgüt kültüründe hangi karakteristik özelliklerin daha ön plana çıkmasına sebep verebileceğini açıklamaya yöneliktir.

Geert Hofstede toplumsal değerlerin işletme değerlerine etkisini toplam 53 ülkede 100.000'den fazla I.B.M. şirketinin çalışanları üzerinde anket uygulayarak sonuçları dört boyut altında toplamıştır ve bu ülkelerdeki örgütlerin nasıl bir örgüt kültürüne daha yatkın olacağı hakkında bazı ip uçları tespit etmiştir.²¹⁵

1) Güç dağılımı (Hiyerarşik Mesafe): Ulusal kültürün bu boyutunda toplumdaki güç dağılımı üzerindedir. Eğer toplumda güç dağılımı eşit değilse bu toplumdaki kuruluşların ve işletmelerin organizasyon yapısı merkezidir, hiyerarşik mesafesi yüksektir. Dolayısıyla böyle toplumda faaliyet gösteren örgütlerin kültürlerinde unvan ve statüye önem verilir, yöneticilere itaat temel değerler arasındadır.²¹⁶ Güç dağılımının eşit olduğu toplumlardaki işletmelerin örgüt kültürlerinde ise statüye fazla önem verilmez, güç sahibi kişiler ile iletişime kurmak kolaydır, organizasyonlar merkezi kaç yönetim şekline daha uygundur. Güç dağılımı eşit olmayan ülkeler olarak Hofstede Hindistan, Arap ülkeleri, Meksika, Malezya'nı göstermiştir. Türkiye'nin bu boyutta aldığı değer 66'dır (0 en eşit güç dağılımı, 100 en fazla eşit olmayan güç aralığı).²¹⁷ Türk toplumunun hiyerarşiden yana olduğu belirtilmektedir.

2) Belirsizlikten Kaçınma: Ulusal kültürün bu boyutunda toplumun belirsizliğe olan toleransı ifade edilir. Bazı toplumlarda belirsizlik yüksek kaygı yaratırken, bazı toplumlarda ise bireyler belirsizliğe karşı daha toleranslı davranırlar. Belirsizliğin kaynağı olarak örgütün dış çevresi ve örgütün kontrolü altında olmayan her şey olarak kabul edilir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek iş stresi, değişikliklere karşı yüksek duygusal

²¹⁵ Hofstede, *Culture's Cosequences: İnternational Differences in Work Related Values*, s.12-30.

²¹⁶ Seçil Taştan, "Kültürler Arası Farklılıklar, Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi", 2002, [\(17.02.2003\)](http://www.insankaynaklari.com), s.4.

²¹⁷ Erdem, s.140.

tepki vardır. Bu yüzden böyle toplumların örgüt kültürlerinde her şeyi kurallara göre yapmak ve yöneticilerin kendilerine yön vermesi temel değerler arasındadır.

Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ülkelerin örgüt kültürlerinde ise değişimi anlayışla karşılamak, riski göze almak, çelişkili kararlarda inisiyatif kullanmak temel değerler arasındadır. Belirsizliğin kontrolünde bir çok faktör etki etmekle beraber en çok etki eden faktörler arasında toplumun dini değerlere bağlılık oranı, modernleşme derecesi, ülkenin politik yapısı gelir. Belirsizlikten en çok kaçınan ülkeler olarak Hofstede Yunanistan, Portekiz, Uruguay'ı göstermiş, en az kaçınan ülkeler olarak da İngiltere, İrlanda, Hong Kong'u göstermiştir. Türkiye'nin bu boyuttaki değeri 85'dir (0 en az belirsizlikten kaçınma, 100 en fazla belirsizlikten kaçınma).²¹⁸ Türk toplumu bu boyutta belirsizlikten kaçınan toplumlar arasına girmektedir.

3) Bireycilik/Kolektivizm: Hofstede'nin kültürel analizinin sonuçlarına göre bazı toplumlarda bireyler sadece kendilerinin inisiyatifine bağlı olarak kararlar alırken, bazı toplumlar ise kararları grup halinde almayı tercih ederler.

Bireyci toplumlarda bilinç, özerklik, duygusal özgürlük, bireysel girişim gibi değerler ön planda iken, toplulukçu kültürlerde ise ortak kimlik, duygusal bağımlılık, grup dayanışması, görevlerin paylaşılması ön plandadır. Bireyci toplumlarda kişisel çıkarlar ön planda tutulur, ast üst ilişkisi bir iş alış verişi olarak tanımlanır. Toplulukçu toplumlarda ise ast üst ilişkisi sadakat temeline dayandırılır ve bireyler kendilerini mutlaka bir gruba ait olmasını isterler.²¹⁹

Hofstede'nin araştırmalarında bireyci toplumlar arasında A.B.D., Avustralya, İngiltere yer alırken toplulukçu kültürler arasında Ekvator, Venezuela, Panama yer almıştır. Türkiye'nin bu boyutta aldığı değer 32'dir (0 en fazla kolektif, 100 en fazla bireysel).²²⁰ Bu sonuca göre Türk toplumunun toplumsallıktan yana olduğu söylenebilir.

4) Erkeksilik/Kadınsılık: Hofstede kültürel analizinin bu boyutunda toplumun cinsiyetlere yüklediği rolleri inceleyerek ulusal kültürlerin örgüt kültürüne etkisini açıklamaya çalışmıştır. Cinsiyete yüklenen bu roller ilk başta aileden başlayarak, okul ve iş çevresi içerisindeki sosyalizasyon süreciyle bireylere transfer edilir.²²¹

²¹⁸ Hofstede, *Culture's Consequences*, s.18.

²¹⁹ Çerik, s.69.

²²⁰ Erdem, s.145.

²²¹ Yunus Taş, "Örgüt Kültürü Modelleri", *Kosbed*, Sayı:2, 2001, s.105.

Dişil toplumlarda dostça atmosferde çalışmak, eşitlik, insanlara önem verme, erkek kadın ayrımının yapılmamasına özen gösterme ön planda iken, erkeksi toplumlarda ise mevkiye önem verme, yüksek ücret, kadınları arka planda tutma, uyuşmazlıkların tartışılarak çözülmesi temel değerler arasındadır. Dolayısıyla bu saydığımız temel değerler örgütün yönetimine ve kültürüne etki yaparak kadınsı toplumda faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültüründe çatışmalardan kaçınma, mutluluk ve kişiler arası huzur ön planda iken, erkeksi toplumdaki işletmelerin örgüt kültüründe ise rekabet ve başarılı olmak temel değerler arasında ön plana çıkar. Türkiye araştırmanın bu boyutunda aldığı değer 45'tir (0 en fazla erkeksi, 100 en fazla kadınsı).²²² Türk toplumu erkeksi değerler ile kadınsı değerler arasında orta düzeylerde bir yere sahiptir.

Geert Hofstede toplumsal değerlerin örgüt kültürüne etkileri ve hangi toplumlar ne tür bir örgüt yapısına ve örgüt kültürüne daha yatkın olduğuna yönelik araştırmasında tespit ettiği toplumun "belirsizlikten kaçınma" boyutundaki bulguları Edgar Schein'nin toplumun sahip olduğu "insan-çevre ilişkilerinin doğasına yönelik" varsayımları ile ilişkilendirebiliriz. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek iş stresi, değişikliklere karşı yüksek duygusal bir tepki tespit edilmiştir.²²³ Bu tepkinin temelinde toplumun insanı doğaya bağımlı olarak görmek, çevrenin kontrol altına alınamayacağı, değişimin planlanamayacağı gibi varsayımlar yattığını belirtebiliriz. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda riski üstlenmek, kararlarda inisiyatif kullanmak, değişiklikleri anlayışla karşılamak temel değerler olarak görülmüştür.²²⁴ Bu temel değerlerin altında ise bu toplumların belirsizliğin ve çevrenin kontrol altına alınabileceği konusundaki varsayımları yattığını belirtebiliriz. Araştırmanın "güç mesafesi" boyutunda tespit edilen sonuçları toplumun "mekan" kavramına olan farklı varsayımları ile ilişkilendirmek mümkündür. Eğer toplumun güç dağılımı eşit değil ise böyle bir toplumda faaliyet gösteren örgütün kültüründe büyük ve ayrı-ayrı bürolar, ilişkilerde sosyal mesafenin uzak olacağı kaçınılmazdır. Çalışmanın "bireyci-toplumcu" boyutunu Schein'nin "insan ilişkilerinin doğasına yönelik varsayımları" ile ilişkilendirmek mümkündür. Eğer bir örgütte yaşamın bir yarışma değil de, ortaklık olduğu varsayılıyor ise bu örgütün faaliyette olduğu ülkede toplulukçu değerlerin daha baskın olduğunu iddia edilebilir.

Hofstede Schein'nin aksine örgüt kültürünün sadece kalitatif yöntemler ile değil kantitatif yöntemler ile de değerlendirilebileceğini savunmaktadır. Uyguladığı Hernest

²²² Hofstede, *Culture's Consequences*, s.20

²²³ Andrew Brown, *Organizational Culture*, Second Edition, New York: Prentice Hall, 1998, s.43.

²²⁴ Çerik, s.69.

anketinin sonuçlarını çeşitli istatistik yöntemler ile değerlendirmiş, kültür ve örgüt kültürü araştırmalarında en çok baş vurulan referans kaynağı olmuştur.

2.7.5. Deal ve Kennedy'nin Çalışması

Deal ve Kennedy Hofstede'ye benzer şekilde örgüt kültürünün değerlendirilmesinde sadece örgütün üzerinde odaklanılmaması gerektiğini savunmaktadır. Araştırmacılara göre örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini etkileyen yönetim şekli, iletişimin yapısı, örgüt üyelerinin sahip oldukları temel varsayımlar gibi örgüt içi etkenler kadar örgütü çevreleyen dış çevrenin belirsizlik düzeyi ve alınan stratejik kararların sonuçlarının geri beslemesinin hızı da örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini etkilemektedir.

Araştırmacılar örgütü çevreleyen dış çevre ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi iki boyutlu değişken üzerinden açıklamaya çalışmışlardır. Bu iki değişkenlerden ilki yukarıda da belirtildiği gibi işletmelerin stratejik kararlarına etki eden çevresel belirsizlik, ikincisi ise stratejik kararların başarısı konusunda, yani sonuçların (geri beslemenin) geri bildirilme hız derecesidir. Deal ve Kennedy bu iki değişken üzerinden dört örgüt kültürü tipi ortaya çıkartmışlardır.²²⁵

Tablo 2.3: Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Örgüt Kültür Tipi

| | Hızlı | Yavaş |
|-------------------------------|---|---|
| Yüksek Riskli Kararlar | Sert erkek, maço kültürü. Kozmetik, film, reklamcılık sektörü | Şirketin üzerine iddia kültürü |
| Düşük Riskli Kararlar | Çok çalış/sert oyna kültürü Moda, pazarlama, tüketici ürünler, elektronik sektör | Süreç Kültürü Hükmet, kamu hizmetleri Sigorta, finans kuruluşları |

Kaynak: Eren, s.111.

Sert erkek/Maço kültürü: Alınan stratejik kararların riskli, çevresel belirsizliğin yüksek, geri beslemenin hızlı olduğu ortamlarda gelişmektedir. Polis departmanları, cerrahlar bu kültüre tipik örneklerdir. Riski üstlenen bireylere saygı duyulur ve başarılı olurlarsa istedikleri gibi davranmasına izin verilir. Bu tip kültürler ani kararlar alabilen kişileri ister, lider rolünü üstlenen kişiden de astlarını cesaretlendirmesi beklenir. Kahramanlara, efsanelere önem verilir. Bireyler ön plandadır.²²⁶

Çok çalış/ Sert oyna kültürü: Bu tip kültürlerde kararların başarısı konusunda hızlı bilgi alınmasına rağmen üstlenilen risk azdır. Risk düzeyi düşük olduğu için başarı çok

²²⁵Eren, s.111.

²²⁶Barbara Senior, **Organizational Chance**, Second edition, Prentice Hall, 2002, s.124.

çalışmaya bağlıdır. Ekip çalışması ön plandadır. Çalışanlar çeşitli törenler ve yarışmalarla canlı tutulmaya çalışılır. Toplantılar, yarışmalar çalışanlar için motivasyon kaynağıdır. Moda sektörü, çeşitli pazarlama şirketleri, hizmet sektörü bu tip kültürlerle örnek verilebilir. Müşteri ihtiyaçları ön plandadır. Yaratıcılık, heyecan, yarışma güdüsü çalışanlara kazandırılmaya çalışılır.²²⁷ Yüksek satışı yapan kişiler kahraman olarak nitelendirilir. MC-Donald's şirketi bu kültüre tipik örnektir.²²⁸

Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Geri beslemenin yavaş, başarı riskinin yüksek olan ortamlarda ortaya çıkar. Bu örgüt kültürü tipine sermaye yoğun yatırımlar, büyük inşaat, petrol şirketlerinin yaptığı yatırımları verebiliriz. Bu tip örgüt kültüründe sabırlı bilimsel ve teknik kafaya sahip, grup ve bireysel çalışabilen yöneticilere gerek vardır. Bu örgüt kültür tipinde çalışanların yaratıcılığı ve yenilikçiliği çok uzun vadede sonuç verdiği için sabırlı olmayı gerektirir. Çevrenin çok değişken olması bu tip yatırımları yapan şirketleri zora sokar. Bu tip örgüt kültürü golf oyununa benzer, oyunun sonuna kadar kimin kazanacağı dışarıdan belli olmaz.²²⁹

Süreç kültürü: Çevresel belirsizlik riskinin düşük, kararların sonuçları hakkındaki bilgilerin geri bildiriminin yavaş olan ortamlarda gelişir. Kamu kurumları, sigorta şirketleri, finansal hizmet veren bankaları verebiliriz. Bu tip kültürlerde temel değer yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Maaş dışı gelirler ve unvan da temel değerlerin arasındadır.²³⁰ Çalışma sonuçlarını değerlendirmek oldukça zor olduğu için böyle tip örgüt kültürüne sahip işletmeler sabit ortamlarda (az değişen) daha başarılıdır, yalnız çevrenin değişmesine ayak uyduramazlar.²³¹

Deal ve Kennedy'nin gerçekleştirdikleri çalışmada üzerinde durdukları değişkenlerin nitelikleri Hofstede'nin tespit ettiği toplumsal değerler ile yakından ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Deal ve Kennedy her ne kadar değişkenlerin niteliklerini işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre göre değerlendirse de toplumsal değerlerin bu değişkenler üzerindeki etkileri belirtmek faydalı olacaktır. Mesela Hofstede'nin araştırmalarında tespit ettiği belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan ülkelerdeki işletmelerde yüksek riskli kararların alınma oranı düşecektir ve girişimcilikten uzak örgüt kültürüne sahip işletmeler daha fazla oranda görülecektir. Dolayısıyla Deal ve Kennedy'nin belirttiği gibi yüksek riskli kararların alındığı havacılık, uzay, kozmetik ve reklam sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bu

²²⁷Mullins, s.805.

²²⁸Senior, s.124.

²²⁹Luthans, s.568.

²³⁰Eren, s.103.

²³¹Senior, s.140.

ülkelerde başarılı olma olasılığının fazla olmayacağı söylenebilir. Buna karşılık belirsizlikten kaçınma oranı düşük olan ülkelerde yüksek riskli kararların alındığı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin başarı oranının fazla olabileceği tahmin edilebilir. Hofstede'nin araştırmasında belirttiği toplumun güç dağılımının eşit olmadığı ülkelerde Deal ve Kennedy'nin belirttiği düşük riskli kararların alındığı ve geri beslemenin yavaş olduğu kamu işletmelerinin daha ön plana çıktığını söylenebilir. Çünkü kamu işletmelerinde maaş dışı gelirleri elde etmek ve yükselmek temel değerler arasındadır. Toplulukçu değerlerin yüksek olduğu ülkelerde ise Deal ve Kennedy'nin sınıflandırmasında belirttiği düşük riskli kararların alındığı fakat geri beslemenin hızlı olduğu sektörlerde faaliyet gösteren moda, pazarlama işletmelerinin başarı olacağı tahmin edilebilir. Çünkü bu sektörlerde kararların risk düzeyi düşük olduğu için başarı ekip çalışmasına bağlı kalmaktadır.

Deal ve Kennedy'nin bu çalışması örgüt kültürü araştırmacılarının örgüt kültürünü incelerken sadece örgüt içi faktörlere bağlı kalmayacağı yönünden ışık tuttuğu için önem arz etmektedir. Araştırmada üzerinde durulan değişkenlerin incelenmesi ile varılan sonuçların Hofstede'nin araştırma sonuçları ile ortak noktalarının olması ise örgüt kültürü incelemelerinde toplumsal değerlerin önemini daha da arttırmaktadır. Deal ve Kennedy'nin bu çalışması örgütün karakteristik özelliklerinin sektörlere ve çevresel belirsizliği göre değişebileceğini vurgulamaktadır.

2.7.6 Charles Handy'nin Çalışması

Örgüt kültürünün incelenmesi ve karakterize edilmesinin anket sorular ve araştırma sonuçlarının çeşitli istatistiksel yöntemlerle incelenebileceğini savunan Charles Handy çalışmasında örgütsel yapı ve örgüt kültürü arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Çalışmasında diğer çalışmalardan farklı olarak örgütün kullandığı teknoloji, örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar gibi değişkenlerin örgüt kültürünün karakteristik özelliklerine olan etkisini de açıklayan Handy geliştirdiği örgüt kültürü ölçeğinin sonucunda tespit ettiği örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini kriter olarak dört örgüt kültürü tipi belirtmiştir.²³²

Güç kültürü: Handy'nin belirttiği gibi güç kültürü aile ve küçük işletmelerde daha çok rastlanmaktadır. Bu tip kültüre sahip örgütlerde iktidar ve denetim son derece merkezidir. Kararları kilit kişiler alır, astlara danışılmaz. İletişim yapısı aynı örümcek ağı gibi merkeze bağlıdır. Kararları tek kişi veya bir kaç yönetici aldığı için tehlike anında hızlı kararlar alınır. Bürokratik yapı en aza indirgenmiştir, çünkü merkezin güvenini kazanmış olan yöneticiler

²³² Charles Handy, *Understanding Organizations*, London, Penguin pub, 1993, s.181.

faaliyetlerin de serbest davranmaya hak kazanmış olur. Risk almayı seven kişiler bu tür kültürlerde hemen ön plana çıkmayı başarır.

