

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİRLEŞME VE SATIN ALMALARDA YAŞANAN
İNSAN KAYNAKLARI SORUNLARI
VE BİR UYGULAMA**

**HATİCE S. DEMİR
06712002**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YONCA GÜROL**

**İSTANBUL
2010**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİRLEŞME VE SATIN ALMALARDA YAŞANAN
İNSAN KAYNAKLARI SORUNLARI
VE BİR UYGULAMA**

HATİCE S. DEMİR
06712002

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:16.08.2010
Tezin Savunulduğu Tarih:22.09.2010

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı	Unvan Ad Soyad : Doç. Dr. Yonca Gürol	İmza 
Jüri Üyeleri	: Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik Doç. Dr. Turhan Erkmen	 

İSTANBUL
AĞUSTOS 2010

ÖZ

BİRLEŞME VE SATINALMALARDA YAŞANAN İNSAN KAYNAKLARI SORUNLARI VE BİR UYGULAMA

HATİCE S. DEMİR

AĞUSTOS 2010

Küreselleşme ile birlikte ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla şirketler daha güçlü rakiplerle karşı karşıya kalmış ve bu süreç şirketleri varlıklarını koruyabilmek için yeniden yapılanmaya yöneltmiştir. Şirketlerin bu yeni rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yeterli büyüklükte olmaları gerekmektedir. Bu büyüklüğe ulaşmak zorunluluğunda olan şirketlerin büyüme yollarından biri de, başka bir şirketle birleşme ya da satın alma yoluna gitmek, diğer bir deyişle şirket evliliği yapmaktır. Fakat çoğu şirket birleşme kararını verirken sadece finansal göstergelere göre hareket etmekte ve parasal açıdan durum değerlendirmesi yapmayı yeterli görerek insan unsurunu göz ardı etmektedir. Oysa, günümüzde entelektüel sermaye, fiziki varlıklara sahip olmaktan daha önemli hale gelmiştir.

Birleşerek veya satın almalar vasıtasıyla ekonomik açıdan güçlenmeyi hedefleyen şirketler barındırdıkları insan kaynağına yönelik ciddi iletişim ve entegrasyon planları yapmazlarsa elde etmek istedikleri sinerji, yerini huzursuz bir çalışan topluluğuna ve giderek azalan bir şirket performansına bırakabilir. Bu çalışmanın amacı, “Birleşme ve Satın Alma” larda şirketlerin çalışanlarını ilgilendiren süreçlerle ilgili karşılarına çıkabilecek sorunları belirlemek ve birleşmelerin başarılı olmasında bu sorunlarının çözüme kavuşturulmasının önemini vurgulamaktır. Çalışmada, ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve birleşme & satın alma süreçlerini yaşamış olan üç ayrı işletmenin insan kaynakları yöneticileriyle görüşme gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Birleşme, Satın Alma, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

HUMAN RESOURCES PROBLEMS IN MERGERS & ACQUISITIONS

HATİCE S. DEMİR
AUGUST 2010

Because of disappearing of economic borders with globalization, companies have faced with stronger competition conditions. This process of corporate restructuring have led to protect their assets. In this new competition conditions; companies need to be sufficiently large in order to continue their activities. One way of reaching this larger size is doing a merger & acquisition with an another company. In the process of merging many companies act according to financial indicators and financial aspects while ignoring human element. Whereas today, intellectual capital have become more important than having physical assets.

If merging companies don't apply serious communication and integration plans, they don't achieve the synergy and success that they aimed. Restless employee community gradually decreases company's performance. The purpose of this study is to introduce possible problems of human resources in the merging & acquiring process and emphasizing the importance of human factors for a successful merger. In this study, interview method has been applied to three merging company in the pharmaceutical sector.

Keywords : Merger, Acquisition, Human Resources

ÖNSÖZ

Küreselleşme süreci ile birlikte şirketler rekabet avantajlarını korumak veya güçlenmek için büyüme stratejilerini yeniden gözden geçirerek yeni stratejiler belirlemek zorunda kalmışlardır. Birleşme ve satın almalar bu stratejilerin en yaygını olarak, Türkiye’de 1990’lar itibariyle kullanılmaya başlanmıştır.

Bu çalışmada, şirket birleşmelerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için insan kaynakları faktörüne gereken önemin verilmesi gerektiği vurgulanmış ve birleşme sürecinde insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmesi gereken faaliyetlerin neler olduğu ortaya konulmuştur. Birleşmelerin temelinde hukuksal ve finansal öncelikler bulunsa da, insan kaynakları fonksiyonları, bunların hemen arkasından gelmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları birleşmeyi kalıcı ve başarılı kılacak olan boyuttur. Fakat, uygulamada bu unsur çoğu zaman göz ardı edilmektedir. İnsan kaynakları departmanı birleşme sürecine en başından dahil edilmemektedir. Süreç içerisinde insan kaynakları uygulamalarının birbirine uyumlu hale getirilmesi yeterince planlanmamaktadır. İnsan kaynakları departmanının stratejik bir partner olarak görülmeyip, süreç dışı bırakıldığı birleşmelerde, insan kaynakları sorunları geç fark edildiği için üstesinden gelmek genellikle zor olmakta ve birleşme çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Bu tez, konu ile ilgili literatürde var olan boşluk göz önüne alındığında, şirket birleşmelerinin insan kaynakları süreçleri bünyesinde yarattığı sorunları ortaya koyması açısından önem arz etmektedir çünkü, bu sorunların zamanında ve uygun yöntemlerle çözülememesi birleşme sürecinin başarısını sekteye uğratabilmektedir.