Bu tür örgüt kültürünü tehlikeye sokacak olan önemli etken örgüt büyüklüğüdür. Çünkü örgüt büyüdükçe, faaliyetler çeşitlendikçe merkeze bağlı iletişim yapısı aynı kalmaz. Ayrıca merkezdeki gücü elinde bulunduran liderin veya yöneticinin değişmesi mevcut örgüt kültürünün de devam etmesini zorlaştırabilir.²³³ Çünkü bu tip kültürün devam etmesi için merkezde bulunan liderin güçlü ve bilgili olması gerekir. Handy'nin çalışmalarına ışık tutan Harrison'nun da belirttiği gibi bu tip örgüt kültürünün liderleri astlarının emirlere itaatkar ve istekli olmalarını bekler. Liderin kendisinde örgütte her şeyin güç ile başarılabileceğini varsayar.²³⁴

Rol kültürü: Handy rol kültürünü akıl tanrısı Apollo'ya benzetmiştir. Rol kültürünün esas temelini fonksiyonel sütunler oluşturmuştur. Finans, pazarlama, üretim gibi örgüt içerisindeki bölümler herisi örgütün birer sülününü teşkil eder. Bu bölümler kendi içerisindeki faaliyetleri en iyi bir şekilde yapmaya gayret gösterir. Birimler arasındaki ilişki rollerle, işe ve iletişime ait kurallarla sağlanır. Tüm birimler tepe yönetim tarafından kontrol edilir ve her birimin belirlenen kurallar çerçevesinde hareket etmesi sağlanır.²³⁵

Bu tip kültürde rol ve işin niteliği bireyin niteliğinden daha ön planda tutulur. Bireye göre rol değil role göre bireyler seçilir. Roller tanımlanmıştır. Kurallar mümkün olabileceği ölçüde her duruma cevap verebilecek şekilde hazırlanmıştır. Bireyler kararları kurallara ve prosedürlere göre alır. Bu yüzden bu tip örgüt kültürlerine bürokratik örgüt kültürü de denir.

Rol kültürü daha çok durağan çevrede etkili olur. Monopol piyasalarda, pazar ömrü uzun olan ürünleri üreten işletmelerde ve uzun vadeli planların yapılabildiği ortamlarda bu kültür varlığını rahatça devam ettirir.²³⁶ Eğer örgütün faaliyette olduğu çevresel koşullar çok değişken ise bu tür kültürler değişime ayak uyduramazlar, çünkü kurumsal yapılarına güvenmelerinden ötürü çoğunlukla değişime karşı hazırlıksızdırlar.

Görev kültürü: Bu kültürün esasını örgüt üyelerini özelliklerine göre göreve atama ve kendi kendilerini kontrol edebilme yetkisi oluşturur. Örgütte her hangi bir görevi veya projeyi

²³³ Handy, s.183.

²³⁴ Erkmen, s. 86

²³⁵ Handy, s.185.

²³⁶ Erkmen s.110.

başarmak için takım çalışmasına önem verilir. Bu takımlara seçilen kişilerin statülerinden daha çok görev için gereken özelliklerine bakılır.²³⁷

Bu kültürde lider fikirlerini astları ile paylaşır ve kaynakları işini bilen kişilere vermeye önem gösterir. Örgüt üyelerine örgütün vizyonunu benimsetir. Bu kültür özellikle rekabetin şiddetli olduğu ortamlarda faaliyet gösteren pazarlama şirketlerinde, yatırım bankalarında, reklam firmalarında görülür.

Bu tip kültürün önemli sorunu yetki verilmiş olan kişilerin kontrol edilmesinin zorluğudur. Yönetici verdiği kaynaklar aracılığıyla takımda görev alan bireyleri kontrol etmeye çalışır.

Birey kültürü: Birey kültüründe bir grup birey kendi fikirleri ve kararları doğrultusunda bir araya gelerek kurumsallaşır. Özellikle kısa ömürlü pazarlama, sekreterlik işletmelerinde görülür. Her birey kendi çapında birer yıldızdır ve adeta galaksiyi andıran kurumsallaşma içine girmiştir.²³⁸ Hiyerarşi yapılanma bu tür kültürde görülmediğinden denetim örgütü oluşturan bireylerin ortak rızası ile geliştirilen mekanizmalar aracılığıyla olur, iktidar bireyler arasında uzmanlığa bağlı bir şekilde dağıtılmıştır. Örgüt içerisinde bireye çok önem verildiği için örgüt üyeleri ihraç edilemez, ancak isterlerse kendi rızası ile ayrılabilir. Çalışanlar nasıl çalışacakları konusunda kendi değerlerine göre davranır, kısacası bir grup insan bir arada hareket etmenin daha yararlı olacağını düşünerek bir araya gelmiş ise birey kültürünü oluşturma ihtimali daha yüksektir.²³⁹

Handy'nin belirttiği gibi yukarıda belirtilen örgüt kültürü tiplerinin bir kaçının karakteristik özelliklerini aynı örgütte gözlemlenebilir.

Handy çalışmasında örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini belirleyen etkenleri aşağıdaki gibi özetlemiştir.²⁴⁰

1) *Örgüt tarihi ve örgüt kurucuları:* Uzun bir geçmişe sahip aile şirketlerinde çoğunlukla güç merkezli örgüt kültürünün karakteristik özellikleri daha fazla görülmektedir. Çünkü aile şirketlerinde iktidar ve denetim son derece merkezidir. Kararlar kilit kişiler tarafından alındığından ve astlara danışılmadığından güç merkezli örgüt kültürünün oluşması için daha elverişli bir ortamdır.

²³⁷ Handy, s.188.

²³⁸ Erengül, s.31.

²³⁹ Yıldırım, s.45.

²⁴⁰ Handy, s.192-199.

2) *Örgüt büyüklüğü*: Örgüt büyüklüğü arttıkça örgütün yönetici sayısının da fazlaacağından örgütün merkezleşme derecesi de artmaktadır. Dolayısıyla büyük örgütlerde yapılacak görev sayısının ve çeşidinin fazla olacağından rol kültürünün karakteristik özelliklerine daha fazla rastlanır.

3) *Örgütün kullandığı teknoloji ve üretim süreçleri*: Rutin işlerin yapıldığı, kitle üretiminin gerçekleştiren örgütlerde daha çok rol kültürü görülmektedir. Zira yapılacak işler devamlı tekrarlandığı için örgüt üyelerinin davranışları ve kararları belirli prosedürlere bağlanmıştır. Aynı şekilde pahalı ve yüksek teknoloji kullanılan işletmelerde ise örgüt üyelerinde tecrübe istendiği için rol kültürünün karakteristik özelliklerine daha fazla rastlanılır. Birim üretiminin gerçekleştirildiği örgütlerde kişisel yetenekler ön planda olduğu için görev kültürüne daha fazla rastlanılır.

4) *Örgütsel amaçlar*: Ürün kalitesini yükseltme amacını hedeflemiş örgütlerde kalitenin her bireyin kendi görevini en iyi bir şekilde gerçekleştirmesine bağlı olduğu için rol kültürü ön plana çıkmaktadır. Büyüme amaçlayan örgütlerde büyümenin örgütlerin kontrol ve koordine edilme süreçlerinin önemini arttıracığı için güç kültürünün özellikleri daha fazla görülmektedir.

5) *Toplum*: Belirsizlikten kaçına toplumlarda her davranışın belirli prosedürlere bağlandığı rol kültürünün oluşma olasılığı daha fazladır. Toplulukçu olmayan bireyci toplumlarda ise kişisel yeteneklerin ön plana çıktığı görev kültürü daha fazla rastlanmaktadır.

Handy'nin belirttiği toplumsal değerlerinin örgüt kültürünün karakteristik özelliklerine olan etkisine yönelik ifadeleri Hofstede'nin çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Ayrıca üzerinde durulması gereken diğer bir mevzu ise Handy'nin çalışmasında belirtilen örgüt kültürü tipleri ile Deal Kennedy'nin belirttiği örgüt kültürü tipleri arasında bazı ortak noktaların mevcudiyetidir. Deal ve Kennedy'nin belirttiği "sert erkek/maço" kültürü tipi ile Handy'nin ifade ettiği "birey" kültürünün karakteristik özellikleri bir benzerlik göstermektedir. Çünkü her iki örgüt kültürü tipinde de kişisel yetenekler ön plandadır ve her iki örgüt kültürü de hiyerarşik yapılanmadan uzak olan örgütlerde kendini göstermektedir. Deal ve Kennedy'nin "çok çalış/sert oyna" örgüt kültürü ile Handy'nin belirttiği "görev" kültürü arasındaki ortak nokta ise her iki örgüt kültürü tipinde ekip çalışmasına öncülük tanıyan örgütlerde kendini belli etmesidir. Şirketin üzerine iddiaya gir örgüt kültürü tipi ile rol kültürünün ortak yönü ise her iki örgüt kültür tipinin değişken olmayan ve uzun dönemli planların yapılabileceği ortamlarda görülmesidir.

Sonuç olarak Charles Handy'nin bu çalışmasının da örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini etkileyen faktörlerin üzerinde durulması ve geliştirdiği örgüt kültürü ölçeğinde mevcut örgüt kültürü ile örgüt çalışanların tercih ettikleri örgüt kültürü arasında karşılaştırma yapabilmeye imkanını sunulması diğer çalışmalardan farklılık ve önem arz etmektedir.

2.7.7 Quinn ve Cameron'nun Çalışması

Edgar Schein ve Peters ve Waterman'nın örgüt kültürünü karakterize etmeye yönelik sayısal olmayan yöntemleri savunmasına karşılık Quinn ve Cameron'nun bu çalışmasında Handy ve Hofstede'nin çalışmalarına benzer nitelikte örgüt kültürünün karakteristik özelliklerinin sayısal yöntemler ile tanımlanabileceğini savunmaktadır.

Sayısal olmayan mülakat tekniklerle örgüt kültürünün değerlendirilmesi ve karakteristik özelliklerinin açığa çıkarılmasının büyük ve çok uluslu işletmelerde pek fazla mümkün olamayacağını savunan Quinn ve Cameron anket sonuçlarının sayısal olarak değerlendirilmesinin araştırmacıya zaman kazandıracağı ve ayrıca anketler aracılığıyla örgüt içerisinde daha fazla insan ile görüşebilme imkanına sağlanabileceğini belirtmiştir.

Geliştirdikleri örgüt kültürünü değerlendirme aracı (O.C.A.İ.) ile örgüt çalışanlarının örgüt yönetimi, başarı kriterleri, stratejik amaçlar, örgüt bütünleşmesi, baskın nitelikler ve örgüt liderliği hakkındaki görüşlerini alan araştırmacılar çalışanların bu değişkenler hakkındaki düşüncelerini, yorumlarını, varsayımlarını bu değişkenleri kriter olarak örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini dört başlık altında toplamışlardır.

Hiyerarşi Kültürü: Araştırmacıların belirttiği gibi hiyerarşi kültürünün kökleri 1800'li yıllara damgasını vuran ve yönetim literatüründe "bürokratik model" olarak bilinen çalışmaya dayanmaktadır. Döneminin devlet idarelerinin yönetim modelini inceleyen Weber ideal yönetim modeli olarak tanımladığı bürokratik modelinin karakteristik özelliklerini aşağıdaki gibi özetlenmiştir.²⁴¹

- İşlerin uzmanlaşmaya bağlı olarak parçalara ayrılması.
- Çalışanların yeteneklerine ve tecrübelerine göre terfi edilmesi.
- Her birimin bir üst birim tarafından devamlı kontrol edilmesi.
- Çalışanların kararlarının, davranışlarının kurallara bağlanması.

²⁴¹ Quinn and Cameron, s.32.

-Yöneticilerin astları etkilemede kullandığı gücü sadece makam yetkilerinden alması.

1960'lı yıllara kadar yönetim teorileri ve işletme kitaplarında Weber'in bürokratik modeli ideal yönetim modeli olarak benimsenmiştir. Değişmeyen çevre şartları, kitle üretimin gerçekleştiği, üretilen malın hemen satılabildiği ortamda geçerliliğini koruyan bu model 1960'lardan itibaren çevreye ayak uydurmada zorlanmaya başlamıştır. Müşteri ihtiyaçlarının sık-sık değiştiği, ürün çeşidinin arttırılma ihtiyacı, rekabetin ülke sınırlarını aşan bir boyut alması ile bürokratik modeli temsil eden hiyerarşi kültürü bazı sektörler ve kamu işletmeleri hariç özel işletmelerde değişime uğramıştır. Geliştirdikleri O.C.A.İ. ölçeği sayesinde bine yakın özel ve kamu işletmelerinin örgüt kültürünü inceleyen Quinn ve Cameron hiyerarşi kültürünün karakteristik özelliklerini aşağıdaki gibi tanımlamışlardır.

-Örgüt çok kontrollü ve yapısal bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarını genellikle resmi süreçler yönetir.

-Örgüt içinde lider genellikle koordine eden, örgütleyen ve sürekli verimliliği örnekleyen bir role sahiptir.

- Örgüt içersindeki yönetim biçimi çalışma güvenliği, uyum ve ilişkilerdeki denge tarafından nitelendirilir.

- Örgütü bir arada tutan bağlılık resmi kural ve politikalarıdır. Örgütlerde sürekli ilerlemeyi sürdürmek önemlidir.

- Örgüt süreklilik ve istikrarlığa önem verir. Verimlilik, kontrol ve istikrarlı işlemler önemlidir. Hedeflere ulaşma belirli ölçülerle belirlenmiştir.

-Örgüt başarıyı temelde verimlilik olarak tanımlar. Ürünlerin güvenilir teslimatı, işlerin düzgün programlanması, düşük maliyetli üretim örgüt yönetimi için önemlidir.

-Yeni örgüt üyelerinin sosyalleşme süreci çoğunlukla örgüt kurallarına ve politikalarına bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Amerika'da bulunan kamu işletmeleri, Mc Donald gibi standart ürün üreten işletmeler ve Ford gibi on yedi yönetim basamağına sahip büyük işletmelerde O.C.A.İ. ölçeği ile yapılmış araştırma sonuçlarında hiyerarşi kültürünün karakteristik özellikleri tespit edilmiştir.²⁴² Hiyerarşi kültürünün standart ürün üreten ve kamu işletmelerinde tespit edilmesi Weber'in bürokratik modelinin bu işletmelerde geçerliliğini koruduğuna işaret etmektedir.

²⁴² Quinn ve Cameron, s.33

Pazar kültürü: 1960'lı yıllardan sonra rekabetin yoğunlaşması ile geçerliliğini kaybetmeye başlayan hiyerarşi kültürünün yerine pazar kültürünün karakteristik özellikleri belirmeye başlamıştır. 1975'te Olliver Williamson ve 1981'de Bill Ouchi tarafından da incelenen pazar kültürünün Hiyerarşi kültüründen farklı olarak aşağıdaki temel varsayımlara sahip olduğu belirtilmektedir.²⁴³

- Dış çevre işletme için her zaman çok değişken, saldırgan ve düşmanca tavır sergiler.
- Müşteri sunulan her ürünü kabul etmez, ürünü kendi değerlerine göre seçer.
- Rekabet etmek zor ve sürekli bir süreç halini almıştır.
- Yöneticinin temel işlevi işletmenin gelirini arttırmaktır.

Yukarıda belirtilen temel varsayımlara bağlı olarak pazar kültürüne sahip örgütlerin örgüt kültürünün karakteristik özellikleri aşağıdaki niteliklerde olacaktır.

- Örgütte sonuçlara önem verilir. İnsanlardan rekabet başarı istenilir.
- Örgüt içinde lider genellikle duygusal olmayan, agresif, sonuçlara yönelmiş bir kişi olarak algılanır.
- Örgüt içersindeki yönetim biçimi sıkı rekabet, yüksek talep ve başarı gibi kavramlarla ifade edilir.
- Örgütü bir arada tutan başarı ve amaçların üstesinden gelmeye verilen önemdir.
- Örgüt rekabet hareketleri ile başarıyı önemser. Bölüm hedeflerini başarma ve pazarda pay kapma önem stratejik önem arz etmektedir.
- Örgütün başarı kriterleri olarak temelde pazar yeri ve rekabette önde olmaktır.

Pazar kültürüne sahip işletmeler dış çevreyi oluşturan müşteri, ticari sözleşmeler, şirket birleşmeleri, lisans verimleri gibi faktörlerin devamlı takip altına alınmasına önem vermektedirler. Piyasaya sürülecek her hangi bir ürün veya yeni bir rekabetçi karşısında hazırlıksız yakalanmamak için tüm dikkatler dış çevreye odaklanılmaktadır. Çünkü pazar kültürüne sahip işletmelerinin faaliyetlerini piyasa mekanizmaları ve dış çevre faktörleri yönlendirir.

²⁴³ Quinn ve Cameron, s.35

Klan Kültürü: 1970-1980 yılları arasında Japon işletmelerinin başarısı ve bu başarının sırrını öğrenmek için yapılan çalışmalarda kelime olarak kabile anlamını taşıyan klan kültürünün karakteristik özelliklerinden söz edilmeye başlanmıştır. Klan kültürünün temel varsayımları aşağıda belirtildiği gibidir.²⁴⁴

-Çok değişken olan çevre şartlarında ancak takım çalışması, çalışanların gelişiminin sağlanması ile başarı yakalanabilir.

-Müşteriler ortağımızdır.

-Yöneticilerin ve liderlerin esas görevi çalışanların kararlara katılımlarını sağlamak, örgüte bağlılık ve yükümlülüklerini arttırmaktır.

Klan kültürünün Amerikan işletmelerinde fazla rastlanmadığını belirten araştırmacılar Amerika'da faaliyet gösteren havayolları işletmelerinin klan kültürünün oluşturmaya yönelik çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlandığını vurgulamaktadırlar. Klan kültürünün karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir

-Örgütler geniş bir aile gibidir. İnsanlar bir birleri ile duygularını paylaşmaktan hoşlanırlar.

-Örgüt içinde lider, genellikle yol gösterici, kolaylaştırıcı, veya eğitici modeli olarak algılanır.

- Örgüt içersindeki yönetim biçimi, takım çalışması, fikir birliği ve kararlara katılımcılık gibi kavramlarla ifade edilir.

-Sadakat ve karşılıklı güven örgütü bir arada tutar. Örgüte bağlılık örgütte yükseltmeyi taahhüt eder.

- Örgüt insan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılımcılık önemli değerler arasındadır.

- Örgüt başarıyı insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, iş gören uyumu ve insanlara ilgi olarak tanımlar.

Adhokrasi kültürü: Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ile yönetim literatüründe girişimcilik, yenilikçilik, yaratıcılık kavramları ile ifade edilen adhokrasi

²⁴⁴ Quinn ve Cameron, s.38.

kültüründen söz edilmeye başlanmıştır. Adhokrasi kültürünün temel varsayımları aşağıdaki gibi belirtilmiştir.²⁴⁵

-Yenilikçi ve her üründe öncü olmak başarıyı getirir.

-Yöneticilerin esas görevleri çalışanların yaratıcılık, yenilikçilik, ve girişimcilik duygularını arttırmaktır.

-Yeni kaynakları elde etme ve verimli çalışma rekabet avantajı sağlar.

Adhokrasi kültürüne sahip işletmelerin esas amaçları rakiplerinden daha hızlı davranmak ve çalışanların yaratıcılıklarını kullanarak yeni kaynaklar ve yeni ürünler elde etmektir. Hiyerarşi kültüründen farklı olarak güç mevkiye değil belirlenen amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan beceri ve yeteneklere sahip olmaya bağlıdır. Uzay araştırma merkezleri, bilgisayar yazılım işletmeleri, yeni fırsatları bulup pazarlayan danışman işletmeleri adhokrasi kültürünün karakteristik özelliklerine sahip olduğu belirtilmektedir. Quinn ve Cameron'nın gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları çerçevesinde adhokrasi kültürünün karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi nitelendirilmektedir.