Tezimin konu seçiminden tamamlanmasına kadar geçen tüm süreçte yardımlarını ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Sn. Doç. Dr. Yonca Gürol’a, bana inanan, güvenen ve hoşgörüsünü hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Murat Demircan’a ve değerli aileme sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul, Ağustos 2010

Hatice S.DEMİR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. BİRLEŞME ve SATINALMALARA KAVRAMSAL BAKIŞ	3
2.1. Birleşme ve Satınalma Kavramları	3
2.2. Birleşme ve Satınalmaların Tarihsel Gelişimi	6
2.3. Birleşme ve Satınalmaların Temel Nedenleri.....	8
2.3.1. Yeni Pazarlara Girebilme.....	11
2.3.2. Faaliyet Gösterilen Alanları Çeşitlendirme.....	11
2.3.3. Ölçek Ekonomilerinden Yaralanma.....	12
2.3.4. Gelir Artışı Sağlama.....	13
2.3.5. Vergi Avantajlarından Yararlanma	14
2.3.6. Birleşmelerin İç Büyümeye Göre Avantajlarının Olması.....	15
2.3.7. Piyasada Rekabet Gücü Elde Etme	17
2.3.8. Yetenekli Yönetime Sahip Olma	17

2.3.9. Sinerji Yaratma	18
2.3.10. Değerli Sınai Haklara Sahip Olma.....	19
2.3.11. İşletme Başarısızlıklarını Bertaraf Etme	19
2.4. Birleşme Türleri	20
2.4.1. Hukuksal-Finansal Açıdan Birleşmeler	20
2.4.1.1. İki Şirketin Birleşmesi	20
2.4.1.2. Bir Şirketin Diğer Şirketin Hisse Senetlerini Satın Alması	21
2.4.1.3. Bir Şirketin Diğer Şirketin Varlıklarını Satın Alması.....	21
2.4.2. Fonksiyonel Açıdan Birleşmeler.....	21
2.4.2.1. Yatay Birleşmeler	21
2.4.2.2. Dikey Birleşmeler	22
2.4.2.3. İlişkisiz Birleşmeler	23

3. BİRLEŞME ve SATIN ALMALARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

3.1. Birleşmelerinin Başarısında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	25
3.2. Birleşme Sürecinin Evrelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Rollerini	29
3.2.1. Birleşmelerin Planlanması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi	29
3.2.1.1. Organizasyonel Uyumun Planlanması	30
3.2.1.2. İç İletişimin Planlanması.....	31
3.2.1.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması	31
3.2.2. Birleşmelerin Uygulanması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi	31
3.2.2.1. Uyum Planlarının Devreye Alınması	32
3.2.2.2. Organizasyon Yapısında Değişiklikler Yapılması	34
3.2.2.3. Ücret Sistemlerinin Revize Edilmesi	37
3.2.2.4. Etkin İletişimin Sağlanması	38
3.2.2.5. Örgüt Kültürlerinin Uyumlaştırılması.....	40
3.2.2.6. Değişim Yönetimi Uygulanması.....	42
3.2.3. Birleşmelerin Birleşmelerin Değerlendirilmesi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	44

4. BİRLEŞME ve SATINALMALARDA İNSAN KAYNAKLARININ KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR.....	46
4.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü Devri Sorunları	46
4.2. Değişen Örgüt Kültürüne Direnç Sorunları	49
4.3. İletişim Süreci Sorunları	54
4.4. Organizasyonel Değişimlerden Kaynaklanan Sorunlar	56
4.5. Ücret Yapısı Sorunları.....	58
4.6. Performans Yönetimi Sorunları	60
4.7. Eğitim ve Gelişim Sorunları.....	61
5. İLAÇ SEKTÖRÜNDEKİ BİRLEŞMELERLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	63
5.1. Türkiye'de İlaç Sektörüne Genel Bakış.....	63
5.2. Araştırma Yapılan İlaç Şirketleri Hakkında Genel Bilgi	65
5.2.1. A Şirketi	65
5.2.2. B Şirketi	66
5.2.3. C Şirketi	67
5.3. Araştırmanın Amacı.....	68
5.4. Araştırmanın Kapsamı	70
5.5. Araştırmanın Yöntemi.....	70
5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	71
5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	71
5.8. Araştırma Verilerinin Analizi	72
5.9. Araştırma Yapılan Şirketlerin Bulguları ile İlgili Genel Değerlendirme.....	100
6. SONUÇ.....	105
KAYNAKÇA	107
EKLER.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	115