-Belirli bir örgüt şemasının olmaması.

-Sabit yerleşim yerleri yerine geçici ofislerin kullanılması.

-Çalışanların müşterilerin isteklerini ve taleplerini karşılamak için çalışanların rollerinin devamlı değişim sürecinde olması.

-Müşterilere yeni hizmetleri sunmak için çalışanların yaratıcılık konusunda teşvik edilmesi.

Quinn ve Cameron'nın çalışmasında örgüt kültürünün karakteristik özellikleri ile örgütteki liderlik modelleri arasındaki ilişkide incelenmektedir. O.C.A.İ. ölçeği ile bine yakın işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün karakteristik özellikleri ile liderlik modelleri arasında kuvvetli bir ilişki olduğu belirtilmektedir.²⁴⁶

-Hiyerarşi kültürünün ağır bastığı işletmelerde hızlı karar alabilen, kontrol ve koordinasyon yeteneğine sahip, kurallara bağlı liderlik modelleri benimsenmektedir.

²⁴⁵ Quinn ve Cameron, s.40.

²⁴⁶ Quinn ve Cameron, s.41.

-Pazar kültürünün üstün olduğu işletmelerde duygusallıktan uzak, sonuç odaklı, çalışkan ve çalışanlarını sürekli ateşleyen, insanları motive etme yeteneğine sahip lider modelleri benimsenmektedir.

-Klan kültürünün üstün olduğu işletmelerde baba rolünü üstlenen, takım kurucu, çalışanlarına yol gösterici ve kolaylık sağlayıcı liderlik modeli benimsenmektedir.

-Adhokrasi kültürünün üstün olduğu işletmelerde ise vizyon sahibi, girişimci, yaratıcı, riski seven ve geleceğe yönelik düşünen liderlik modeli benimsenmektedir.

Aynı ölçek ile Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmada araştırmaya katılan hipermarketler de mevcut olan hiyerarşi kültürü ile benimsenen otokratik liderlik modeli arasında doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir.²⁴⁷ Örgüt kültürünün karakteristik özellikleri ile liderlik modelleri arasındaki ilişkiye yönelik belirtilen araştırma sonuçları Kets de Vries ve Miller'in liderin kişisel özellikleri ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiye yönelik belirttiği çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Quinn ve Cameron'nın çalışmasında belirtilen dört tip örgüt kültürünün karakteristik özelliklerinin daha önceki bölümlerde incelediğimiz örgüt kültürü çalışmalarında belirtilen örgüt kültürü tiplerinin karakteristik özellikleri arasında benzer ve farklı noktaların karşılaştırılması konumuz açısından önem arz etmektedir.

Charles Handy'nin çalışmasındaki güç kültüründe belirtilen kararların tek kişiden alınması, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarının merkezileşmesi, yöneticilerin astlarından itaat beklemesi gibi karakteristik özelliklerin hiyerarşi örgüt kültürünün karakteristik özellikleri ile benzerlik arz etmektedir. Çünkü her iki kültür tipinde de örgüt içersinde gücü elinde bulundurmak önemli görülmektedir. Handy'nin çalışmasında belirtilen görev kültürünün özellikleri vizyoner ve paylaşımcı liderlik modeli, rekabetçi değerlerin ön planda olması pazar kültürünün karakteristik özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Bu benzerliğin her iki örgüt kültür tipinin rekabetin acımasız ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu çevre şartlarında ortaya çıkmasıdır. Handy'nin birey kültüründe belirttiği bireysel yeteneklerin önemsenmesi, gücün uzmanlaşmaya bağlı olması, hiyerarşik yapılanmanın olmaması gibi özelliklerin adhokrasi kültürünün karakteristik özellikleri ile benzerlik arz etmektedir. Adhokrasi kültürü ile birey kültürünün ortak özellikleri olarak bireysel risk almanın teşvik edilmesi, girişimci ve yaratıcı bireylerin ön planda tutulması gibi özellikler belirtilebilir.

²⁴⁷ Fatih Karcioğlu ve Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürü ve Liderlik", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt:18, sayı:1-2, 2004, s.385.

Peters ve Waterman'nın çalışmasında belirttiği işletmeyi başarıya taşıyan ve örgüt kültürünün güçlü olarak nitelendirilmesinde etkili olan sekiz kültürel değer Quinn ve Cameron'nın belirttiği örgüt kültürünün karakteristik özellikleri arasındaki ilişkinin irdelenmesi çalışmamız açısından faydalı olacaktır. Çünkü her iki araştırma da Amerika'da ki tanınmış işletmelerin örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini tanımlamaya yönelik gerçekleştirilmiş olması yönünden önem arz etmektedir. İki çalışma arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Hemen harekete geçme değerinin daha çok pazar kültürüne sahip işletmelerde görülme olasılığı daha fazladır. Yoğun rekabetin yaşandığı pazar koşullarında sorunların hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmaması pazar payının kaybetme anlamını taşımaktadır.

Müşteriler ile sürekli yakınlık değerini yine aynı şekilde pazar kültüründe daha sık rastlanılacağı belirtilebilir. Müşteriler ile sürekli temas pazara sürülen ürünün kalitesi ve eksiklikleri hakkında bilgi alınması açısından hayati önem taşımaktadır.

Az sayıda yönetici ile çalışma değerinin adhokrasi kültürüne daha uygun bir değer olduğu belirtilebilir. Girişimci, yaratıcı, bireysel risk alma gibi kavramların çok merkezi ve çok basamaklı yönetim biçimini benimseyen işletmelerde görülme ihtimali zor olduğu şüphesizdir.

İnsanlar aracılığıyla verimlilik değeri aynı şekilde adhokrasi kültürünün karakteristik özellikleri ile bağdaşmaktadır. İnsanlara önem verilmeyen bir işletmede çalışanlardan girişimci ve yaratıcı olmaları zor gözükmektedir.

Özerklik ve girişimcilik değeri adhokrasi kültürünün girişimcilik, yaratıcılık ve risk almaya istekli olma gibi özelliklerine uygun bir niteliktedir.

İşin içinde olma değeri klan kültürüne sahip işletmelerdeki yönetici ve lider modellerinin tercih ettikleri bir davranıştır. Klan kültüründe yöneticilerin sürekli çalışanların arasında olduğu, çalışanları işletme değerleri hakkında eğitici ve sorun çözücü görevi görmesi bu düşünceyi desteklemektedir.

En iyi becerilen işe bağlı kalma değerinin pazar kültüründe daha fazla rastlanılacağı düşünülebilir. Günümüzde işletmeler rekabet avantajını elde etmek için temel yetenek üzerine odaklanmıştır. Nike işletmesinin üretim yapmadan sadece pazarlama fonksiyonu üzerinde yoğunlaşması buna örnek verilebilir.²⁴⁸

²⁴⁸ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001, s 201.

Gevşek ve sıkı yapı özellikleri değerinin hiyerarşi ve adhokrasi kültürünün beraber görüldüğü işletmelerde rastlanılabilir. Adhokrasi ve hiyerarşi kültürlerinin bazı kamu kurumlarının proje bazında çalışan alt bölümlerinde seyrekte olsa rastlandığı belirtilmektedir.²⁴⁹

Peters ve Waterman'ın belirttiği sekiz kültürel değerlerinin büyük bir kısmı adhokrasi ve pazar kültürlerinde rastlanmaktadır. Bu sonuca göre Amerika'da ki adhokrasi ve pazar kültürüne sahip işletmelerin başarılı olduğu söylenebilir.

Çalışmamızın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi örgüt kültürünün karakterize edilmesine yönelik yapılan araştırma sonuçlarının her zaman her yerde aynı sonuç vermeyeceğidir. Türetilmiş etik yaklaşımında da üzerinde durulduğu gibi çeşitli toplumsal faktörlerin etkisi altında örgüt kültürünün karakteristik özellikleri değişebilmektedir. Bu çerçevede Hofstede'nin çalışma sonuçları ile Quinn ve Cameron'ın örgüt kültür tiplerinin özellikleri karşılaştırılması önemli görülmüştür.

Hofstede'nin araştırmasında belirttiği güç dağılımının eşit olmadığı ülkelerde hiyerarşi kültürünün benimsenme derecesi yüksek olacağı düşünülebilir. Nitekim bu ülkelerde makama, mevkiye önem verilmekte ve gücü elinde bulunduran insanlara saygı gösterilmektedir. Kontrol yöntemlerinin çok sıkı olduğu bu ülkelerde hiyerarşik yapılanma kaçınılmaz gözükmektedir. Türkiye'nin bu araştırma boyutunda güç dağılımının eşit olmadığı ülkeler arasına girmesi Türkiye'de bulunan işletmelerde hiyerarşi kültürünün karakteristik özelliklerinin üstün olacağı anlamına gelmektedir.²⁵⁰

Hofstede'nin araştırmasında belirsizlikten kaçınma boyutunda belirtilen belirsizlikten korkan ve kaçınan ülkelerdeki işletmelerde risk alma ve yaratıcılığı temsil eden adhokrasi kültürüne rastlamak imkansız görülmektedir. Zira belirsizlikten kaçınan toplumlar her şeyin kurallara bağlandığı, tek bir merkezden kontrol edilen hiyerarşi kültürünün karakteristik özelliklerine saygı duymaları ve kuvvetli bir şekilde bu kültürün karakteristik özelliklerine sahip çıkmasının anlamlı olduğu söylenebilir. Türkiye'nin bu araştırma boyutunda belirsizlikten kaçınan ülkeler arasına girmiş olması Türkiye'de bulunan işletmelerde adhokrasi kültürünün çok az rastlanacağı anlamına gelmektedir.

Hofstede'nin çalışmasında bireyci/toplumcu boyutunda belirttiği toplulukçu ülkelerdeki işletmelerde bireysel risk almayı teşvik eden adhokrasi kültürünün rastlanma

²⁴⁹ Quinn ve Cameron, s.40.

²⁵⁰ Erdem, s.140.

olasılığının az olmasına rağmen toplulukçu ülkelerdeki işletmelerde işletmeye büyük bir aile görüntüsü veren klan kültürünün karakteristik özelliklerine rastlama olasılığının daha fazla olacağı belirtilebilir. Türkiye'nin araştırmanın bu boyutunda toplulukçu ülkeler arasına girmesi Türkiye'deki işletmelerde çalışanların risk alma, girişimci ve yaratıcı olma konusunda isteksiz davranacakları, bunun aksine çalışanların işletme değerlerine, geleneklerine sahip çıkılma konusunda titiz davranacakları öngörülebilir.

Hofstede'nin çalışmasında belirttiği erkeksilik/kadınsılık boyutunda erkeksi değerlerin (mevkiye önem verme, yüksek ücret, sorunları tartışarak çözmeye) üstün görüldüğü ülkelerde hiyerarşi kültürünün, dostça atmosferde çalışmak, eşitlik, insanlara önem verme gibi değerlerin benimsendiği kadınsı ülkelerde ise klan kültürünü karakteristik özelliklerinin ön plana çıkacağı öngörülebilir.

Quinn ve Cameron'nun bu çalışmasında örgüt üyelerinin örgüt yönetimine, örgüt liderlerine, başarı kriterlerine, örgüt bütünlüğüne, örgüt stratejisine yönelik temel varsayımları, değerleri ve yorumları aracılığıyla örgüt kültürünün karakteristik özellikleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Temel varsayımlar üzerinde örgüt kültürünün karakterize edilmesi yönünden Schein'nin çalışması ile benzerlik gösterse de araştırmanın değerlendirilmesi kandidatif teknikler ile değerlendirilmesi yönünden Schein'nin çalışması ile farklılık göstermektedir.

Örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini tanımlamaya çalışan araştırmalardan çıkan sonuçlar değerlendirilecek olursa her araştırmacının olaya kendi bakış açısı açısından baktığını ve örgüt kültürünü değerlendirme amaçlarına göre uygun gördüğü değişkenler ile örgüt kültürünü değerlendirmeye çalıştıklarını söyleyebiliriz.

Örgüt kültürünü karakterize edilmesine yönelik incelenen çalışmaların ortak yönlerini ve farklılıklarını göz önünde bulundurularak örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz.

1) *İnsan faktörlerine odaklı karakteristik özellikler:* Örgüt üyelerinin sahip oldukları düşüncelerine, temel varsayımlarına, değerlerine, kişisel özelliklerine bağlı olan özellikler. Kets de Vries ve Miller, Edgar Schein, Quinn ve Cameron'nun çalışmalarında belirtilen karakteristik özellikleri bu sınıfa dahil edilebilir.

2) *Çevre faktörlerine odaklı karakteristik özellikler:* Çevresel faktörlere (ekonomik, sosyo/kültürel, coğrafik, siyasi) bağlı olarak değişen karakteristik özellikler. Hofstede'nin

toplumsal değerlerin örgüt kültürünün karakteristik özelliklerine olan etkileri ve farklı toplumsal değerlere göre değişen örgüt kültürünün özelliklerini bu sınıfa dahil edilebilir.

3) *Sektörel faktörlere odaklı karakteristik özellikler:* Sektörel faktörlere (üretim süreçleri, kullanılan teknoloji, üretilen ürünün özellikleri) bağlı olarak değişen özellikler. Deall ve Kennedy'nin çalışması bu sınıfa dahil edilebilir.

İkinci bölümde örgüt kültürünün tanımı, kavramı, örgüt kültürünün temel öğeleri ve oluşumu hakkında bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde şirket birleşmeleri ve örgüt kültürü ilişkisine yönelik uygulama ele alınacaktır.



3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA: VALLEY NET LTD.

3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Dünyada globalleşmenin giderek arttığı, iletişim sektörünün giderek geliştiği ve liberalizasyonun her alanda kendini gösterdiği günümüzde rekabetin artışı şirketleri zorlamakta ve yeni uygulamalara yönelmelerine yol açmaktadır. Bu uygulamalar içinde yeniliklere adaptasyon, teknolojik yenileme, pazarlamaya ağırlık verme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme gibi doğrudan şirket bünyesinde yapılanlar olduğu gibi başka şirketlerle iş birliği yapma, stratejik ortaklıklar kurma ve daha ileri boyutta birleşme ve devralmalar özellikle 1980'li yıllardan itibaren yoğun olarak uygulanmaya başlanmıştır.

Yüksek başarısızlık oranlarına sahip karmaşık bir olgu olarak kabul edilen birleşme stratejisinde, birçok boyut ve unsur üzerine kurulan ve zor bir kavram olan örgüt kültürü, başarının önemli belirleyicilerindedir.

Günümüzde birleşmeler, koşulların gerektirmesi nedeniyle ülke sınırları içinde kalmamakta aksine uluslararası boyutta olmaktadır. Bu durum da birleşme ile bir araya getirilen farklı örgüt kültürlerinin üzerinde çalışılması gereken bir konu olarak gündeme gelmesine neden olmaktadır.

Bu çalışma için birleşmiş işletmeler, gerek basın, süreli yayınlar gerekse Internet'ten incelenmiş ve listeleri çıkartılmıştır. Birleşmiş çok sayıda büyük işletme olmasına rağmen, büyük ölçekli ve popüler işletmelerin, politikaları gereği, birleşme ve işletme ile ilgili konularda bilgi vermeye açık olmaması nedeniyle, işletmelerin personel sayısı itibarıyla daha çok orta ölçekli olarak adlandırabileceğimiz bir işletme seçilmiştir. Çalışma kapsamına alınan işletme seçiminde firmanın birleşme yaşamış olması ön şartı aranmıştır. Ayrıca işletmenin seçiminde yabancı bir işletme ile birleşmiş olması, örgüt kültürünün birleşmeye etkilerini incelemek açısından önemli faktör olmuştur.

Araştırma Kırgızistan'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren Valley Net adlı işletmede yapılmıştır. İşletme kablosuz ağlar ve ürünleri, LAN, WAN, bilişim teknolojisi çözümleri, Network aktif ve pasif ürünleri, donanım hizmeti, web dizayn gibi konularda uzmandır. Valley Net firması Kırgız ve Türk firmalarının birleşmesiyle meydana gelen işletmedir. Her iki firma da birleşmeden önce Kırgızistan'da bilişim sektöründe faaliyetlerini sürdürmekteydiler.

2001 yılının Mart ayında birleşme görüşmeleri ile başlayan birleşme sürecinde 2002 yılının Nisan ayında son imzalar atılmış ve Mayıs 2002 yılında da birleşme resmîyete kavuşmuştur. Birleşme sürecinde işletme dışı danışmanlardan destek alınmamıştır.

Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda, bu araştırmanın konusu, şirket birleşme nedenleri, farklı örgüt kültürlerine sahip işletmelerin birleşmesi ile ortaya çıkan kültürel farklılıklar, çalışanların yaşanan örgüt kültürü değişimi üzerindeki algıları ve kültürel entegrasyon sürecinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Çalışmada, temel problem cümlesi, “ Birleşmelerde örgüt kültürünün önemi nedir?” olmuştur.

Alt problem cümleleri ise şu şekilde ifade edilmiştir:

“Çalışanların birleşme ile ortaya çıkan yeni örgüt kültürüne ilişkin algıları nelerdir?”

“Şirket birleşme nedenleri ile sonuçları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”

“Birleşme süreci sonrasında gerçekleşen işten ayrılma durumu ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”

“Birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterleri ile birleşmenin altında yatan nedenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”

“Birleşme süreci sonuçları ile çalışanların ve yöneticilerin beklentileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”

Araştırmanın temel amacı ise, birleşmelerde örgüt kültürünün önemini sorgulamak, çalışanların birleşme ile ortaya çıkan örgüt kültürüne bakış açılarını ortaya koymaktır.

Diğer bir amaç farklı kültürlerin bir araya gelmesi ile ön plana çıkan sorunları tespit etmek, varsa yaşanan kültürel uyumsuzlukların giderilmesine yönelik gerçekleştirilen kültürel entegrasyon sürecine ilişkin bilgi sağlamaktır.

Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda, benzer koşullar altında birleşme gerçekleştiren yada gerçekleştirmeyi planlayan işletmelere ve bu konuda yapılacak diğer çalışmalara örnek ve kaynak teşkil etmek, nihai amaç olarak kabul edilmiştir.

3.2 Araştırmanın Önemi

Günümüzde küreselleşme, bilgi teknolojileri, çokuluslu şirketlerin faaliyetleri ve siyasal ve ekonomik politikaların etkileriyle şirketler arası rekabetin yoğunlaştığı

görülmektedir. Söz konusu rekabet ortamı ile birlikte her geçen gün şirketler arası bütünleşmeler de artmaktadır. Dolayısıyla bir çok işletme, rakip işletmelerle işbirliği kurmanın sinerji, finansal etkinlik ve stratejik etkinlik gibi bazı yararlar getireceğini görmüştür.

Temel amacı rekabette üstünlük sağlamak ve sinerji yaratmak olan şirket birleşmelerinde çoğu zaman finansal ve hukuki faktörlerin yoğun bir biçimde dikkate alınmasına karşın, insan kaynaklarının uyumu, iletişim ve örgüt kültürü gibi faktörlerin yeterince irdelenmediği görülmektedir. Zira, birleşmelerin bir çoğunda, ortaya çıkan örgüt kültürü sorunları ve bu sorunların çözülmesi konusunda örgüt kültürü faktörüne yeterli şekilde önem verilmemesi nedeniyle çoğu zaman hedeflenen sinerji elde edilememektedir. Bu nedenle, birleşmede başarıya ulaşmada, kültürel uyumun önemli rol oynadığı ortaya çıkmaktadır.

Birleşmelerde ortaya çıkan yüksek başarısızlık oranlarının büyük bir bölümünün, birleşmede insan kaynaklarına ve örgüt kültürüne ilişkin uygulamalara gerekli önemin verilmemesinden kaynaklandığı düşüncesi araştırmalarla kanıtlanmaktadır. Birleşme deneyimi yaşamış yöneticilerin ve uzmanların hemfikir oldukları nokta da birleşmede kültürün en kritik faktör olduğudur.

Uluslararası birleşmede, örgüt kültürü irdelenmesi ve üzerinde durulması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu durum da farklı örgüt ve ulusal kültürlerinin bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkan sorunların, birleşmenin başarısına zarar vermemesi için, en kısa zamanda çözümlenmesi gerekliliğini doğurmaktadır.

Bu çalışmada daha önce belirtilen amaçlar doğrultusunda,

- Birleşmiş işletmede hakim olan örgüt kültürünün çalışanlarca nasıl algılandığı
- Birleşme süreci sonrasında gerçekleşen işten ayrılma durumu ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkiye
- Birleşme süreci sonuçları ile çalışanların ve yöneticilerin beklentileri arasındaki ilişkiye
- Şirket birleşme nedenleri ile örgüt kültürü ilişkin algılar arasındaki ilişkiye

- Şirket birleşme sonuçları ile uygunluk kriterleri arasındaki ilişkiye ilişkin veri toplanmaya çalışılmıştır.

Son zamanlarda özellikle bilişim sektöründe sayıları artan birleşmeler başta olmak üzere, gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilmesi planlanan diğer birleşmelere ve yapılacak araştırmalara birleşmenin kültürel dinamikleri hakkında örnek teşkil etmesi açısından, elde edilen veriler önemli görülmektedir.

3.3 Araştırma Yöntemi

Araştırma Kırgızistan'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Çalışma, birleşme öncesinde ve sonrasında işletmelerin, örgüt kültüründeki değişimi ve konuya ilişkin çalışanların görüşlerini ortaya koyması bakımından örnek olay temeline dayanmaktadır. Burada birleşen işletmelerin, birleşme sonrasında yaşadıkları örgüt kültüründeki değişimler şirket birleşmesinin örgüt kültürüne etkileri ve çalışanların, iki kültürün bir araya gelmesiyle varsa yaşadıkları kültürel uyumsuzluk yada çatışma örnek olay şeklinde araştırılmıştır. Bunun yanı sıra, Valley Net işletmesi çalışanlarına araştırmayı destekleyici nitelikte bir anket uygulaması da yapılmıştır.

Valley Net işletmesinde Türk çalışanlardan toplam 25 çalışan, Kırgızistanlı çalışanlardan toplam 40 çalışan bulunmaktadır. Tüm çalışanlara anket dağıtılmak istenmiş fakat zaman kısıdı sebebiyle izinde ve görevli olan 15 çalışanın dışında kalan 50 kişiye anket cevaplanmak üzere verilmiştir. Bunlardan 20'si Türk çalışanı ve 30'u Kırgızistanlı çalışanlardır. Sonuç olarak, anketler toplam 50 çalışana (toplam çalışanların % 76,9'una) uygulanmış ve bu anketler değerlendirmeye alınmıştır.

3.4 Uygulamada Adı Geçen Şirketlere Ait Bilgiler

Yapılan yazılı görüşmelerin ve işletmelere ait yazılı belgelerin, raporların ve yönetmeliklerin incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda hem Türk hem de Kırgız şirketine ait veriler çeşitli başlıklar altında aşağıdaki bölümde incelenecektir.

3.4.1 Türk Şirketi Hakkında Genel Bilgiler

Şirketin Sektörü: Şirket bilişim haberleşme sektöründe faaliyet göstermektedir.

Uzmanlık Alanları: Şirket, kablosuz ağlar ve ürünleri LAN&WAN, network kurulumu, bilişim teknolojisi çözümleri, network aktif ürünleri, network pasif ürünleri konularında uzmandır.

Kuruluş Tarihi: Şirket 1999 yılında % 100 Türk sermayesi ile bir bilgisayar ve elektronik mühendisleri tarafından kurulmuştur.

Fiziki Yapısı: Şirket ilk olarak Bişkek şehrinin Turusbekova semtinde 130 metre karelik bir alanda çalışmaya başlamıştır.

Sermaye Yapısı: Şirket % 100 Türk sermayeli Limited Anonim Şirkettir.

Pazar Düzeyi: Ülke içi ve Türki Cumhuriyetlerdir.

Ücret Yapısı: Şirketin ücret yapısı piyasa düzeyindedir. Sabit ücrete ek olarak proje bazında prim verilmektedir.

İletişim: Şirkette şeffaf ve açık bir iletişim politikası uygulanmaktadır. İletişim kanalları olarak, İtranet, internet, periyodik toplantılar, duyuru panoları, öneri sistemleri kullanılmaktadır. Şirkette açık kapı politikası yoktur.

Eğitim: Şirket, bilişim sektöründeki hızlı gelişmeleri yakından takip edebilmek amacıyla, eğitime önem vermektedir. Eğitimler, ağırlıklı olarak teknik eğitimlerdir.

3.4.2 Kırgız Şirketi Hakkında Genel Bilgi

İşletmenin Sektörü: İşletme, bilişim haberleşme sektöründe faaliyet göstermektedir.

Uzmanlık Alanı: Şirket, kablosuz ağlar ve ürünleri LAN&WAN, bilişim teknolojisi çözümleri, web dizayn, donanım ve yazılım hizmeti.

Kuruluş Tarihi: 1997 yılında % 100 Kırgız sermayesi ile kurulmuştur.

Fiziki Yapısı: Şirket Bişkek şehrinin merkezinde 2 katlı binada çalışmaya başlamıştır.

Sermaye Yapısı: Şirket % 100 Kırgız sermayeli Limited şirkettir.

Pazar Düzeyi: Ülke içi ve Türki Cumhuriyetler

Ücret Yapısı: Şirketin ücret yapısı piyasa düzeyindedir.

İletişim: Şirkette iletişim kanalları olarak, İtranet, internet, toplantılar kullanılmaktadır.

3.5 Araştırmada Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada Murat Aksoy tarafından 2004 tarihli, Şirket Birleşmeleri ve Satın Almaların Yönetmel Açıdan İncelenmesi başlıklı Yüksek Lisans tezinde kullanılan anket formundan yararlanmış olup, araştırmacı tarafından da sorular eklenmiştir. Değerlendirmede 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Şirket birleşmesi ve örgüt kültürü ile ilgili değişkenlerin ölçümü için kullanılan 5’li Likert ölçeğinde cevap seğenekleri 1 ile 5 arasında değişmekte olup, “5” en olumlu tutum boyutunu, “1” ise en olumsuz boyut tutumunu ifade etmektedir. Anketin birinci bölümünde:

5 – Tamamen Etkili

4 - Etkili

3 - Kararsızım

2 - Etkili değil

1 - Kesinlikle etkili değil

Anketin ikinci bölümünde ise

1- Kesinlikle katılıyorum

2- Katılıyorum

3- Kararsızım

4- Katılmıyorum

5- Kesinlikle katılmıyorum

şeklinde puanlandırılmıştır.

İşletme hakkında araştırmamız kapsamına giren Şirket birleşmeleri ve örgüt kültürü ilişkisi konularında bilgi alınabilmesi amacıyla Ek’te sunulan anket ve soru formları hazırlanmış, Valley Net işletmesinin çalışanlarına bu anketler cevaplandırılmak üzere verilmiştir. Zaman kısıdı sebebiyle anketler Kırgızistan’a Valley Net işletmesinin adresine kargo yoluyla gönderilmiştir. Anket formlarını göndermeden önce işletme yöneticileriyle telefon aracılığıyla görüşülmüştür ve yapılacak çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Ayrıca anket formunda ön yazı şeklinde yapılacak araştırma hakkında kısa ve öz bilgi

verilmiştir. Anketler Kırgızistanlı çalışanlar için rusçaya çevrilmiş, bazı konularda yanlış anlamaların giderilmesi amacıyla birebir açıklamalar da yapılmıştır.

Anket formunun ilk bölümünde şirket birleşme süreci ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde daha önce bahsedilen değişkenler ele alınmıştır. Bunlar: birleşme işleminin şekli, birleşmenin tarafları, birleşme işleminin yönü, birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterleri, birleşme altında yatan nedenler ve birleşme sonuçlarıdır.

İkinci bölümde ise cevaplayıcıların demografik özelliklerine (uyruk, eğitim, cinsiyet v.b.) ilişkin sorular yer almaktadır. Ayrıca ikinci bölümde Valley Net işletmesinde mevcut örgüt kültürüne ilişkin çalışanların algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte örgüt kültürüne ait daha önce teorik bölümde de belirtilen değişkenler incelemeye çalışılmıştır. Bu değişkenleri sıralayacak olursak: çatışma, çalışanlar arasında sosyal ilişkiler, değişime açıklık, ekip çalışması, ekip başarısı, hiyerarşi, şirket içi rekabet, ödül, ceza yaklaşımı, formel alt üst ilişkileri, katılım, iki yönlü iletişim, uyum, güvene dayalı ilişkiler. Ayrıca Kırgızistanlı çalışanların Türk çalışanları nasıl algıladıklarını, aynı boyutlarda ilgili kendilerini nasıl değerlendikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Aynı şekilde, aynı soru formuyla, Kırgızistanlı çalışanların da Türk çalışanlarla aralarındaki kültürel farklılıkları ortaya koyacak görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

3.6 Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada çeşitli yollarla elde edilen verilerden nitel özellik gösterenler sınıflandırılarak verilmiş, anket yolu ile elde edilen verilerin analizinde ise frekans dağılım tabloları ve ortalamaları gösteren tablolar kullanılmıştır.

Anket verileri, ankete katılan çalışanlardan alınan cevaplar bilgisayar aracılığıyla değerlendirilerek, bireylerin şirket birleşmesi ve örgüt kültürü soru formlarında ifadeleri hangi sıklıkta seçtikleri sayı ve yüzde olarak belirlenmiş ve ortaya çıkan frekans dağılım tabloları yorumlanmıştır. Veriler SPSS 13.0 (statistical package for social science) programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca birleşme öncesi ve sonrası işletmelere ait bilgilerle ilgili ayrıntılar da çeşitli başlıklar halinde incelenmiş ve tablolarda gösterilmeye çalışılmıştır.

3.7 Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, bilişim sektöründe faaliyet gösteren Türk ve Kırgız kökenli iki işletmenin birleşerek oluşturdukları işletmeyi kapsamaktadır. Bu işletmenin seçilmesindeki ana nedenlerden biri her ne kadar da ulusal kültürler birbirine benzese de örgüt kültürü açısından da farklı iki tane işletmenin birleşmesi olarak gösterilebilir. Verilerin değerlendirilmesi için daha önce de yazıldığı gibi SPSS 13.0 ve Microsoft Excel programları kullanılmıştır. Kurulan hipotezler SPSS programı çerçevesinde kullanılarak, 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

3.8 Hipotezler

1) H0. Şirket birleşme nedenleri ile sonuçları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1. Şirket birleşme nedenleri ile sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2) H0. Birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterleri ile birleşmenin altında yatan nedenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1. Birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterleri ile birleşmenin altında yatan nedenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3) H0. Birleşme süreci sonuçları ile çalışanların ve yöneticilerin beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1. Birleşme süreci sonuçları ile çalışanların ve yöneticilerin beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4) H0. Şirkette mevcut olan örgüt kültürünün birleştiriciliğine ilişkin çalışan algıları, çalışanların uyruğuna göre farklılık göstermemektedir.

H1. Şirkette mevcut olan örgüt kültürünün birleştiriciliğine ilişkin çalışan algıları, çalışanların uyruğuna göre farklılık göstermektedir.

5) H0. Şirket birleşme sonuçları ile örgüt kültürüne ilişkin algılar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1. Şirket birleşme sonuçları ile örgüt kültürüne ilişkin algılar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.9 Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

3.9.1 Çalışanların Demografik ve Sosyo-Ekonomik Nitelikleri

Burada anket formunda yer alan demografik değişkenlerin frekans dağılımlarına ilişkin verilere yer verilecektir.

Tablo 3.1: Çalışanların Yaş Dağılımı.

| Yaş Aralığı | Sıklık | Oran |
|-------------|--------|-------|
| 21-25 | 23 | % 46 |
| 26-30 | 15 | % 30 |
| 31-35 | 7 | % 14 |
| 36 yaş üstü | 5 | % 10 |
| TOPLAM | 50 | % 100 |

Çalışanların yaş dağılımı tabloda görüldüğü gibi 21-25 yaş arası gençlerin fazla olmasının nedeni firmada üniversiteyi yeni bitirmiş çalışanların istihdam edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.2: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

| Cinsiyet | Sıklık | Oran |
|----------|--------|-------|
| Bay | 37 | % 74 |
| Bayan | 13 | % 26 |
| TOPLAM | 50 | % 100 |

Ankete 37 Bay ve 13 Bayan katılmıştır. Erkekler bayanlara göre çoğunluktadırlar.

Tablo 3.3 : Çalışanların Uyruklarına Göre Dağılımı

| Uyruğu | Sıklık | Frekans |
|--------|--------|---------|
| Türk | 20 | % 40 |
| Kırgız | 30 | % 60 |
| TOPLAM | 50 | % 100 |

Şirketin coğrafi konumu Kırgızistan olduğu için Kırgız uyruklu çalışanlar çoğunluktadırlar.

Tablo 3.4 : Çalışanların Eğitim Durumu

| Eğitim Düzeyi | Sıklık | Oran |
|---------------|--------|-------|
| Lisans | 35 | % 70 |
| Lisans üstü | 15 | % 30 |
| TOPLAM | 50 | % 100 |

Çalışanların eğitim durumu çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ankete tabii tutulan çalışanların % 70 üniversite mezunu ve % 30 lisans üstü eğitimi tamamlamış olduğu görülmektedir. Böyle durumun sebebi olarak eski SSCB Cumhuriyetlerinde okuma yazma

oranın yüksek olması ve Türk uyruklu çalışanların hepsinin üniversite mezunu oldukları gösterilebilir.

Tablo 3.5 : Çalışanların Lisan Bilgisi

| Lisan | Sıklık | Oran |
|-----------|--------|-------|
| İngilizce | 17 | % 34 |
| Türkçe | 25 | % 50 |
| Rusça | 34 | % 68 |
| TOPLAM | 50 | % 152 |

İşletmede çalışanlarının lisan bilgi oranı tabloda da görüldüğü gibi yüksektir. Çalışanların çoğu iki yabancı dili bilmektedirler. Kırgız uyruklu çalışanlar daha çok Rusça ve Türkçe konuşabilmektedirler, Türk uyruklu çalışanlar ise daha çok Türkçe ve İngilizce konuşabilmektedirler. Tabii ki bunların yanı sıra hem Türkçe hem Rusça hem de İngilizce bilen çalışanlar da bulunmaktadır.

Tablo 3.6 : Çalışanların Birleşmiş Şirkette Çalıştığı Süre

| Çalışma süresi | Sıklık | Oran |
|----------------|--------|-------|
| 1 yıl | 5 | % 10 |
| 2 yıl | 6 | % 12 |
| 3 yıl | 39 | % 78 |
| TOPLAM | 50 | % 100 |

Birleşme süreci 2002 yılında gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.6'dan da gördüğümüz gibi işletmede 1 (% 10) ve 2 (% 12) sene çalışmakta olan çalışanlar bulunmaktadır. Bu çalışanlar birleşme sürecinden sonra işe alınan çalışanlardır. İşletmede birleşmeden sonra 3 sene (% 78) çalışan elemanlar genellikle birleşmeden önceki şirketlerde çalışan elemanlardır. Dolayısıyla birleşme sonrası işten ayrılma oranının düşük olduğunu söyleyebiliriz.

3.9.2 Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

Tablo 3.7: Çalışanlara Göre Birleşmenin Altında Yatan Nedenlerin Dereceleri

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil |
|---|----------------|--------|------------|--------------|-------------------------|
| 1. Büyüme olanakları elde etmek | 26 | 24 | | | |
| 2. Sektörde rekabet edebilecek ölçeğe ulaşmak | 20 | 30 | | | |
| 3. Çeşitli açılardan sinerji oluşturmak | 17 | 33 | | | |
| 4. Yeni pazarlara girmek ve Pazar payını artırma | 26 | 24 | | | |
| 5. Kanal üzerinde güç kazanmak | 23 | 27 | | | |
| 6. Ölçek ekonomilerinden yararlanmak | 15 | 35 | | | |
| 7. İç büyümeye göre düşük maliyetle büyümek | 13 | 37 | | | |
| 8. İç büyümeye göre daha hızlı büyümek | 14 | 36 | | | |
| 9. Hisse değeri ve hissedarların servetini artırmak | 5 | 35 | 10 | | |
| 10. Karlılığı artırmak | 12 | 38 | | | |

| | | | | |
|---|----|----|----|--|
| 11. Ülke, sektördeki birleşmelere ayak uydurmak | 5 | 45 | | |
| 12. Kamuoyunda tanınmak, prestij kazanmak | 20 | 30 | | |
| 13. Yeni ve gelişmiş teknolojilere kavuşmak | 35 | 15 | | |
| 14. İşletmeyi yönetsel ve finansal açıdan güçlendirmek | 23 | 27 | | |
| 15. Rekabeti azaltmak | 17 | 33 | | |
| 16. Atıl fonları değerlendirmek | 10 | 20 | 20 | |
| 17. Üst yönetimin amaç, vizyon ve beklentileri | 14 | 26 | 10 | |
| 18. Vergi avantajlarından yararlanmak | 11 | 25 | 14 | |
| 19. Güçlü rakibi yanına almak | 25 | 25 | | |
| 20. Riski azaltmak, paylaşmak | 20 | 30 | | |
| 21. Verimliliği artırmak | 30 | 20 | | |
| 22. Ürün hizmet kalitesini artırarak daha geniş bir müşteri yelpazesinde müşteri tatminini artırmak | 18 | 32 | | |

Tablo 3.7’de de görüldüğü gibi her soruya kaç kişi hangi cevabı verdikleri sayı olarak gösterilmiştir. Cevaplayanların toplam sayısı 50’dir. Tamamen etkili cevabını verenlerin ortalama sayısı 18,1’dir, Etkili cevabını verenlerin ortalama sayısı 29,4’tür ve Kararsızım cevabını verenlerin ortalama sayısı 2,4’tür. Başka bir ifadeyle çalışanlar birleşme nedenlerini derecelendirirken, genel olarak nedenleri tamamen etkili ve etkili olarak derecelendirmişlerdir. Çalışanların küçük bir kısmı derecelendirme kararsız kalmıştır.