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Birleşmelerde Kullanılan İletişim Araçları.....	39
Tablo 2: Birinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	72
Tablo 3: İkinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	73
Tablo 4: Üçüncü Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	75
Tablo 5: Dördüncü Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	76
Tablo 6: Beşinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	78
Tablo 7: Altıncı Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	80
Tablo 8: Yedinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları.....	81
Tablo 9: Sekizinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	82
Tablo 10: Dokuzuncu Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları.....	84
Tablo 11: Onuncu Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları.....	85
Tablo 12: On Birinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	87
Tablo 13: On İkinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	89
Tablo 14: On Üçüncü Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	90
Tablo 15: On Dördüncü Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	92
Tablo 16: On Beşinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	93
Tablo 17: On Altıncı Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	95
Tablo 18: On Yedinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları.....	95
Tablo 19: On Sekizinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları.....	96
Tablo 20: On Dokuzuncu Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	97
Tablo 21: Yirminci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları	98
Tablo 22: Araştırma Bulgularının Özet Tablo Şeklinde Analizi.....	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Birleşme ve Satın Almaların Temel Nedenleri	10
Şekil 2: Birleşme Amaçları.....	11
Şekil 3: Değişime Direnç Ölçeği.....	44
Şekil 4: Çatışan Kültürel Özelliklere Örnekler.....	51
Şekil 5: Çalışanların Değişime Tepkileri.....	53

KISALTMALAR

age	: Adı Geçen Eser
agm	: Adı Geçen Makale
IMS	: Uluslararası İlaç Araştırma Servisi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KVK	: Kurumlar Vergisi Kanunu
M&A	: Mergers and Acquisitions (Birleşme & Satın Alma)
TTK	: Türk Ticaret Kanunu

1. GİRİŞ

Günümüzde, globalleşme, yaratıcılık, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, çok uluslu şirketlerin dünya piyasalarına hakim olmaları gibi durumlar nedeniyle iş ortamı karmaşık bir hale gelmiştir. Bu değişim ve gelişmeler, geçmişte kullanılan politika ve stratejilerin yetersiz kalmasına yol açmış ve şirketler yeni stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Şirketler kâr elde etmek, pazar paylarını arttırmak, rekabet ortamında hayatlarına devam edebilmek gibi amaçlarla birleşme & satın alma faaliyetini stratejik bir karar olarak uygulamaya başlamışlardır.

Şirketleri birleştirmek, maddi duran varlıklar ve finansal göstergeler çerçevesinde beklenen sinerjiyi yaratacak gibi gözükse de, uygulamada, en az finansal faktörler kadar etkili olan ve çalışan boyutunu ilgilendiren insan kaynakları fonksiyonlarına yeterince dikkat edilmemektedir. Dolayısıyla, birleşme yaşayan birçok işletme, beklediği başarıyı yakalayamamaktadır. Yapılan araştırmalar, birleşmelerin başarısızlık sebepleri arasında, çalışanların performansının ve verimliliğinin düşmesini, işten ayrılmaları, yetenek kayıplarını, yerleştirme hatalarını, iletişim eksikliğini, örgüt kültürünün uyumlandırılamaması gibi sebepleri öne sürmektedir. Başarılı birleşmelerde ise, kültür, iletişim, uyum, ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetiminin uzmanlık alanına giren konuların, stratejik düzeyde ele alındığını gözlenlenebilmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı, şirket birleşmeleri sürecinde yaşanan insan kaynakları sorunlarına değinerek, çalışanların yaşadıkları problemlerin İnsan Kaynakları süreçlerindeki yansımalarını ortaya çıkarmaktır. Birleşmelerden beklenen sinerjiye kolay kolay ulaşılamaması nedeniyle şirketlerin artık unutulmuş faktör olan insan kaynağına eğilmeleri gerektiğini vurgulamak amacıyla bu tez konusu seçilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde şirket birleşmelerinin nedenleri ve çeşitleri incelenmiş, ikinci bölümünde birleşme ve satın almaların başarısında insan kaynakları fonksiyonlarının doğru yapılandırılmasının stratejik önemi vurgulanmış, üçüncü

bölümde insan kaynaklarının birleşme ve satın alma süreçlerinde yaşadığı sorunlara değinilmiş, son bölümde ise konunun pratikteki durumunu incelemeye yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir.

2. BİRLEŞME ve SATINALMALARA KAVRAMSAL BAKIŞ

2.1. Birleşme ve Satın Alma Kavramları

Birleşme kavramı, iki ya da daha fazla girişimin, yeni bir varlıkla sonuçlanan bir oluşumla, eşit bir şekilde kombinasyonu anlamına gelmektedir. Birleşen işletmelerin ortakları yeni oluşumun risklerini ve ödülleri eşit şekilde paylaşırlarken işletmelerden hiçbiri diğerine üstünlük sağlamaz, diğerinin kontrolünü elinde tutmaz. Birleşen şirketlerin tüzel kişilikleri sona ermekte, yeni bir şirket ve yeni bir tüzel kişilik meydana gelmektedir. Birleşme işleminde;

- taraflardan hiçbiri alıcı ya da alınan değildir,
- taraflardan herbiri yeni oluşumun yönetim yapısına katılır,
- biraraya gelen taraflar ölçek bağlamında göreceli olarak eşittirler,
- birleşen şirketlerin hisselerinin yerini yeni şirketin hisseleri alır; dolayısıyla yeni şirkete ortak olabilmek için o şirketin senetlerine sahip olmak gerekmektedir.¹

Satın alma kavramı ise, bir şirketin başka bir şirketin tamamını ya da bir kısmını alması anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle, herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin, diğer bir teşebbüsün malvarlığını veya ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını veya kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları devralması ya da kontrol etmesidir. Satın almalarda iki taraf bulunur: “Alıcı Şirket” ve “Hedef Şirket” ya da “Alınan Şirket”. Alıcı şirket hedef şirketi alan taraftır, şirketi tüm ya da kısmi aktifleri ve pasifleri ile alır ve şirket kontrolünü de elinde bulundurur.