Tablo 3.8: Çalışanların Birleşme Süreci Sonuçların Değerlendirilmesi

| | Kesinlikle aynı fikirdeyim | Aynı fikirdeyim | Kararsızım | Aynı fikirde değilim | Kesinlikle aynı fikirde değilim |
|---|----------------------------|-----------------|------------|----------------------|---------------------------------|
| 1. Sinerji avantajları ortaya çıktı | 15 | 35 | | | |
| 2. Ölçek ekonomilerinden yararlanma olanağı sağladı | 10 | 28 | 12 | | |
| 3. Verimlilik üzerinde olumlu etki bulundu | 15 | 35 | | | |
| 4. Hızlı ve düşük maliyetle büyüme olanağı sağlandı | 25 | 25 | | | |
| 5. Rekabet azaltıcı etkisi oldu | 20 | 30 | | | |
| 6. Vergi avantajları sağladı | 12 | 30 | 8 | | |
| 7. Yönetim yapısı olumlu olarak etkilendi | 23 | 27 | | | |
| 8. Mali yapı üzerinde olumlu etkide bulundu | 22 | 28 | | | |
| 9. Yeni pazarlara girme olanağı sağladı, Pazar payı arttı | 20 | 25 | 5 | | |
| 10. Maliyetlerde düşme sağlandı | 18 | 32 | | | |
| 11. İşletmenin tanınırlığı ve prestiji arttı | 15 | 35 | | | |
| 12. Hissedarların serveti, hisse değerini olumlu etkiledi | 10 | 30 | 10 | | |
| 13. Ürün ve hizmetin kalitesini olumlu etkiledi | 24 | 26 | | | |
| 14. Karlılık üzerinde olumlu etkide bulundu | 25 | 25 | | | |
| 15. Yeni ürün ve hizmetler üretme olanağı tanıdı | 22 | 28 | | | |
| 16. Yönetimde karar verme bağımsızlığını azalttı | 14 | 25 | 11 | | |
| 17. Nitelikli elemanların işten ayrılmasına yol açtı | | | 10 | 25 | 15 |
| 18. Mali yapıyı olumsuz şekilde etkiledi | | | | 25 | 25 |

| | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| 19. Pazar payının azalmasına yol açtı | | | | 32 | 18 |
| 20. Yönetim sorunlarına yol açtı | | | | 26 | 24 |
| 21. Müşterilerin tepkisine yol açtı | | | | 5 | 35 |
| 22. Tedarikçilerin tepkisine yol açtı | | | 6 | 24 | 20 |
| 23. Çalışanların tepkisine neden oldu | | | | 20 | 30 |
| 24. İşletmenin değeri olumsuz yönde etkilendi | | | | 25 | 25 |
| 25. Beklenmeyen ek fon gereksinimi ve maliyet çıktı | | | | 27 | 23 |
| 26. Birleşme genel olarak beklentilerimizi karşıladı | 25 | 25 | | | |

Kesinlikle aynı fikirdeyim cevabını veren ortalama çalışan sayısı 12,1'dir, Aynı fikirdeyim cevabını veren ortalama çalışan sayısı 18,8'dir, Kararsızım cevabını veren ortalama çalışan sayısı 2,3'tür, Aynı fikirde değilim cevabını veren ortalama çalışan sayısı 8,03'tür ve Kesinlikle aynı fikirde değilim cevabını veren ortalama çalışan sayısı 8,2'dir. Başka bir ifadeyle çalışanlar birleşme sonuçlarının değerlendirirken genel olarak sonuçlarla ilgili olarak aynı fikirde olduklarını göstermişlerdir. Çalışanların bir kısmı kararsız kalmıştır, bunun yanı sıra ortalama 16,5 çalışan cevaplarını aynı fikirde değilim şeklinde vermişlerdir. Tablo 3.8'den de görüldüğü gibi çalışanlar 17-25 sorularına aynı fikirde değilim ve kesinlikle aynı fikirde değilim cevaplarını vermiş bulunmaktadır. Bu sorular ters yönlü sorular olduğu için aslında çalışanlar bu sorulara cevap verirken olumlu tutumlarını belirtmek istemektedirler.

Tablo 3.9: Birleşme Nedenleri ile Sonuçları Arasındaki İlişki

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil | Toplam |
|--------------------|----------------|----------|------------|--------------|-------------------------|--------|
| Birleşme nedenleri | 18,13636 | 29,40909 | 2,454545 | | | 50 |
| Birleşme sonuçları | 12,11538 | 18,80769 | 2,384615 | 8,038462 | 8,269231 | 50 |
| Toplam | 30,25175 | 48,21678 | 4,839161 | 8,038462 | 8,269231 | 100 |

H0: Şirket birleşme nedenleri ile sonuçları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Şirket birleşme nedenleri ile sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil | Toplam |
|--------------------|----------------|----------|------------|--------------|-------------------------|--------|
| Birleşme nedenleri | B11 | B12 | B13 | B14 | B15 | 50 |
| Birleşme sonuçları | B21 | B22 | B23 | B24 | B25 | 50 |
| Toplam | 30,25175 | 48,21678 | 4,839161 | 8,038462 | 8,269231 | 100 |

$$B_{11} = (50 \times 30,25175)/100 = 15,12$$

$$B_{21} = (50 \times 30,25175)/100 = 15,12$$

$$B_{12} = (50 \times 48,21678)/100 = 24,10$$

$$B_{22} = (50 \times 48,21678)/100 = 24,10$$

$$B_{13} = (50 \times 4,839161)/100 = 2,41$$

$$B_{23} = (50 \times 4,839161)/100 = 2,41$$

$$B_{14} = (50 \times 8,038462)/100 = 4,01$$

$$B_{24} = (50 \times 8,038462)/100 = 4,01$$

$$B_{15} = (50 \times 8,269231)/100 = 4,13$$

$$B_{25} = (50 \times 8,269231)/100 = 4,13$$

| Hücreler | Gözlenen | Beklenen | $X^2 = (G_{ij} - B_{ij})^2 / B_{ij}$ |
|----------|----------|----------|--------------------------------------|
| B11 | 18,13636 | 15,12 | 0,59 |
| B21 | 12,11538 | 15,12 | 0,59 |
| B12 | 29,40909 | 24,10 | 1,16 |
| B22 | 18,80769 | 24,10 | 1,16 |
| B13 | 2,454545 | 2,41 | 6,6 |
| B23 | 2,384615 | 2,41 | 3,7 |
| B14 | - | 4,01 | 4,01 |
| B24 | - | 4,01 | 4,01 |
| B15 | - | 4,13 | 4,13 |
| B25 | 8,269231 | 4,13 | 4,13 |
| Toplam | | | 30,08 |

0,05 düzeyinde ve $(5-1)(2-1)=4$ serbestlik derecesinde, X^2 tablo değeri 9,49'dur. Bulduğumuz değer (30,08) tablo değerinden büyük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle birleşme nedenleri ile birleşme sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ki-kare ilişki katsayısına baktığımız zaman C (contingency coefficient) ile ifade edilen bu katsayı yine bir oran olup, bire yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü, sıfıra yaklaştıkça da zayıfladığını gösterir. Hesaplamış olduğumuz C katsayısı 0,21'dir. Görüldüğü gibi birleşme nedenleri ile birleşme sonuçları arasında bir bağıllık var olmasına rağmen ilişki derecesi pek güçlü değildir.

Tablo 3.10: Birleşme Kararında Etkili Olan Uygunluk Kriterler Tablosu

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil |
|---|----------------|--------|------------|--------------|-------------------------|
| 1. Büyüklük açısından uygunluk | 24 | 26 | | | |
| 2. Finansal açıdan uygunluk | 22 | 28 | | | |
| 3. Ürün-Hizmetler açısından uygunluk | 25 | 25 | | | |
| 4. Sektörel açıdan uygunluk | 28 | 22 | | | |
| 5. Hedef Pazar açısından uygunluk | 20 | 30 | | | |
| 6. İnsan kaynakları açısından uygunluk | 15 | 35 | | | |
| 7. Örgüt kültürü açısından uygunluk | 14 | 36 | | | |
| 8. Yönetim-işletme sahipleri açısından uygunluk | 11 | 39 | | | |
| 9. Fiziksel kaynaklar açısından uygunluk | 25 | 25 | | | |
| 10. Coğrafik konum açısından uygunluk | 18 | 32 | | | |
| 11. Teknoloji açısından uygunluk | 15 | 35 | | | |
| 12. Bedel/Fiyat açısından uygunluk | 15 | 25 | | | |

Tamamen etkili cevabını verenlerin ortalama sayısı 20,2'tir, Etkili cevabını verenlerin ortalama sayısı 29,8'dir Cevap verenlerin ortalama toplamı 50'dir. Başka bir ifadeyle çalışanlar uygunluk kriterlerini genel olarak etkili ve tamamen etkili olarak derecelendirmişlerdir.

Tablo 3.11: Birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterleri ve birleşme nedenleri arasındaki ilişki tablosu

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil | Toplam |
|---------------------|----------------|----------|------------|--------------|-------------------------|--------|
| Birleşme nedenleri | 18,13636 | 29,40909 | 2,454545 | | | 50 |
| Uygunluk kriterleri | 20,2 | 29,8 | | | | 50 |
| Toplam | 38,33 | 59,2 | 2,454545 | | | 100 |

H0: Birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterleri ile birleşmenin altında yatan nedenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterleri ile birleşmenin altında yatan nedenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil | Toplam |
|---------------------|----------------|--------|------------|--------------|-------------------------|--------|
| Birleşme nedenleri | B11 | B12 | B13 | B14 | B15 | 50 |
| Uygunluk kriterleri | B21 | B22 | B23 | B24 | B25 | 50 |
| Toplam | 38,33 | 59,2 | 2,454545 | | | 100 |

$$B11 = (50 \times 38,33) / 100 = 19,16$$

$$B21 = (50 \times 38,33) / 100 = 19,16$$

$$B12 = (50 \times 59,2) / 100 = 29,6$$

$$B22 = (50 \times 59,2) / 100 = 29,6$$

$$B13 = (50 \times 2,454545) / 100 = 1,22$$

$$B23 = (50 \times 2,454545) / 100 = 1,22$$

$$B14 = (50 \times 0) / 100 = 0$$

$$B24 = (50 \times 0) / 100 = 0$$

$$B15 = (50 \times 0) / 100 = 0$$

$$B25 = (50 \times 0) / 100 = 0$$

| Hücreler | Gözlenen | Beklenen | $X^2 = (G_{ij} - B_{ij})^2 / B_{ij}$ |
|----------|----------|----------|--------------------------------------|
| B11 | 18,13636 | 19,16 | 0,05 |
| B21 | 20,2 | 19,16 | 0,05 |
| B12 | 29,40909 | 29,6 | 0,001 |
| B22 | 29,8 | 29,6 | 0,001 |
| B13 | 2,454545 | 1,22 | 1,24 |
| B23 | - | 1,22 | 1,22 |
| B14 | - | | |
| B24 | - | | |
| B15 | - | | |
| B25 | - | | |
| Toplam | | | 2,562 |

0,05 düzeyinde ve $(5-1)(2-1)=4$ serbestlik derecesinde, X^2 tablo değeri 9,49'dur. Bulduğumuz değer (2,562) tablo değerinden küçük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle birleşme nedenleri ile birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ki-kare ilişki katsayısına baktığımız zaman C (contingency coefficient) ile ifade edilen bu katsayı yine bir oran olup, bire yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü, sıfıra yaklaştıkça da zayıfladığını gösterir. Hesaplamış olduğumuz C katsayısı 0,024'tir. Görüldüğü gibi birleşme nedenleri ile birleşme sonuçları arasında hem bir bağıllık yok hem de ilişki derecesi zayıftır.

Tablo 3.12: Çalışanların ve Yöneticilerin Beklentileri ile İlgili Tablo

| | Kesinlikle aynı fikirdeyim | Aynı fikirdeyim | Kararsızım | Aynı fikirde değilim | Kesinlikle aynı fikirde değilim |
|--|----------------------------|-----------------|------------|----------------------|---------------------------------|
| Birleşme genel olarak beklentilerimizi karşıladı | 25 | 25 | | | |

Çalışanların 25'i soruya kesinlikle aynı fikirdeyim cevabını vermiştir. 25'i de aynı fikirdeyim cevabını vermiş bulunmaktadır. Tablo 3.12'den de görüldüğü gibi birleşme genel olarak çalışanların ve yöneticilerin beklentilerini karşılamıştır.

Tablo 3.13: Birleşme Süreci Sonuçları ile Çalışanların ve Yöneticilerin Beklentileri Arasındaki İlişki Tablosu

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil | Toplam |
|--|----------------|----------|------------|--------------|-------------------------|--------|
| Çalışanların ve yöneticilerin beklentileri | 25 | 25 | | | | 50 |
| Birleşme sonuçları | 12,11538 | 18,80769 | 2,384615 | 8,038462 | 8,269231 | 50 |
| Toplam | 37,11 | 43,8 | 2,384615 | 8,038462 | 8,269231 | 100 |

H0: Birleşme süreci sonuçları ile çalışanların ve yöneticilerin beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Birleşme süreci sonuçları ile çalışanların ve yöneticilerin beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil | Toplam |
|---------------------|----------------|--------|------------|--------------|-------------------------|--------|
| Beklentiler | B11 | B12 | B13 | B14 | B15 | 50 |
| Uygunluk kriterleri | B21 | B22 | B23 | B24 | B25 | 50 |
| Toplam | 37,33 | 43,8 | 2,384615 | 8,038462 | 8,269231 | 100 |

$$B11 = (50 \times 37,11)/100 = 15,12$$

$$B21 = (50 \times 37,11)/100 = 15,12$$

$$B12 = (50 \times 43,8)/100 = 24,10$$

$$B22 = (50 \times 43,8)/100 = 24,10$$

$$B13 = (50 \times 2,38)/100 = 2,41$$

$$B23 = (50 \times 2,38)/100 = 2,41$$

$$B14 = (50 \times 8,03)/100 = 4,01$$

$$B24 = (50 \times 8,03)/100 = 4,01$$

$$B15 = (50 \times 8,26)/100 = 4,13$$

$$B25 = (50 \times 8,26)/100 = 4,13$$

| Hücreler | Gözlenen | Beklenen | $X^2 = (G_{ij} - B_{ij})^2 / B_{ij}$ |
|----------|----------|----------|--------------------------------------|
| B11 | 25 | 15,12 | 6,31 |
| B21 | 12,11 | 15,12 | 0,62 |
| B12 | 25 | 24,10 | 0,033 |
| B22 | 18,8 | 24,10 | 1,16 |
| B13 | - | 2,41 | 2,41 |
| B23 | 2,384615 | 2,41 | 3,73 |
| B14 | - | 4,01 | 4,01 |
| B24 | 8,03 | 4,01 | 4,03 |
| B15 | - | 4,13 | 4,13 |
| B25 | 8,26 | 4,13 | 4,13 |
| Toplam | | | 30,5 |

0,05 düzeyinde ve $(5-1)(2-1)=4$ serbestlik derecesinde, X^2 tablo değeri 9,49'dur. Bulduğumuz değer (30,5) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilir. Başka

bir ifadeyle birleşme sonuçları ile çalışanların ve yöneticilerin beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Birleşme genel olarak çalışanların ve yöneticilerin beklentilerini karşılamıştır.

Ki-kare ilişki katsayısına baktığımız zaman C (contingency coefficient) ile ifade edilen bu katsayı yine bir oran olup, bire yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü, sıfıra yaklaştıkça da zayıfladığını gösterir. Hesaplamış olduğumuz C katsayısı 0,4'tür. Görüldüğü gibi birleşme sonuçları ve çalışanların ve yöneticilerin beklentileri arasında bir bağlılık var olmasına rağmen ilişki derecesi pek güçlü değildir.

Tablo 3.14: Şirkette Mevcut Olan Uygulamalar Farklı Uyruğa Bağlı Çalışanların Algıları.

| | Kesinlikle katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle katılmıyorum | |
|-------------------|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|----|
| Türk çalışanlar | 7 | 10 | 3 | | | 20 |
| Kırgız çalışanlar | 7 | 20 | 3 | | | 30 |
| TOPLAM | 14 | 30 | 6 | | | 50 |

H0: Şirkette mevcut olan örgüt kültürünün birleştiriciliğine ilişkin çalışan algıları, çalışanların uyruğuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Şirkette mevcut olan örgüt kültürünün birleştiriciliğine ilişkin çalışan algıları, çalışanların uyruğuna göre farklılık göstermektedir.

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil | Toplam |
|-------------------|----------------|--------|------------|--------------|-------------------------|--------|
| Türk çalışanlar | B11 | B12 | B13 | B14 | B15 | 20 |
| Kırgız çalışanlar | B21 | B22 | B23 | B24 | B25 | 30 |
| Toplam | 14 | 30 | 6 | | | 50 |

$$B11 = (20 \times 14)/50 = 5,6$$

$$B21 = (30 \times 14)/50 = 8,4$$

$$B12 = (20 \times 30)/50 = 12$$

$$B22 = (30 \times 30)/50 = 18$$

$$B13 = (20 \times 6)/50 = 2,4$$

$$B23 = (30 \times 6)/50 = 3,6$$

| Hücreler | Gözlenen | Beklenen | $X^2=(G_{ij}-B_{ij})^2/B_{ij}$ |
|----------|----------|----------|--------------------------------|
| B11 | 7 | 5,6 | 0,35 |
| B21 | 7 | 8,4 | 0,23 |
| B12 | 10 | 12 | 0,33 |
| B22 | 20 | 18 | 0,22 |
| B13 | 3 | 2,4 | 0,15 |
| B23 | 3 | 3,6 | 0,1 |
| Toplam | | | 1,38 |

0,05 düzeyinde ve $(5-1)(2-1)=4$ serbestlik derecesinde, X^2 tablo değeri 9,49'dur. Bulduğumuz değer (1,38) tablo değerinden küçük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle şirkette mevcut olan örgüt kültürünün birleştiriciliğine ilişkin çalışan algıları, çalışanların uyruğuna göre farklılık göstermemektedir. Yani her iki grup ta birleşme sonrası oluşan yeni örgüt kültürü ile ilgili olumlu algılara sahiptir.