Bazı yazarlar, finansal büyüklükleri benzer olan işletmelerin birleşmelerini ifade etmede birleşme (merger) kavramını, finansal büyüklükleri farklı olan işletmeler arasında yapılan birleşmeleri ifade etmede de satın alma /devralma (acquisition) kavramını kullanmaktadırlar. Birleşen işletmelerin kişiliklerinin ortadan kaldırılıp

¹ Halil Bader Arslan, *Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları*, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004), 12

yeni bir işletmenin ortaya çıkması şeklinde olan birleşmeleri ifade etmede ise konsolidasyon (consolidation) kavramı kullanılmaktadır. Birleşme ve satın almaların arasındaki farklar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Birleşmeler yeni bir şirketin doğmasına neden olurken, satın almalarda, ortaya çıkan yeni bir şirket yoktur.
- Birleşmelerde alıcı ya da alınan taraf yoktur; birleşen taraflar vardır.
- Birleşmelerde, kurulan yeni şirket birleşen iki tarafın ortak yönetimine tabidir.
- Birleşme ve satın alma faaliyetlerinin yüzde 97'sini satın almalar oluşturur.

Literatürde bu kavramlar için ortak bir tanımda buluşulamadığı gözlemlenmektedir. Aradaki farklara rağmen literatürde ve uygulamada birleşme ve satın alma sözcükleri eş anlamlı kullanılmakta ve genellikle tüm birleşme ve satın alma faaliyetleri "BİRLEŞME" olarak adlandırılmaktadır.

Türk Hukukunda işletmelerden en azından birinin, hem ekonomik hem de hukuksal bağımsızlığını yitirerek işbirliğine gitme olayı birleşme kavramıyla ifade edilmesine karşın, uygulama ve teoride bir terim birliği oluşturulamamıştır. Son yıllarda işletmelerin bir büyüme şekli olarak sıkça başvurmaya başladıkları birleşmeler, ülke mevzuatlarında ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.

Türkiye'de birleşme ve satın alma (devir), Türk Ticaret Kanunu'nda ve Kurumlar Vergisi Kanunu'nda düzenlenmiştir. TTK'ya göre birleşme füzyon veya devirden ibarettir. Füzyon, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarını ifade eder. Devir ise, bir veya daha fazla ticaret şirketinin mevcut bir diğer ticaret şirketine iltihak etmesini ifade eder.² TTK'daki bu tanıma göre; birleşme için, ya iki & ikiden fazla sayıda şirket birleşerek yeni bir şirket oluşturmalıdır ya da bir şirket başka bir şirkete bütün aktif ve pasifiyle katılarak infisah edip, katıldığı şirketin içinde erimelidir. TTK'da birleşme, tasfiyesiz infisahtır. TTK'nın ilgili maddelerinde, birleşmenin ancak yeni şirket kurulması ya da devralma şeklinde olacağı belirtilmiştir. Diğer bir deyişle devir ve yeni şirket

²Mehmet Bahtiyar, *Türk Ticaret Kanunu ile Avrupa Birliğinin Üçüncü Konsey Yönergesi Açısından Anonim Ortaklık Birleşmeleri ve Denetimi*, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), *Şirket Birleşmeleri içinde* (3-22), (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), 5.

kurulması bir birleşme çeşididir. TTK' ya göre şirket birleşmelerinin gerçekleşmesi için 3 tane genel şart bulunmaktadır:

- Birleşme yalnız aynı nev'iden şirketler arasında gerçekleşebilir. Bu madde hükmüne göre, bir anonim şirket limited ya da kolektif şirket ile birleşmemektedir.
- Birleşme için ilgili şirketlerin, sözleşmelerinin değişmesi hakkındaki usul ve şartlar dairesinde, ayrı ayrı karar vermeleri ve bu kararın tescil ve ilân olunması gerekir.
- Birleşen şirketlerin her biri, aralarında tespit edilecek bir örneğe göre düzenlenmiş olan bilançosunu ilân etmeye ve birleşme sebebiyle varlıkları sona eren şirketler ise ayrıca kendilerine ait borçların ne şekilde ödeneceğine dair düzenleyecekleri beyannameyi bilanço ile birlikte Ticaret Sicil Gazetesi'nde ilâna mecburdurlar.

Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre devir, kanunda belirtilen özel koşulların varlığı halinde gerçekleşen özel bir birleşme şeklidir. KVK' da, birleşmenin ve devrin vergileme ilkeleri ayrı ayrı düzenlenmiştir.³ Birleşme, tasfiye hükmünde olmasına rağmen, birleşmede vergiye matrah olacak tutar tasfiye karı değil birleşme karıdır. Devirde ise, Kanunda belirtilen şartlara uyulduğu takdirde, münfesi kurumun sadece devir tarihine kadar elde ettiği kazançlar vergilendirilecek, doğrudan doğruya birleşmeden doğan karlar hesaplanmayacak ve vergilendirilmeyecektir. Nev' i değiştirme de devir hükmünde olduğundan bu avantajdan faydalanacaktır.

Ayrıca KVK hükümlerine göre yapılacak birleşmelerde, birleşen şirkete intikal eden münfesi şirkete ait mallar için KDV hesaplanması gerekirken, 'devir' şeklindeki birleşmeler ile ilgili maddelere göre şirketler katma değer vergisinden muaftır.

³ Şükrü Kızılot, Kurumlar Vergisi Kanunu Uygulaması, c.II, (Ankara: Yaklaşım Yayınları, 2000), 2361.

2.2. Birleşme ve Satın Almaların Tarihsel Gelişimi

Şirket birleşmelerinin yoğunlaşmaya başladığı dönem 1800'lü yılların son çeyreğine rastlamaktadır. İlk olarak Amerika'da başlayan şirket birleşmeleri, daha sonra Avrupa'ya ve ülkemize sıçramıştır. Şirket birleşmeleri bazı ayırt edici özellikleri nedeniyle çeşitli dönemler halinde incelenmektedir. Her dönemde birleşme amaçları farklılık göstermektedir. Şu an içinde bulunulan son aşama hariç dört temel birleşme dönemi göze çarpmaktadır.⁴ Birinci dönem, 1800'lü yılların son çeyreği ile 1900'lü yılların ilk birkaç yılı arasında gerçekleşmiştir. 1915 ile 1930 yılları arasında gerçekleşen birleşmeler ikinci dönemi, 1960 - 1970'ler arası üçüncü dönemi, 1980'lerin başından 1990'ların başına kadar süren dönem ise dördüncü dönemi ifade eder. 1990'lı yılların başından günümüze kadar gelen ve halen devam etmekte olan birleşme dalgası beşinci dönem olarak adlandırılmaktadır.

İlk dönem birleşmelerinin amacı genellikle pazara hakim olma nedeniyledir. Bu dönemde ağırlıklı "Monopol Birleşmeler" yaşanmıştır. Günümüzde, hem Amerika'nın hem de dünyanın en büyük işletmelerinden olan Standart Oil, Du Pont, General Electric ve American Tobacco gibi dev şirketlerin tekelci güç elde etme isteğinin hakim olduğu birinci dalga dönemi olarak görülebilir. Ancak bu ilk dalga karşısında Amerikan Kongresi 1906 yılında Sherman Act olarak yer alan Sherman kanunlarını ortaya koymuştur. Bu kanun, monopol yaratma ya da rekabeti azaltma etkisi gösterebilecek şirket birleşmelerini yasaklamıştır. Dolayısıyla, ilk dalga birleşmeleri 1900'lerin henüz ilk yıllarında sona ermiş gözükmektedir.

İkinci dönem ile ilk dönem arasındaki temel fark; birincisinin monopollerin oluşumuna yol açmasına karşın ikincisinin oligopol (monopolü rekabet) oluşumuna yol açması gösterilebilir. Bu dönemde çok sayıda dikey birleşme görülmüştür. Yine bu dönemde, birbiriyle bağlantısı olmayan endüstri kollarından pek çok şirket birleşmesine de rastlanmıştır. İkinci birleşme dönemi 1929 tarihinde yaşanan "Büyük

⁴ Cevat Sankamış, *Şirket Birleşmeleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003), 41.

Bunalım” nedeniyle sonra ermiştir. Tüketimde görülen daralmayla birlikte depresyon daha da ağırlaşmıştır.

Üçüncü dönem, hızla büyüyen ekonominin de desteğiyle önemli birleşme ve devralma hareketlerinin yaşandığı bir dönem olmuştur. Karma birleşmeler dönemi olarak tanımlanabilecek bu dönemde, göreceli olarak daha küçük firmaların daha büyük firmaları devralma ve birleşme için hedef seçmesi göze çarpan bir özellik olmuştur.⁵ Üçüncü dönemdeki birleşmelerin çoğu karma birleşmeler türünden olduğu için endüstriyel konsantrasyonu artırmamışlardır. Bu nedenle, çok sayıda şirket birleşmesine karşın farklı endüstrilerdeki rekabet derecesi kayda değer bir değişim göstermemiştir. Bu dönemde yaklaşık olarak 25.000 firmanın ortadan kalkmasına neden olan 6.000 şirket birleşmesi gerçekleşmiştir.

Karma birleşmelerin birçoğu zayıf finansal performanslar sergilemişlerdir. Çoğunlukla alıcılar, satın aldıkları firmalara değerinin üstünde ödemede bulunmuşlardır. Bu dönemde gerçekleştirilen birleşmelerinin %60'ının 1989 yılında satılma veya ayrıştırılma yoluyla dağılması bu durumun göstergelerindendir.

Dördüncü dönemde düşmanca gerçekleştirilen ele geçirmeler önemli rol oynamıştır. Devralma faaliyetlerinde saldırgan taktikler gözlemlenmiştir. Şirketler ve spekülatif ortaklıklar, kısa sürede yüksek kar elde edebilmek amacıyla şirket ele geçirme faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Dördüncü dönem, mega birleşmeler dönemi olmuştur. Birleşme ve devralma için büyük firmalar seçilmiştir.