Tablo 3.15: Şirket Birleşme Sonuçları ile Çrgüt Kültürüne İlişkin Algılar ile İlişkili Tablo

| | Kesinlikle katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle katılmıyorum | |
|--------------------|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|-----|
| Birleşme sonuçları | 12,11538 | 18,80769 | 2,384615 | 8,038462 | 8,269231 | 50 |
| Algılar | 14 | 20 | 5 | 9 | 2 | 50 |
| TOPLAM | 26,11 | 38,80 | 7,38 | 17,03 | 10,26 | 100 |

H_0 : Şirket birleşme sonuçları ile örgüt kültürüne ilişkin algılar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Şirket birleşme sonuçları ile örgüt kültürüne ilişkin algılar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil | Toplam |
|--------------------|----------------|--------|------------|--------------|-------------------------|--------|
| Birleşme sonuçları | B11 | B12 | B13 | B14 | B15 | 50 |
| Algılar | B21 | B22 | B23 | B24 | B25 | 50 |
| Toplam | 26,11 | 38,80 | 7,38 | 17,03 | 10,26 | 100 |

$$B11 = (50 \times 26,11)/100 = 13,05$$

$$B21 = (50 \times 26,11)/100 = 13,05$$

$$B12 = (50 \times 38,80)/100 = 19,4$$

$$B_{22} = (50 \times 38,80) / 100 = 19,4$$

$$B_{13} = (50 \times 7,38) / 100 = 3,69$$

$$B_{23} = (50 \times 7,38) / 100 = 3,69$$

$$B_{14} = (50 \times 17,03) / 100 = 8,5$$

$$B_{24} = (50 \times 17,03) / 100 = 8,5$$

$$B_{15} = (50 \times 10,26) / 100 = 5,13$$

$$B_{25} = (50 \times 10,26) / 100 = 5,13$$

| Hücreler | Gözlenen | Beklenen | $X^2 = (G_{ij} - B_{ij})^2 / B_{ij}$ |
|----------|----------|----------|--------------------------------------|
| B11 | 12,11 | 13,05 | 1,6 |
| B21 | 14 | 13,05 | 1,6 |
| B12 | 18,8 | 19,4 | 1,1 |
| B22 | 20 | 19,4 | 1,1 |
| B13 | 2,4 | 3,69 | 0,45 |
| B23 | 5 | 3,69 | 0,46 |
| B14 | 8,03 | 8,5 | 0,025 |
| B24 | 9 | 8,5 | 0,029 |
| B15 | 8,26 | 5,13 | 1,9 |
| B25 | 2 | 5,13 | 1,9 |
| Toplam | | | 10,164 |

0,05 düzeyinde ve $(5-1)(2-1)=4$ serbestlik derecesinde, X^2 tablo değeri 9,49'dur. Bulduğumuz değer (10,164) tablo değerinden büyük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle birleşme sonuçları ile örgüt kültürün ilişkin algılar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani birleşmenin getirdiği sonuçlar ve birleşme sonrasında oluşan yeni örgüt kültürü çalışanlarca olumlu şekilde algılandığı söylenebilir.

Ki-kare ilişki katsayısına baktığımız zaman C (contingency coefficient) ile ifade edilen bu katsayı yine bir oran olup, bire yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü, sıfıra yaklaştıkça da zayıfladığını gösterir. Hesaplamış olduğumuz C katsayısı 0,3'tür. Görüldüğü gibi birleşme sonuçları ve örgüt kültürüne ilişkin algılar arasında bir bağlılık var olmasına rağmen ilişki derecesi pek güçlü değildir.

3.9.3 Diğer Bulgular

Bu başlık altında birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterlerine, birleşme altında yatan nedenlerine, birleşme süreci sonuçlarına ve birleşme sonrası örgüt kültür algılarına ilişkin uyruk bazında ortalamalara yer verilmektedir.

Tablo 3.16: Birleşme Kararında Etkili Olan Uygunluk Kriterlerine İlişkin Ortalamalar

| | Türk çalışanlar | Kırgız çalışanlar |
|---|-----------------|-------------------|
| 1. Büyüklük açısından uygunluk | 3,8 | 4,4 |
| 2. Finansal açıdan uygunluk | 4 | 4,2 |
| 3. Ürün-Hizmetler açısından uygunluk | 4,3 | 4,3 |
| 4. Sektörel açıdan uygunluk | 4,4 | 4,4 |
| 5. Hedef Pazar açısından uygunluk | 4,4 | 4,4 |
| 6. İnsan kaynakları açısından uygunluk | 3,8 | 4,2 |
| 7. Örgüt kültürü açısından uygunluk | 4,4 | 4,2 |
| 8. Yönetim-işletme sahipleri açısından uygunluk | 4,1 | 4,2 |
| 9. Fiziksel kaynaklar açısından uygunluk | 3,2 | 3,9 |
| 10. Coğrafik konum açısından uygunluk | 4,11 | 4,21 |
| 11. Teknoloji açısından uygunluk | 4,1 | 4,2 |
| 12. Bedel/Fiyat açısından uygunluk | 4,5 | 4,1 |

Birleşme kararında etkili olan uygunluk kriterlerine ilişkin ortalamalara baktığımız zaman, hem Türk hem de Kırgız çalışanlarının bütün kriterlere olumlu baktığı görülmektedir.

Tablo 3.17: Birleşme Nedenlerine İlişkin Ortalamalar

| | Türk çalışanları | Kırgız çalışanları |
|---|------------------|--------------------|
| 1. Büyüme olanakları elde etmek | 4,3 | 4,62 |
| 2. Sektörde rekabet edebilecek ölçeğe ulaşmak | 4,5 | 4,46 |
| 3. Çeşitli açılardan sinerji oluşturmak | 3,7 | 4,24 |
| 4. Yeni pazarlara girmek ve Pazar payını arttırma | 4,4 | 4,18 |
| 5. Kanal üzerinde güç kazanmak | 4 | 4,12 |
| 6. Ölçek ekonomilerinden yararlanmak | 3,5 | 4,22 |
| 7. İç büyümeye göre düşük maliyetle büyümek | 3,7 | 4,22 |
| 8. İç büyümeye göre daha hızlı büyümek | 4,2 | 4,12 |
| 9. Hisse değeri ve hissedarların servetini arttırmak | 3,30 | 3,20 |
| 10. Karlılığı arttırmak | 4,22 | 4,18 |
| 11. Ülke, sektördeki birleşmelere ayak uydurmak | 4,46 | 4,28 |
| 12. Kamuoyunda tanınmak, prestij kazanmak | 4,26 | 4,26 |
| 13. Yeni ve gelişmiş teknolojilere kavuşmak | 4,20 | 4,20 |
| 14. İşletmeyi yönetsel ve finansal açıdan güçlendirmek | 4,30 | 4,12 |
| 15. Rekabeti azaltmak | 4,10 | 4,10 |
| 16. Atıl fonları değerlendirmek | 3,53 | 4,14 |
| 17. Üst yönetimin amaç, vizyon ve beklentileri | 4,11 | 4,18 |
| 18. Vergi avantajlarından yararlanmak | 3,21 | 4,00 |
| 19. Güçlü rakibi yanına almak | 4,20 | 4,20 |
| 20. Riski azaltmak, paylaşmak | 3,21 | 4,14 |
| 21. Verimliliği arttırmak | 4,23 | 4,18 |
| 22. Ürün hizmet kalitesini arttırarak daha geniş bir müşteri yelpazesinde müşteri tatminini arttırmak | 4,45 | 4,22 |

Çalışanlar büyüme olanakların elde etmek, yeni pazarlara girmek ve Pazar payını arttırma, kamuoyunda tanınmak, prestij kazanmak, yeni ve gelişmiş teknolojilere kavuşmak, rekabeti azaltmak, verimliliği arttırmak, ürün, hizmet kalitesini arttırarak daha geniş bir müşteri yelpazesinde müşteri tatmini arttırmak gibi nedenlerin derecelerini tamamen etkili ve

etkili olarak göstermektedirler. Hem türk hem de Kırgız çalışanlar hisse değeri ve hissedarların servetini arttırmak sorusunu kararsızım olarak derecelendirmişler, bunun sebebi şirketin borsada işlem gören hisse değerlerin olmayışı olarak gösterilebilir.

Tablo 3.18: Birleşme Süreci Sonuçlarına İlişkin Ortalamalar

| | Türk çalışanları | Kırgız çalışanları |
|---|------------------|--------------------|
| 1. Sinerji avantajları ortaya çıktı | 4,56 | 4,21 |
| 2. Ölçek ekonomilerinden yararlanma olanağı sağladı | 4,34 | 4,11 |
| 3. Verimlilik üzerinde olumlu etki bulundu | 4,24 | 4,00 |
| 4. Hızlı ve düşük maliyetle büyüme olanağı sağlandı | 4,22 | 4,43 |
| 5. Rekabet azaltıcı etkisi oldu | 4,20 | 4,32 |
| 6. Vergi avantajları sağladı | 4,20 | 4,24 |
| 7. Yönetim yapısı olumlu olarak etkilendi | 4,16 | 3,58 |
| 8. Mali yapı üzerinde olumlu etkide bulundu | 4,28 | 4,33 |
| 9. Yeni pazarlara girme olanağı sağladı, Pazar payı arttı | 4,24 | 4,12 |
| 10. Maliyetlerde düşme sağlandı | 4,24 | 4,28 |
| 11. İşletmenin tanınırlığı ve prestiji arttı | 4,34 | 3,67 |
| 12. Hissedarların serveti, hisse değerini olumlu etkiledi | 4,06 | 4,43 |
| 13. Ürün ve hizmetin kalitesini olumlu etkiledi | 4,12 | 4,23 |
| 14. Karlılık üzerinde olumlu etkide bulundu | 4,16 | 4,56 |
| 15. Yeni ürün ve hizmetler üretme olanağı tanıdı | 4,20 | 4,20 |
| 16. Yönetimde karar verme bağımsızlığını azalttı | 4,02 | 4,11 |
| 17. Nitelikli elemanların işten ayrılmasına yol açtı | 1,92 | 1,83 |
| 18. Mali yapıyı olumsuz şekilde etkiledi | 1,94 | 1,75 |
| 19. Pazar payının azalmasına yol açtı | 1,76 | 1,76 |
| 20. Yönetim sorunlarına yol açtı | 1,72 | 1,85 |
| 21. Müşterilerin tepkisine yol açtı | 1,82 | 1,33 |
| 22. Tedarikçilerin tepkisine yol açtı | 1,72 | 1,79 |
| 23. Çalışanların tepkisine neden oldu | 1,56 | 1,65 |
| 24. İşletmenin değeri olumsuz yönde etkilendi | 1,68 | 1,53 |
| 25. Beklenmeyen ek fon gereksinimi ve maliyet çıktı | 1,84 | 1,81 |
| 26. Birleşme genel olarak beklentilerimizi karşıladı | 4,20 | 4,32 |

Şirket birleşme süreci sonuçları değerlendirme soru formundan alınan verilere göre şirkette sinerji avantajların ortaya çıktığı, verimlilik üzerinde olumlu bir etki oluşturulduğu, hızlı ve düşük maliyetle büyüme sağlandığı, rekabet etkisi azaldığı, mali yapı üzerinde olumlu etki olduğu, Pazar payının arttığı, şirketin tanınırlığı ve prestiji arttığı, ürün ve hizmet kalitesini olumlu etkilediği, yeni ürün ve hizmet olanağının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca şirketin birleşme süreci sonucunda pazar payının azalmadığı, mali yapının olumsuz etkilenmediği, yönetim sorunlarına yol açılmadığı, müşterilerin ve tedarikçilerin tepkisine yol açılmadığı, çalışanların tepkisine yol açılmadığı ve işletmenin değeri olumsuz yönde etkilenmediği de tespit edilmiştir. Ve birleşme sürecinin en önemli sonucu olarak ta birleşmenin genel olarak çalışanların ve yöneticilerin beklentilerini karşıladığını görüyoruz.

Tablo 3.19: Örgüt Kültürüne İlişkin Ortalamalar

| | Türk Çalışanlar | Kırgız Çalışanlar |
|--|-----------------|-------------------|
| Şirket içinde rekabeti artırıcı uygulamalar vardır | 3,58 | 3,45 |
| Şirketin faaliyet alanı rekabete açıktır | 4,52 | 4,11 |
| Şirketin içinde var olan uygulamalar farklı uyruğa bağlı işgörenleri birleştirir | 4,14 | 4,21 |
| Tüm işgörenler organizasyonel amaçlara odaklanmıştır | 4,24 | 4,12 |
| Çalışanlar arasında “ben”den çok “biz” anlayışı hakimdir | 4,24 | 4,32 |
| İşletmemizde çalışanların elde ettiği sonuçlara göre ödül veya ceza sistemi mevcuttur | 4,22 | 4,09 |
| Takım çalışmalarında birey olarak değil takım performansına göre değerlendiriliriz | 4,16 | 4,22 |
| Birleşme yaşadığımız işletme çalışanları ile aramızdaki güven üst boyuttur | 4,18 | 4,07 |
| Birleşme yaşadığımız işletme çalışanları ile aramızdaki iletişim açıklıkla ve kolaylıkla kurulabilmektedir | 4,14 | 4,20 |
| Üst yönetim ile çalışanlar arasında iki yönlü iletişim vardır | 3,7 | 3,20 |
| Birleşme yaşadığımız işletme çalışanlarının çalışma alışkanlıkları bana uygundur | 4,10 | 4,13 |
| Birbirimizi kültürel değerlerimize karşı saygılı davranırız | 4,30 | 4,32 |
| İşe yönelik geliştirdiğimiz davranış ve tutumlar ait olduğum kültürden etkilenmez | 4,32 | 4,09 |
| Terfi kararlarında yönetim bizi, birleşmeden önceki kültürel değerlere göre değil; kişisel başarılarımıza göre değerlendirir | 4,18 | 4,32 |
| Çalışmalarım sırasında diğer çalışanlarla fikir alışverişinde bulunurum | 4,08 | 4,12 |
| Şirketin belirlediği kural ve prosedürler evrensel normlara uygundur | 4,26 | 4,17 |
| Strateji ve politikaların oluşturulmasında çalışanların da görüşleri alınmaktadır | 4,10 | 4,10 |
| İşletmemizde zaman zaman kültürel farklılıktan dolayı yaşadığımız çatışmalar çalışma performansına yansımaktadır | 2,58 | 2,58 |
| Yöneticilerime her türlü sorunlarımı işletme olanağım vardır | 4,08 | 4,14 |
| Kendimizin olduğu kadar diğer kültürde yaşayan çalışanların da örf ve adetlerini dikkate almaktayız | 4,10 | 4,21 |
| İşletme yönetimi, yeni fikir ve değerlere karşı açık görüşlüdür | 4,10 | 4,11 |

Şirket çalışanları arasında iletişim kolaylıkla ve açık bir biçimde kurulduğu alınan verilerden çıkarılmaktadır. İletişimin güçlü olmasını sağlayan faktörler olarak;

- Çalışanların büyük çoğunluğunun ortak dil olan Türkçe ve İngilizce konuşabilmeleri.
- Birleşmenin aynı sektörden gelen işletmeler arasında olması
- Birleşme ile iletişim kanallarının güçlendirilmesi
- Çalışanların kültürel farklara saygılı olması dikkati çekmektedir.

Buna karşılık, Türk şirketinin çalışanları, Kırgız şirketinin çalışanlarına kıyasla üst yönetimle iki yönlü iletişimin olduğunu belirtmişler.

Türk ve Kırgız çalışanlarından alınan bilgiye göre, şirketin faaliyet alanı rekabete açık olmasına rağmen, şirket içinde rekabeti arttırıcı uygulamaların yüksek derecede desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların büyük çoğunluğunun, organizasyonel amaçlara yönelik ve ekip bilinci ile çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Valley Net şirketinin çalışanları ve yöneticilerinin görüşlerini temel alarak, bu durumun, yönetimin ekip çalışması desteklemesi ve takım performanslarını ödüllendirmesine bağlı olduğu kanısına varılmıştır. Ekip çalışmasına bu derece önem verilmesi, işletmenin proje bazlı ve proje ekipleri ile çalışmasına ile ilişkilendirilebilir.

Türk ve Kırgız çalışanların, iki işletmenin çalışma alışkanlıklarının birbirine uygun olduğu görüşüne aynı oranlarda katılmaktadırlar. Çalışma alışkanlıklarının uygunluğu, birleşmenin başarısında önemli faktörlerden birisidir. Böylece çalışanlar arasındaki uyumsuzluk ve çatışmalar azalacaktır. Alınan veriler de kültürel farklardan kaynaklanan çatışma oranının az olduğu yönündedir.

Birleşmenin başarısı için önemli bir faktör olan “kültürel değerlere ve farklılıklara saygı”nın çok yüksek olduğu Türk ve Kırgız çalışanların cevaplarından anlaşılmaktadır. Alınan cevaplardan incelenen şirketin kültürünün, yeniliğe, fırsatlara ve yeni coğrafi pazarlara açık olduğu verisine ulaşılmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışma, şirket birleşmeleri ve birleşmelerde örgüt kültürünün öneminden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, bilişim sektöründe Türk ve Kırgız iki şirketin ortak girişimi ile kurulan Valley Net şirketi incelenmiştir. Şirkette farklı ulusal ve örgüt kültürlerinin biraraya gelmesi ile ortaya çıkan kültürel benzerlik ve farklılıklar; örgüt kültürün birleşme stratejisine etkileri incelenmiştir.

Bunun yanı sıra, Türk ve Kırgız çalışanların, ortaya çıkan örgüt kültürüne ilişkin algıları ile ilgili bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla anket uygulama yöntemi seçilmiştir. Bilişim sektöründe Türk ve Kırgız kökenli iki şirketin birleşmesiyle kurulan Valley Net şirketinin Türk ve Kırgız çalışanlarına anket uygulanmış ve yöneticilerle yazışma yoluyla görüşmeler yapılmıştır. Bu süreçte, işletmeyle ilgili verilere, belge/kayıtlara ulaşılmıştır. Daha sonra alınan veriler, amaç doğrultusunda analiz edilip yorumlanmıştır.

Birleşme sonrası Türk ve Kırgız şirketlerinin genel yapısında farklılık görülmemiştir. Şirket birleşmesi ile ilgili yapılan anket sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Verimlilik üzerinde olumlu etki bulunmuştur. Bunu birleşmeden sonra, şirketin çalışma performansının arttığına bağlayabiliriz. Çünkü birleşme aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler arasında gerçekleşmiştir.
- Hızlı ve düşük maliyetle büyüme olanağı sağlanmıştır. Dolayısıyla mali yapı ve karlılık üzerinde olumlu etki bulunmuş olmaktadır.
- İki şirket de daha önce aynı sektörde faaliyet gösterdiği için yeni pazarlara girme olanağı sağlanmış ve doğal olarak pazar payı artmıştır. Ayrıca bunun yanı sıra, yeni ürün ve hizmetler olanağı da ortaya çıkmış bulunmaktadır.
- Birleşme gerçekleştikten sonra işletmenin tanınırlığı ve prestiji artmıştır. Bu da şirket çalışanlarını motive eden ve şirkete olan bağlılığını arttıran unsurdur.
- Birleşme sonrasında ciddi oranda işten ayrılma ve personel çıkartma olmadığı görülmektedir.
- Birleşme genel olarak çalışanların ve yöneticilerin beklentilerini karşılamıştır.