Bu dönemde görülen şirket birleşme ve devralma faaliyetlerindeki artışın önemli bir sebebi de yatırım bankalarının tutumları olmuştur. Yatırım bankaları, birleşme ve devralmalarla ilgili olarak verdikleri danışmanlık hizmetlerine karşılık yüksek ücretler aldıklarından, birleşme gerçekleştirmeleri konusunda şirketleri zorlayıcı bir tutum sergilemişlerdir. Halen devam etmekte olan beşinci ve son dönem ise 1990'ların başında başlamıştır. Bu dönemde, dünya çapındaki rekabet şirketler arasındaki birleşme ve satın almaların ülke sınırlarını aşmasına yol açmıştır. Globalleşmenin etkisi ile birlikte pazarların ve işletmelerin büyümesi trendi daha

⁵ age, 67.

da hızlanmıştır. İçinde bulunduğumuz dönem pek çok işletme için sınır ötesi birleşme ve satın almalar neticesinde yabancı ülke pazarlarına girme olanakları sağlamaktadır. Halen devam eden bu dönemde yatay ve mega birleşmeler baskındır. Beşinci dönemin başka bir karakteristik özelliği de, benzer endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler arasında yaşanan birleşmelere sahne olmasıdır. Bu tarz yatay ve çok büyük birleşmeler çok geniş ve uzun süren bir örgütsel değişim sürecini de beraberinde getirmektedir. Araştırmacılar böylesine geniş ölçekli bir değişimi ve bu sürecin çalışanlar üzerindeki sarsıcı etkilerini yönetmenin son derece güç olduğunu belirtmektedirler.⁶

2.3. Birleşme ve Satın Almaların Temel Nedenleri

Günümüzde işletmeler, tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılayarak yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilme, böylece de karlılık, büyüme ve süreklilik amaçlarına ulaşabilme yarışı içindedirler. Globalleşmenin de etkisi ile rekabetin son derece hızlı bir biçimde artması ve çevre koşullarındaki değişim hızının yüksekliği işletmeleri daha da zorlamaktadır. Öyle ki, artık işletmeler yalnızca kendi yerel ya da ulusal sınırları içerisindeki işletmelerle değil dünya işletmeleri ile de karşı karşıya kalmıştır. Bu durum yıllardır rekabetten uzak ya da düşük rekabetle çalışmaya alışkın işletmeleri yeni tedbirler almaya itmiştir. Bu noktada, işletmeler ayakta kalabilmek ve hem kendi pazarlarında hem de dünya pazarlarında yer alabilmek için ya maliyetlerini düşürmeye ya da pazarlarını genişletmeye yönelmişlerdir çünkü artık iş dünyasında sürdürülebilir rekabet için yalnızca karlılık yeterli değildir. Düşük risk, düşük maliyet, geniş pazar, yüksek kar ve neticesinde süreklilik ve büyüme kaygılarına rekabetin yoğunluğu da eklenince, işletmeler ayakta kalmak için mecburen büyümeye zorlanmıştır. Şirketleri büyümeye iten etmenler aynı zamanda şirket birleşmelerinin de nedenleri arasında yer alır. Ancak büyümek, her zaman birleşmelerin birincil güdüsü değildir. Bunun dışında da şirketleri birleşmeye yönelten sebepler mevcuttur.

⁶ Arkin Balıkcıoğlu, "Mergers and Acquisitions" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2006), 18.

Birleşmeler, işletmeler açısından bir büyüme aracıdır. Dolayısıyla, işletmeleri büyümeye iten nedenlerle birleşmeye iten nedenler benzerlik göstermektedir.⁷ Büyüme, işletmenin rakiplerinden önce büyüebilme olanaklarına kavuşmasını sağlar ve karşılaşacağı güçlükler karşısında kolay mücadeleler vermesine ve direnç göstermesine yardımcı olur.⁸

Büyüme, işletmelerin başarılarını kanıtlamada ve varlıklarını devam ettirmede, başarmak zorunda oldukları önemli bir faktördür. Büyümek zorunda olan işletmelerin ise, neden birleşme yolunu seçtikleri konusunda, literatürde pek çok neden sayılmaktadır. Bu nedenlerin sayısı ve önem dereceleri de, ülkelerin sosyo-ekonomik koşullarına, işletmelerin özelliklerine, içinde yer alınan toplumun özelliklerine ve zamana göre çeşitlilik gösterebilmektedir.

İşletmeleri büyümeye iten temel etken ekonomiktir. Bunun yanı sıra, işletme yöneticilerinin sahip olduğu yaratıcılık, dinamizm gibi psikolojik faktörler de, karar alma mekanizmasını etkiledikleri için büyümede önemli rol oynamaktadırlar.

Şirket birleşmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir.⁹

- Etkinlik ve sinerji elde etmek,
- Alınan firmanın piyasa değerinin düşük olması,
- Vergi ile ilgili avantajlar sağlamak,

İşletmeleri satın alan firmalar açısından, birleşmeye yönelten sebepler şu şekilde sıralanabilir:¹⁰

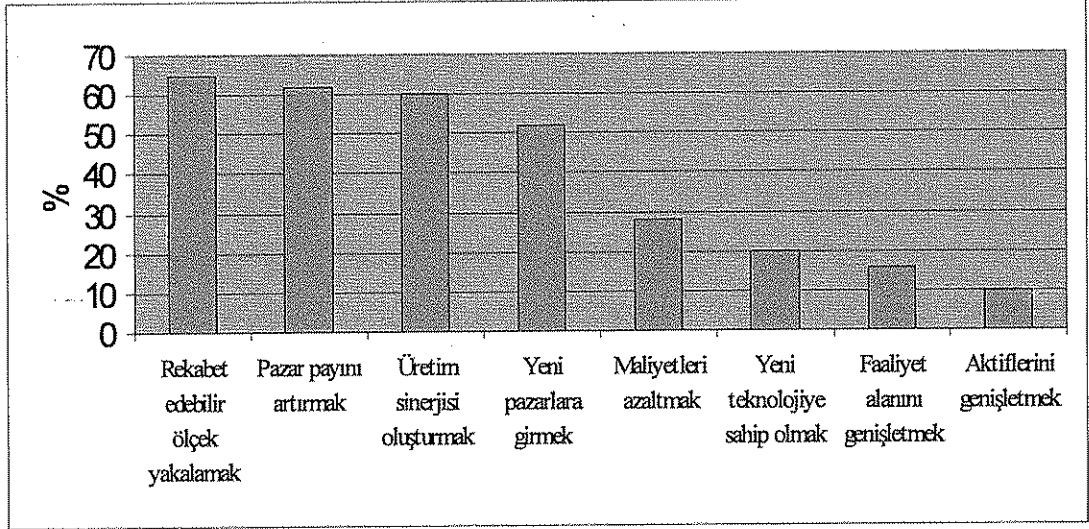
- İşletmenin değerini arttırmak,
- Büyük bir işletme ölçeğine ulaşmak,
- Elde edilecek yeni kaynaklarla faaliyetleri revize etmek veya verimliliklerini arttırmak.

⁷ Ali Ceylan, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 6. bs. (Bursa: Ekin Yayınları, 2000), 284.

⁸ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Der Yayınları, 1997), 78.

⁹ Tülin Akkum, "Firmalarda Yeniden Yapılanma: Firmaların Büyümesi-Satın Alma ve Birleşmeler", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, y.11, s.36 (Mayıs 2000): 51.

¹⁰ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998), 287.

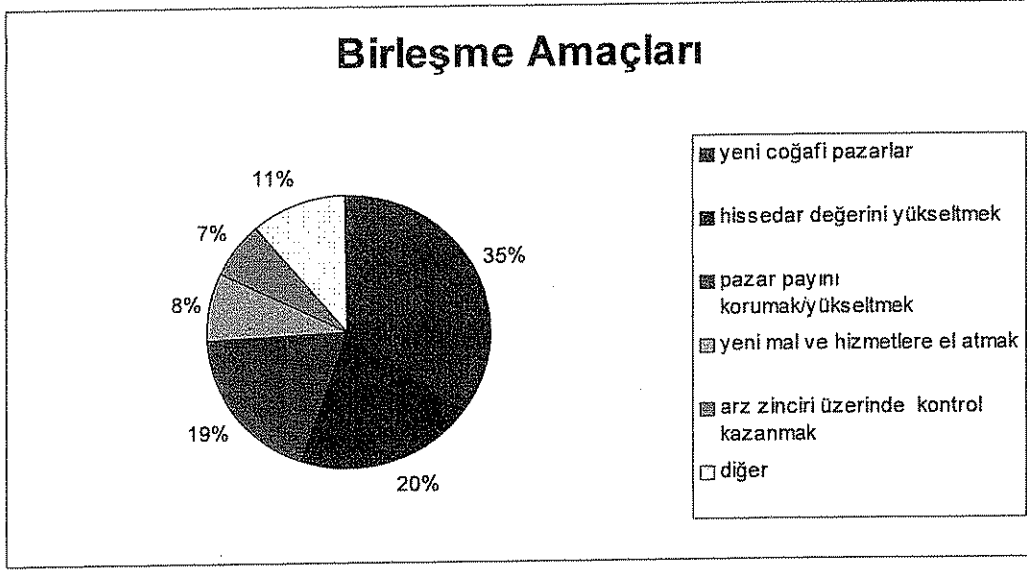


Şekil 1: Birleşme ve Satın Almaların Temel Nedenleri

Watson Wyatt Mergers & Acquisitions Survey 2000,
http://www.watsonwyatt.com/pubs/horizons/2009_02/Horizons_07_GettingaGoodDeal.pdf,
[16.07.2009]

Yukarıdaki şekle göre, şirketlerin % 65'ini birleşmeye yönelten nedenlerin başında, rekabet edebilir bir iş ölçeği yakalamak gelmektedir. Hemen ardından ise, % 61 ile Pazar payını arttırmak, % 60 ile üretim sinerjisi oluşturmak ve % 52 ile yeni pazarlara girmek gelmektedir.

Aynı konu hakkında yapılan bir başka araştırmada da yukarıdaki grafikte gösterilen KPMG Danışmanlık Şirketi'ne aittir. Aşağıdaki şekilde net bir şekilde görülebilen araştırma sonuçlarına göre yeni coğrafi pazarlara girmek %35 ile birleşmelerin nedenleri arasında ilk sırada gelmektedir. Bunu %20 ile şirketin hisse değerini ve böylece hissedarların servetini arttırmak gelmektedir. Pazar payını yükseltmek (%19), yeni mal ve hizmet üretimine girişmek (%8) ve arz zinciri üzerinde kontrol sağlamak (%7) ile bunu takip eden nedenlerdir.