Anketin ikinci bölümünde birleşme sonrası örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçmeye yönelik yapılan anket sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Valley Net şirketinin örgüt kültürü içerisinde, açık, iki yönlü iletişimi barındırmaktadır. Bunu iki şirketin de ulusal kültürlerinin benzemesi ve bir takım kültürel farklılıklar olsa bile bunlara saygı duyulmasına bağlayabiliriz.
- Valley Net işletmesinin örgüt kültürü, çalışanların ekip çalışması ve başarısına teşvik etmektedir. Şirkette bireysel performanstan çok takım performansı ödüllendirilmektedir.
- Türk ve Kırgız şirketlerinin çalışma alışkanlıkları birbirine benzemekte ve kültürel değerlere karşılıklı saygı gösterilmektedir. Bu durum, çalışanlar arasındaki uyumu, dolayısıyla da çalışan ve şirket performansını arttırmaktadır.
- Çalışanlar arasında “ben”den çok “biz” anlayışı vardır. Bu da şirket içinde takım ruhunun güçlü olmasına neden olmaktadır.
- Tüm çalışanlar organizasyonel amaçlara odaklanmıştır. Bu durum, verimliliği ve çalışanların performansını arttırmaktadır.

Birleşme yapmadan önce şirketlerin bazı noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir; Birleşme kararında etkili olabilecek uygunluk kriterlerinin tespit edilmesi yani sektörel açıdan uygunluğu, finansal açıdan uygunluğu, coğrafi konum açısından uygunluğu, insan kaynakları açısından uygunluğu, teknoloji açısından uygunluğu ve en önemlisi örgüt kültürü açısından uygunluğu belirlemeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir. Farklı coğrafi alanlardaki pazarlara girmek isteyen şirketler söz konusu ülkede daha önce faaliyet göstermiş çok uluslu şirketlerin deneyimlerinin, yapılarının, kültürlerinin incelenmesi şirkete örnek teşkil etmesi açısından yararlı olabilir. Bunun yanı sıra şirketlerin, birleşme sonrasında da dikkat etmeleri gereken bazı noktalar vardır. Eğer ki birleşme işleminin şekli yerli-yabancı olarak gerçekleşmişse, şirkette yapılacak uygulamalar farklı uyruğa bağlı çalışanları birleştirmeye yönelik olmalıdır. Şirketin örgüt kültürü içerisinde açık, iki yönlü iletişimin olması gerekmektedir. Çalışanları organizasyonel amaçlara odaklanmasını ve en önemlisi çalışanlarda “ben”den çok “biz” anlayışının olmasını sağlamak.

Birleşme pazar payını ve rekabet avantajını arttırmak, yeni coğrafi pazarlara girmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Alınan anket sonuçlarına göre birleşmeden sonra birleşmenin

başarısını olumsuz yönde etkileyecek derecede kültürel çatışma ve uyumsuzluklar yaşanmamıştır.çalışanların birleşmeyi genel olarak destekledikleri ve birleşmenin faydalarının farkında oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla birleşme genel olarak çalışanların ve yöneticilerin beklentilerini karşılamış bulunmaktadır. Bu sonucu, iki şirketin örgüt kültürünün birbirine yakın olmasına ve farklılıklara saygı gösterilmesine bağlayabiliriz. Ortaya çıkan örgüt kültürünün de Türk ve Kırgız şirketlerinin örgüt kültürleriyle uyumlu olması, radikal bir örgüt kültürüne gerek duyulmaması da, başarının nedenlerinden biri olarak görülebilir.



KAYNAKLAR

Akgüç Öztin, **Finansal Yönetim**, 7. Baskı, İstanbul, Avcıol Basımevi, 1998

Anderson Robert L., John S.Dunkelberg, **Managing Small Business**, Minneapolis, West Publishing Co., 1993

Ansoff H.Igor, **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, 1.ed. New York, McGraw Hill Book Company, 1965

Appelbaum S., J. Gandell, B.T. Shapiro, P. Belise, E. Hoeven, “Anatomy of Merger: Behaviour of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-During –Post-Stages (Part2)”, **Management Decisions**, 2000

Appelbaum Steven H., Dawn Henson, Kerry Knee, “Downsizing Failures: An Examination of Convergence/Reorientation and Antecedents-Processes-Outcomes”, **Management Decisions**, 37/6, 1999

Appelbaum Steven H., Magda Donia, “The Realistic Downsizing Preview: A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome (Part II)”, **Career Development International**, 6/1, 2001

Astrachan Joseph H., **Mergers Acquisitions and Employee Anxiety**, Westport, Greenwood Publ. Group, 1990

Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001

Atay Osman, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, 2002.
<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay2html/>(14 Nisan 2003)

Atkinson Simon, Anja Schaefer, Howard Winey, “Organizational Structure and Effective Enviromental Management”, **Business Strategy and Enviroment**, Vol:9, 2000

Auerbach Alan J., David Reishus, **Mergers and Acquisitions**, Ed. Alan J. Auerbach, Chicago, The Univesity of Chicago Press, 1988

Aydın Nurhan, **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, TOBB Yayını, Ankara, 1990

Balmer John M.T., Keith Dinnie, “Corporate Identity and Corporate Communications: The Antidote to Merger Madness, **Corporate Communications:An International Journal**, Vol.4, No.4, 1999

Belout Adnane, Shimon L.Dolan, Tania Saba, “Trends in Emerging Practices in HR Management” **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.3.2001.; Gijis Houtzagers, “Business Models for thr Human Resources Management Disciplines”, **Empowerment in Organizations**, Vol.6, No.7., 1998

Bernard Alan ve Jonathan Spencer, **Encyclopedia of Social and Cultural Antropology**, 1998

- Berry J.W. ve Diğerleri, **Cross-Cultural Psychology**, New York : Cambridge Un. Press,1992
- Black Bernard S., “Is This The First International Merger Wave”, **M&A Lawyer**, July/August, 2000
- Block Stanley B, Geoffrey A. Hirt, **Foundations of Financial Management**, 7 ed. Illinois, Irwin Publishing Co. 1994
- Bonn Ingrid, “Staying on Top: Characteristics of Long Term Survival”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.13, No.1, 2000
- Brown Andrew, **Organizational Culture**, Second Edition, New York: Prentice Hall, 1998
- Browning Edgar K., Jacqueline M. Browning, **Micro Economic Theory and Applications** 3.ed., Glenview, Scott&Foresman Co, 1989
- Burke Ronald J., Debra L. Nelson, “Downsizing and Restructuring: Lessons from the Firing Line for Revitalizing Organizations”, **Leadership & Organizational Development Journal**, 18/7, 1997
- Burns Mike, Adrienne Rosen, “HR Aspect of Takeover : Part 1; How to Stop the Wheels Coming Off During the Test Drive”, **Career Development International**, 2/2, 1997
- Butler Colin, Brian Kenny, John Anchor, “ Strategic Aliances in the European Defence Industry”, **European Business Review**, Vol.12, No.6, 2000
- Büker Semih, Rıza Aşikoğlu, Güven Sevil, **Finansal Yönetim**, 2. Baskı, Anadolu Üniv. Yay., Eskişehir, 1996
- Cameron Kim ve Robert Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Addison Wesley Pub. 1999
- Cavaleri Steven ve K.Obloj, **Management Systems A Global Prespective**, California: Wadsworth Pub,1993
- Cheney Richard E., Robert W. Taft, “Public Relations Techniques in M&A”, **The Mergers and Acquisitions Handbook**, Ed. By Milton L.Rock, New York, McGraw-Hill Book Company, 1987
- Clements Mark N., David S. Greenspan, **Empowering Human Resources in the Merger and Acquisitions Process: Guidance for HR professionals in the Key Areas of M&A Planning&Integration**, NJ, Clemente&Greenspan Co. Inc., 1999
- Comerford Robert A., Dennis W. Callaghan, **Strategic Management**, 1.ed., Boston, Kent Publishing Co.,1985
- Covin Teresa Joyce, Thomas A.Kolenko, Kevin W. Sightler, R. Keith Tudor,” Leadership Style and Post Merger Satisfaction”, **Journal of Management Development**, Vol:16, No:1, 1998

Çerik Şule, “**Yönetici Değerlerinin Toplumsal Kültür Bağlamında İrdelenmesi**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul. 1998

Çetin Canan, **Personel Seçiminde Görüşme**, 1. Baskı, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1990

David Fred R., **Strategic Management**, 4.ed., New York , McMillan Pub. Co. 1993

Deal Terrene ve A. Kennedy, **Corporate Cultures**, USA: Addison-Wesley Pub. 1981

Denison Danniell, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York: John Willey Pub. 1995

Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5 Baskı, İstanbul, Beta Basım Yay. A.Ş. 1998

Dinler Zeynel, **Mikro Ekonomi**, 10 Baskı, Bursa, Ekin Kitapevi, 1994

Doodley Kevin J., Brenda J. Zimmerman, “Merger as Marriage: Communication Issues in Post Merger Integraion”, **Health Care Management Review**, 2003

Erkmen Turhan, “**Değişim Mühendisliği Uygulamaları ile Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması**”, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fak. İstanbul, 1998

Emerty Douglas R., John D. Finnerty, John D. Stowe, **Principals of Financial Management**, 1. ed., New Jersey, Prentice Hall Co. 1998

Ensign Prescott C., “ Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Divirsified Firm”, **Management Decision**, 36/10, 1998

Erdem Ferda, **İşletme Kültürü**, Ankara: Akdeniz Ün. Yayınları, 1996

Erdoğan İlhan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi ile Bir Araştırma**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, 1975

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 6. Baskı, Beta Yayınevi, 2000

Eren Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5 Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:3463, 1998

Gagliardi Pasquale, “ The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework” **Organizational Studies**, 27, 1986

Gitman Lawrence, Michael D. Joehnk, Georgen E. Pinches, **Managerial Finance**, 1 ed., New York Haper and Raw Publishers, 1985

Glos E., Harold A. Baker, **Introduction to Business**, 6.ed. Ohio South –Western Pub. Co. 1967

Gupta Oliver, Göran Roos, “ Mergers and Acquisitions Through an Intellectual Capital Perspective”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.2, No.3,2001

- Hackett Mark Christopher, "Are There Alternatives To Merger", **Health Manpower Management**, Vol:22, No.6, 1996
- Hampton John, J., **Financial Decision Making: Concepts, Problems and Cases**, Reston, Prentice Hall Co., 1976
- Handy Charles, **Understanding Organizations**, London, Penguin pub, 1993
- Harrison E.Frank, Monique A. Pelletier, **Management Desicion**, New York, McGraw-Hill Book Company, 39/3, 2001
- Hatipoğlu Zeyyat, **Ayrıntılı İşletme Finansı**, 2. Baskı, İstanbul, Sedok Yayınları, 1966
- Hatten Timothy S., **Small Business: Entrepreneurship and Beyond**, 1.ed., New Jersey, Prentice Hall Publ. 1997
- Haviland William, **Cultural Antropoloji**, 7.edition, Florida: Harcourt Brace Pub. 1993
- Hoare Simon C., Sue Cartwright, "The Human Aspect Of Demerger: A New Agenda for Research", **Leadership&Organizational Development Journal**, 18/4, 1997
- Hofstede Geeert, **Culture Consequences: International Differences in Work Related Values**, London: Sage Pub, 1980
- Hofstede Geert, **Cultures and Organizations, Software of the Mind, İntercultural Cooperation and İmportance for Survival**. London, 1991
- Hunt Pearson, Charles M. Williams,Gordon Donaldson, **Basic Business Finance: Text and Cases**, 4. Ed., Richard D. Irwin Inc. 1971
- Hyman David N., **Modern Micro Economics: Analysis and Applications**, 7.ed., Boston Irvin Inc., 1988
- Karcıoğlu Fatih ve Kürşat Timuroğlu, " Örgüt Kültürü ve Liderlik", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt:18, sayı:1-2, 2004
- Kilmann Ralph ve diğerleri, **Gaining Control of The Coporate Culture**, San-Francisco, Jossey-Bass Pub. 1988
- Kleirnet Jörn, Henning Klodt, "Causes and Consequences of Merger Waves" , **Kiel Institute of World Economics Working Paper**, No: 1092, January
- Kluckholm Clyde, **Culture and Behavior**, The Free Press, New York, 1965
- Koçel Tamer, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, 2001
- Lajoux Alexandra-Reed,Charles M. Elson, **The Art of M&A Due Diligence**, New York, McGraw-Hill Co,2000
- Levy Haim, Marshall Sarnat, **Principles of Financial Management**, 10. Ed., New Jersey, Prentice Hall, 1988

- Luthans Fred, **Organizational Behavior**, 6.edition, New York: Mc Graw-Hill, Inc,1992
- Malinovskiy Bronislaw, **A Scientific Theory of Culture and Other Essays**, Chappel Hil Pub. 1944
- Martin Joanne, **Cultures in Organizations**, New York: Oxford University Press, 1992
- Mckee James B., **Introduction of Sociologi**, New York, Holt Rinehart and Winston Inc. 1969
- Meek Leen, "**Organizational Culture: Origins and Weaknesses**" Organizational Studies, New York, Prentice Hall, 1994
- Megginson Leon C., Donald Mosley ve Paul Pietri, **Management**, 4-edition, Harper Collins Publishers, 1991
- Montanari John R., Cyrill P.Morgan, Jeffrey S. Bracker, **Strategic Management: A Choise Approach**, 1.ed., Chicago, The Dryden Press, 1990
- Moyer R.Charles, R. McGuigan, William J.Kretlow, **Contemprorary Financial Management**, 6.Ed.Minneapolis, West Publusing Company, 1995
- Mullins Laurie, **Management and Organizational Behaviour**. 5-ed. Pitman Pub. 1999
- Mungan Esra, "Bir Kurum Kültür Modeli" <http://www.humanitas.com.tr/k.kultur.htm>
- Paine Frank T., William Naumes, **Organizational Strategy & Policy: Text Case and Incidents**, 9. ed., Philadelphia, 1975
- Panchall Sheila, Susan Cartwright "Group Differences in Post Merger Stres", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 16, No.6,2001
- Paulus John D., Stephen R. Waite, " Discussion", **The Merger Boom**, Ed. By Lynn E. Browne and Eic S. Rosengren, Federal Reserve Bank Of Boston, Conference Series, No: 31, 1987
- Pekdemir Işıl, Huriye Çatalca, " İstanbuldaki Özel Hastahanelerin İdari Faaliyetlerinin Organizasyon Yapısını Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt. 28, Sayı. 1, Nisan 1999
- Pernsteiner Helmut, **Şirket Birleşmeleri**, Çev: Çağla Ersen, Ed. Haluk Sümer, Helmut Persnsteiner, 1. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2004
- Peters ve Waterman, **In Search of Excellence**, New York, Prentice Hall, 1982
- Pettigrew Andrey , "**On Studying Organizational Cultures**" Administrative Science Quarterly, 24 1979
- Phatak Arvind V., **Uluslararası Yönetim**, Çev.Atilla Baransel, Tomris Somay, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları, 1996

Pınar İbrahim, Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2, Kasım 1999

Reed Stanley Foster, **The Art of M&A:A Merger Acquistion Buyout Guide**, 1 ed., Illinois, Business Irvin Publishing Inc., 1998

Rigsby John T., Philip H. Siegel, J. David Spiceland, “Mentoring Among Management Advisory Services Professionals. An Adoptive Mechanism to Cope with Rapid Corporate Change”, **Managerial Auditing Journal**, 13/2, 1998

Robbins Stephen, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Ayşe Öztürk (çev), Etam Yayınları, 1994

Rousseau D. M., **Assessing Organizational Culture: The Case For Multiple Methods**, USA: Jossey Bass Pub. 1990

Rue Leslie ve P.Holand, **Strategic Management: Concepts and Experiences** , New York: Mc Graw Hill Book Company , 1989

Schein Edgar, **Örgütsel Psikoloji**, Çev. Aylin Sağtur, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akedemisi Yayınları, 1976

Schermerhorn John, James G.Hunt ve Richard Obsorn, **Organizational Behavior**, 6.edition, John Wily.U.S.A, 1997

Schneider William ve Reichers A.E. **Climate and Culture: An Evaluation of Constructs** USA: 1990

Schneider William, **The Reengineering Alternative: A Plan For Making Your Current Culture Work**, İllinois.İrwin Pub. 1994

Schultz Majken, **On Studying Organizational Cultures, Diagnosis and Understanding**, Berlin: Walterde Gruyder Inc. 1994

Senior Barbara, **Organizational Chance**, Second edition, Prentice Hall, 2002

Sharpe William S., Gordon J. Alexander, Jeffrey V. **Balley Investments**, 6.ed. New Jersey, 1996

Shearer Corrine S., David S. Hames, Janet B. Runge “How CEO’s Influence Organizational Culture Following Acquisitions”, **Leadership & Organization Development Journal**, 22/3, 2001

Simircich Linda , “Concepts of Culture and Organizational Analysis” **Administrative Science Quarterly**, New York, Prentice Hall, 1993

Sisaye Seleshi, “ Contingencies Influecing the Effectiveness of Acquisitions-Based Corporate Growth and Development Strategies: The Case of IIT 1920-1997”, **Leadership&Organizational Development Journal**, 19/5, 1998

Smaczny Tomasz, “ Is An Aligment Between Business and Information Technology the Appropriate Paradigm to Manage IT in Today’s Organizasitions”, **Management Decision**, 39/10, 2001

Smith Garry D., Danny R. Arnold, Bobby G. Bizzell, **Business Strategy and Policy**, 2 ed. Boston, Houghton Mifflin Co., 1988

Stahl Michael J., David R. Grigsby, **Strategic Mangement for Decision Making**, 2.ed., Boston, Pws-Kent Pub. Co, 1992

Stallworthy E.A., O.P. Kharbanda, **Takeovers, Acquisitions and Mergers**, London, Cogan Page Ltd., 1998

Stuart F.Ian, “ Supplier Alliance and Failure: A Longitudinal Dyadic Perspective”, **International Journal of Operations & Productions Management**, Vol. 17, No.6, 1998

Sudarsanam P.S., **The Essense of Mergers and Acquisitions**, 1 ed. Hertfordshire, Prentice Hall Europe,

Şişman Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994

Tanyılmaz Kurtar **Şirket Birleşmeleri**, Ed. Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner,1. Baskı, İst. Alfa Yay. 2004

Taş Yunus, “Örgüt Kültürü Modelleri”, **Kosbed**, Sayı:2, 2001

Taştan Seçil,” Kültürler Arası Farklılıklar, Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”, 2002, <http://www.insankaynaklari.com>

Terzi Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayınları, 2000

Thompson Arthur A., A.J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 4 ed. Texas, Business Publications Inc. 1987

Thompson John L., “Competence anda Strategic Paradox”, **Management Decision**, New York, Prentice Hall, 36/4, 1998

Tosi Henry ve diğerleri, **Managing Organization Behavior**, 3. edition, Massachussets: Blackwell Pub.1996

Trice Harrison ve J.M Beyer, **Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials**, Acedemy of Management Review, 9/4: 1984

Türkçe Sözlük, Ankara: TDKY, Cilt:2,1998

Uyguç Nermin,” Örgüt Kültürünün Ölçülmesi”, **8-Yönetim ve Organizasyon Kongresi**

Ülgen Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 258, 1993

Weston J.Fred, Eugene F.Brigham, **Essense of Managerial Finance**, 10.Ed., Florida, The Dryden Press, 1993

Wilkins Allan ve W. C. Ouchi, “Efficient Cultures Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance” **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983

Willams Raymond, **Keywords**, New York: Oxford Üniversity Press, 1976

Wright Peter, , Mark J. Kroll, John Parnell, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 3.ed New Jersey, Prentice Hall, 1996

Xenikou A, ve A. Furnham. “ A Correlational and Factor Analytic Study For Questionnaire Measures of Organizational Culture” **Human Relations**, Oxford University Press, 1992

Yıldırım Erhan,” **Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi**” M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, İstanbul, 2002



EKLER

EK 1: Türkçe Anket

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programında Yrd.Doç.Dr. Turhan ERKMEN'in danışmanlığında "Şirket Birleşmeleri ve Örgüt Kültürü İlişkisi"ne yönelik yürütülen bu çalışmada yer alan sorulara düşünce ve tutumlarınızı doğru bir biçimde yansıtmamız bu bilimsel araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır.

Uygulamaya dahil olan firma isimlerinin araştırmacıda gizli kalacağı bu çalışmaya, her soruyu eksiksiz cevaplayarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Ayvar Monoldorov

Yıldız Teknik Üniversitesi

İşletme Yönetimi bölümü

Yüksek Lisans

Aşağıdaki soruları "Şirket Birleşme Sürecini" dikkate alarak cevaplayınız.

1. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör: Sanayi () Hizmet ()
2. İşletmenin faaliyet alanı (belirtiniz) :
3. Birleşme süreci ve/veya sonrasında ciddi oranda işten ayrılma ve personel çıkarma oldu mu?
Evet () Hayır ()
4. Birleşme işleminin şekli: Birleşme () Satın Alma () Aynı gruba ait bir işletmeyle birleşme veya devir ()
5. Birleşmenin tarafları: Yerli-Yerli () Yerli-Yabancı () Yabancı-Yabancı ()
6. Birleşme işleminin yönü:
() Yatay (Aynı faaliyet dalındaki bir işletmeyle birleşme)
() İleriye doğru dikey (Daha önce işletmenin müşterisi olan bir işletmeyle birleşme)
() Geriye doğru dikey (Daha önce işletmenin tedarikçisi olan bir işletmeyle birleşme)
() İlgili sektör (İşletmenin mevcut ürün / pazarı ile ilgili bir işletme ile birleşme)
() Tamamen ilgisiz sektör (İşletmenin mevcut faaliyet alanıyla ilgisiz bir işletmeyle birleşme)

7. Birleşme sürecinden ne zaman haberdar oldunuz?

- Birleşme sonrası
- Birleşme olmadan 6 ay önce
- Birleşme olmadan 1 yıl önce
- Birleşme görüşmeleri başlatıldığı anda
- Diğer.....

8. Birleşme sürecinde herhangi bir aşamada işletme dışı danışmanlardan destek aldınız mı?

Evet Hayır

9. Birleşme kararında etkili olan, aşağıdaki uygunluk kriterlerinin her birinin sizin birleşme sürecinde ne derece etkili olduğunu belirtiniz?

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil |
|---|----------------|--------|------------|--------------|-------------------------|
| 1. Büyüklük açısından uygunluk | | | | | |
| 2. Finansal açıdan uygunluk | | | | | |
| 3. Ürün-Hizmetler açısından uygunluk | | | | | |
| 4. Sektörel açıdan uygunluk | | | | | |
| 5. Hedef Pazar açısından uygunluk | | | | | |
| 6. İnsan kaynakları açısından uygunluk | | | | | |
| 7. Örgüt kültürü açısından uygunluk | | | | | |
| 8. Yönetim-işletme sahipleri açısından uygunluk | | | | | |
| 9. Fiziksel kaynaklar açısından uygunluk | | | | | |
| 10. Coğrafik konum açısından uygunluk | | | | | |
| 11. Teknoloji açısından uygunluk | | | | | |
| 12. Bedel/Fiyat açısından uygunluk | | | | | |

10. Birleşmenin altında yatan nedenlerin derecelerini belirtiniz.

| | Tamamen etkili | Etkili | Kararsızım | Etkili değil | Kesinlikle etkili değil |
|--|----------------|--------|------------|--------------|-------------------------|
| 1. Büyüme olanakları elde etmek | | | | | |
| 2. Sektörde rekabet edebilecek ölçüğe ulaşmak | | | | | |
| 3. Çeşitli açılardan sinerji oluşturmak | | | | | |
| 4. Yeni pazarlara girmek ve Pazar payını artırma | | | | | |
| 5. Kanal üzerinde güç kazanmak | | | | | |
| 6. Ölçek ekonomilerinden yararlanmak | | | | | |
| 7. İç büyümeye göre düşük maliyetle büyümek | | | | | |
| 8. İç büyümeye göre daha hızlı büyümek | | | | | |
| 9. Hisse değeri ve hissedarların servetini artırmak | | | | | |
| 10. Karlılığı artırmak | | | | | |
| 11. Ülke, sektördeki birleşmelere ayak uydurmak | | | | | |
| 12. Kamuoyunda tanınmak, prestij kazanmak | | | | | |
| 13. Yeni ve gelişmiş teknolojilere kavuşmak | | | | | |
| 14. İşletmeyi yönetsel ve finansal açıdan güçlendirmek | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 15. Rekabeti azaltmak | | | | | |
| 16. Atıl fonları değerlendirmek | | | | | |
| 17. Üst yönetimin amaç, vizyon ve beklentileri | | | | | |
| 18. Vergi avantajlarından yararlanmak | | | | | |
| 19. Güçlü rakibi yanına almak | | | | | |
| 20. Riski azaltmak, paylaşmak | | | | | |
| 21. Verimliliği artırmak | | | | | |
| 22. Ürün hizmet kalitesini artırarak daha geniş bir müşteri yelpazesinde müşteri tatminini artırmak | | | | | |

11. Aşağıdaki ifadeleri birleşme süreci sonuçları açısından değerlendiriniz.

| | Kesinlikle aynı fikirdeyim | Aynı fikirdeyim | Kararsızım | Aynı fikirde değilim | Kesinlikle aynı fikirde değilim |
|---|----------------------------|-----------------|------------|----------------------|---------------------------------|
| 1. Sinerji avantajları ortaya çıktı | | | | | |
| 2. Ölçek ekonomilerinden yararlanma olanağı sağladı | | | | | |
| 3. Verimlilik üzerinde olumlu etki bulundu | | | | | |
| 4. Hızlı ve düşük maliyetle büyüme olanağı sağlandı | | | | | |
| 5. Rekabet azaltıcı etkisi oldu | | | | | |
| 6. Vergi avantajları sağladı | | | | | |
| 7. Yönetim yapısı olumlu olarak etkilendi | | | | | |
| 8. Mali yapı üzerinde olumlu etkide bulundu | | | | | |
| 9. Yeni pazarlara girme olanağı sağladı, Pazar payı arttı | | | | | |
| 10. Maliyetlerde düşme sağlandı | | | | | |
| 11. İşletmenin tanınırlığı ve prestiji arttı | | | | | |
| 12. Hissedarların serveti, hisse değerini olumlu etkiledi | | | | | |
| 13. Ürün ve hizmetin kalitesini olumlu etkiledi | | | | | |
| 14. Karlılık üzerinde olumlu etkide bulundu | | | | | |
| 15. Yeni ürün ve hizmetler üretme olanağı tanıdı | | | | | |
| 16. Yönetimde karar verme bağımsızlığını azalttı | | | | | |
| 17. Nitelikli elemanların işten ayrılmasına yol açtı | | | | | |
| 18. Mali yapıyı olumsuz şekilde etkiledi | | | | | |
| 19. Pazar payının azalmasına yol açtı | | | | | |
| 20. Yönetim sorunlarına yol açtı | | | | | |
| 21. Müşterilerin tepkisine yol açtı | | | | | |
| 22. Tedarikçilerin tepkisine yol açtı | | | | | |
| 23. Çalışanların tepkisine neden oldu | | | | | |
| 24. İşletmenin değeri olumsuz yönde etkilendi | | | | | |
| 25. Beklenmeyen ek fon gereksinimi ve maliyet çıktı | | | | | |
| 26. Birleşme genel olarak beklentilerimizi karşıladı | | | | | |

Aşağıdaki soruları lütfen birleşme sonrası mevcut örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak cevaplayınız.

1. Uyuşunuz T.C. Kırgız
2. Pozisyonunuz :
3. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
4. Eğitim Durumunuz Lise Lisans Lisans Üstü
5. Şu anda çalıştığınız işletmedeki süreniz:
6. Birleşme öncesinde birleşme yapan şirketteki çalışma süreniz
7. Yabancı dil bilgisi Türkçe İngilizce Rusça
8. Birleşme öncesi çalıştığınız şirket: Türk Şirketi Kırgız Şirketi Diğer

| | Kesinlikle Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle katılmıyorum |
|--|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
| Şirket içinde rekabeti artırıcı uygulamalar vardır | | | | | |
| Şirketin faaliyet alanı rekabete açıktır | | | | | |
| Şirketin içinde var olan uygulamalar farklı uyruğa bağlı işgörenleri birleştirir | | | | | |
| Tüm işgörenler organizasyonel amaçlara odaklanmıştır | | | | | |
| Çalışanlar arasında "ben"den çok "biz" anlayışı hakimdir | | | | | |
| İşletmemizde çalışanların elde ettiği sonuçlara göre ödül veya ceza sistemi mevcuttur | | | | | |
| Takım çalışmalarında birey olarak değil takım performansına göre değerlendiriliriz | | | | | |
| Birleşme yaşadığımız işletme çalışanları ile aramızdaki güven üst boyuttadır | | | | | |
| Birleşme yaşadığımız işletme çalışanları ile aramızdaki iletişim açıklıkla ve kolaylıkla | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| kurulabilmektedir | | | | | |
| Üst yönetim ile çalışanlar arasında iki yönlü iletişim vardır | | | | | |
| Birleşme yaşadığımız işletme çalışanlarının çalışma alışkanlıkları bana uygundur | | | | | |
| Birbirimizi kültürel değerlerimize karşı saygılı davranırız | | | | | |

| | Kesinlikle Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle katılmıyorum |
|--|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
| İşe yönelik geliştirdiğimiz davranış ve tutumlar ait olduğum kültürden etkilenmez | | | | | |
| Terfi kararlarında yönetim bizi, birleşmeden önceki kültürel değerlere göre değil; kişisel başarılarımıza göre değerlendirir | | | | | |
| Çalışmalarım sırasında diğer çalışanlarla fikir alışverişinde bulunurum | | | | | |
| Şirketin belirlediği kural ve prosedürler evrensel normlara uygundur | | | | | |
| Strateji ve politikaların oluşturulmasında çalışanların da görüşleri alınmaktadır | | | | | |
| İşletmemizde zaman zaman kültürel farklılıktan dolayı yaşadığımız çatışmalar çalışma performansına yansımaktadır | | | | | |
| Yöneticilerime her türlü sorunlarımı iletme olanağım vardır | | | | | |
| Kendimizin olduğu kadar diğer kültürde yaşayan çalışanların da örf ve adetlerini dikkate almaktayız | | | | | |
| İşletme yönetimi, yeni fikir ve değerlere karşı açık görüşlüdür | | | | | |

EK 2: Rusça Anket

Эта анкета является частью дипломной работы «Соединение предприятий и влияние соединения на организационную культуру». Дипломная работа была написана под руководством Доц.Док. Турхан Эркменом. В целях достоверности исследования просим вас откровенно ответить на все вопросы. Вся информация о предприятии участвовавшей в опросе будет конфиденциальна. За ранее благодарны вам.

Технический Университет Йылдыз

Институт Социальных Наук

Программа Магистратуры

Факультет Менеджмента

Монолдоров Айвар

Ответьте на ниже данные вопросы беря во внимание процесс «Соединения Предприятий»

1. Сектор предприятия Индустрия () Услуг ()
2. Укажите узкую специализацию предприятия.....
3. Было ли увольнение в большом количестве в процессе соединения

Да () Нет()

4. Вид соединения Соединение () Покупка () Соедин. С аналоговой фирмой()

5. Стороны соединения Местный-Местный () Местный-Иностран.()
Иностран-Иностран()

6. Направление соединения

() Горизонтально (фирма аналог)

() Направленная вертикальная (бывший клиент фирмы)

() Тот же сектор (фирма конкурент)

() Другой сектор

7. Когда вы узнали о соединении?

После Соединения

6 мес. до соединения

1 год до соединения

В процессе переговоров

Другой.....

8. Пользовались ли вы консультантами из вне? Да Нет

9. Отметьте ниже данные критерии по их значению

| | Очень влиятельный | Влиятель ный | Не уверен | Не влияе тельный | Категорически не влиятельный |
|--|----------------------|-----------------|-----------|---------------------|---------------------------------|
| 1. Уместен по размеру | | | | | |
| 2. Уместен по финансам | | | | | |
| 3. Уместен по продуктам- услуге | | | | | |
| 4. Уместный сектор | | | | | |
| 5. Уместный по рынку | | | | | |
| 6. Уместный по чел. Ресурсам | | | | | |
| 7. Уместная орг. культура | | | | | |
| 8. Уместное управление | | | | | |
| 9. Уместные физ. ресурсы | | | | | |
| 10. Уместное геогр. Расположение | | | | | |
| 11. Уместная технология | | | | | |
| 12. Уместная Цена | | | | | |

10. Укажите причины соединения по их значению

| | Очень влиятельный | Влиятель ный | Не уверен | Не влияе тельный | Категорически не влиятельный |
|--|----------------------|-----------------|--------------|---------------------|---------------------------------|
| 1. Возможность расширения | | | | | |
| 2. Рост конкурентоспособности | | | | | |
| 3. Синергия | | | | | |
| 4. Новые рынки и расширение рынков | | | | | |
| 5. Овладеть сектором | | | | | |
| 6. Воспользоваться фин. Возможностями | | | | | |
| 7. Низкие расходы | | | | | |
| 8. Высокий рост фирмы | | | | | |
| 9. Рост значений акций | | | | | |
| 10. Увеличить доход | | | | | |
| 11. Идти в шаг с экономикой страны | | | | | |
| 12. Приобрести престиж | | | | | |
| 13. Пртобresti новые технологии | | | | | |
| 14. Усилить фирму с фин. Стороны | | | | | |
| 15. Уменьшение конкуренции | | | | | |
| 16. Пользоваться свободными фондами | | | | | |
| 17. Цель и визион управления | | | | | |
| 18. Пользоваться налогами преимуществами | | | | | |
| 19. Соединение с конкурентом | | | | | |
| 20. Уменьшение риска | | | | | |
| 21. Увеличить продуктивность | | | | | |
| 22. Расширить круг потребителей | | | | | |

11. Ответьте на нижеследующие вопросы в зависимости результатов процесса соединения

| | Очень влиятель ный | Влияетень ный | Не уверен | Не влияе тельны й | Категори чески не влияетел ьный |
|---|--------------------------|------------------|--------------|----------------------------|--|
| 1. Возникновение преимуществ синергии | | | | | |
| 2. практическое использование измерительной экономики | | | | | |
| 3. Положительное влияние на продуктивность | | | | | |
| 4. Высокий за счет малых расходов | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 5. Уменьшение конкуренции | | | | | |
| 6. Использование налоговых преимуществ | | | | | |
| 7. Положительное влияние на управленческую структуру | | | | | |
| 8. Положительное влияние на финансовую структуру | | | | | |
| 9. Расширение рыночной доли и выход на новый рынок | | | | | |
| 10. Уменьшение расходов | | | | | |
| 11. Рост престижа фирмы | | | | | |
| 12. Положительное влияние на ценность акций | | | | | |
| 13. Положительное влияние на качество товаров и услуг. | | | | | |
| 14. Положительное влияние на доход. | | | | | |
| 15. Производство новых продуктов и услуг. | | | | | |
| 16. Уменьшение власти управленческой структуры | | | | | |
| 17. Способствовала увольнению специалистов | | | | | |
| 18. Отрицательное влияние на фин. Структуру | | | | | |
| 19. Уменьшение рыночной доли | | | | | |
| 20. Способствовала возникновению проблем в управлении | | | | | |
| 21. Способствовала возникновению жалоб потребителей | | | | | |
| 22. Способствовала возникновению жалоб поставителей. | | | | | |
| 23. Способствовала возникновению жалоб рабочего персонала. | | | | | |
| 24. Отрицательное влияние работоспособность предприятия | | | | | |
| 25. Возникновение потребности доп. Фондов и расходы. | | | | | |
| 26. Процесс соединения соответствует нашим ожиданиям. | | | | | |

Отвечая на нижеследующие вопросы примите во внимание организационную культуру после процесса соединения.

1. Гражданство: Кыргызстан () Турция ()
2. Ваша должность.....
3. Пол : Мужской () Женский ()
4. Образование Среднее () Высшее () Магистратура ()
5. Сколько вы работаете в соединенном предприятии.....
6. Сколько вы работали в прежнем предприятии.....
7. Знание Языков : Английский () Турецкий () Кыргызский ()

8. В какой фирме вы работали до соединения: Турецкая () Кыргызская ()

Другая ()

| | Очень согласен | Согласен | Незнаю | Не согласен | Категорически не согласен |
|--|----------------|----------|--------|-------------|---------------------------|
| Имеются направления для увеличения конкуренции | | | | | |
| Сектор фирмы открыт для конкуренции | | | | | |
| Полика фирмы объединяет разные нации | | | | | |
| Весь персонал настроен на организационные цели | | | | | |
| Среди персонала есть понятие «мы» а не «я» | | | | | |
| Имеется система поощрения и наказания | | | | | |
| Работа рассматривается на коллективном уровне | | | | | |
| Имеется доверие между персоналом двух старых фирм | | | | | |
| Мы хорошо ладим с персоналом соединенной фирмы | | | | | |
| Имеется хорошая связь между начальством и персоналом | | | | | |
| Навыки персонала соединенной фирмы устраивают меня | | | | | |
| Мы уважаем культурные ценности друг друга | | | | | |
| Моё понятие о работе не зависит от моей культуры. | | | | | |
| Нас повышают в зависимости от нашей успешной работы. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Я делюсь своими мыслями с моими коллегами. | | | | | |
| У нас на фирме имеются современные правила и процедуры. | | | | | |
| В составление стратегий берутся во внимание идеи рабочих. | | | | | |
| Иногда бывают ссоры из за разных культур, это сказывается на работу. | | | | | |
| Я могу рассказать все проблемы своему начальству. | | | | | |
| Мы принимаем во внимание обычи других рабочих. | | | | | |
| Наше начальство иммет инновационное направление. | | | | | |