Şekil 2: Birleşme Amaçları

KPMG Mergers & Acquisitions, A Global Research Report, 2000,
<http://businesstomorrow.net/birlesme.htm> [23.12.2009]

Birleşme nedenleri genel hatlarıyla aşağıda incelenmiştir:

2.3.1. Yeni Pazarlara Girebilme

Yeni iş alanları, bu alanlara girmek isteyen şirketler için her zaman kolay olmamaktadır. Yeni pazara girmek için şirketin çok az tecrübesi olduğu alanda, teknik kaynaklarını yoğunlaştırması gerekebilir ya da teknik bilgiyi elde etmesi zor, yüksek maliyetli ve başarı şansı düşük olabilir. Bu durumda başarılı bir şirketle birleşmek ya da şirketi satın almak, yenisini kurmaktan daha ucuz ve zahmetsiz olmaktadır.

2.3.2. Faaliyet Gösterilen Alanları Çeşitlendirme

Çeşitlendirme, genel olarak, bir şirketin faaliyette bulunduğu sektörlerin sayısını arttırarak gelirlerindeki istikrarsızlığı ve dalgalanmaları azaltmada tercih edilen bir araçtır. Durgun veya düşük büyüme hızına sahip bir sektör veya iş kolundaki bir şirket, daha hızlı büyüyen veya büyüme potansiyeli olan ve daha kârlı sektörlerle yatırım yaparak faaliyet alanını çeşitlendirmek isteyebilir.

Çeşitlendirmenin bir nedeni de riski dağıtmaktır. Küçük bir işletmenin yeni bir ürün kuşağına girmesinin riski gerçekten büyüktür. Buna karşılık, işletme daha büyük bir işletmeyle birleşerek, çeşitlendirme stratejisini yürütebilir çünkü, oluşabilecek zararlar birleşme sonucu ortaya çıkan işletmenin sermaye yapısı içinde önem ifade etmeyebilir.

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerle birleşerek gerçekleştirilen çeşitlendirmelerde işletmeler; üretim, pazarlama veya teknoloji risklerini düşürme olanağı elde edebilirler.

2.3.3. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma

Ölçek ekonomilerinden yararlanma terimi, bir firmada veya endüstri kolunda tesisleri genişleterek, hizmet veya imalat ölçülerini değiştirerek veya teknik yenilikler getirerek, dış çevredeki değişikliklerden yararlanarak maliyetlerde ya da üretim veriminde sağlanan farkı ifade eder.

Birleşmeyle; pazarlama, satın alma, finans, araştırma ve geliştirme gibi faaliyetler birleştirilerek etkinlikler artırılabilir. Büyük miktarlarda satın almalara gidilmesi ve finansal kaynaklara başvurulması, satın alma ve finanslama maliyetlerinde tasarruflar sağlayabilir. Aynı zamanda uzman kişilerden faydalanma olanağı da artabilir.

Birleşerek ölçek ekonomisinden yararlanan şirketler, büyüme ve gelişmesini hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Birleşme yoluyla kaynakların rasyonel kullanımı sonucu artan üretim ve maliyetlerin düşmesi ve bu durumun sağladığı rekabet gücü, işletmenin pazardaki etkinliğini artırıcı bir avantaj sağlamaktadır.¹¹

Birleşme, firmalar arası teknoloji transferini kolaylaştırdığı gibi daha yüksek maliyetli araştırma ve geliştirme projelerinin uygulanmasına da imkan verir. Birleşme sonrası şirketin faaliyet riskinin azalması ve likidite durumunun iyileşmesi de ölçek ekonomilerini oluşturan nedenlerdendir. Ölçek ekonomileri yatay birleşmelerin doğal amacıdır. Aynı iş kolundaki şirketlerin ölçek ekonomilerinden

¹¹ Mehmet Marangoz, "Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Önemi", Celal Bayar Üniv. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, s.3 (1997): 235.

faydalanmak için birleştikleri görülmektedir. Üretimde ölçek ekonomilerinden sağlanan faydalar, en çok yatay birleşmelerde gözlenmektedir.

Yatay birleşme ile işletmeler, pazar paylarının arttırılması ve rekabetin azaltılmasının yanı sıra, satın aldığı işletmenin araç, gereç ve makinelerini piyasadan daha ucuza mal edebilecektir. Ayrıca, hazır kapasitelerin satın alınması bu kapasitelerin kurulmasından daha kısa sürede olacaktır.

Dikey birleşmelerde de ölçek ekonomilerinden yararlanmak mümkün iken karma birleşmelerde ölçek ekonomilerden yararlanma olanakları daha sınırlıdır. Bunun için şirket ya satış yaptığı müşterisiyle, ya da alış yaptığı üreticiyle birleşir. Böylece şirket hammadde kaynaklarını veya dağıtım kanallarını, ya da her ikisini birden kontrolü altına alabilir. Fakat karma birleşmelerde farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren firmalar söz konusu olduğundan, ölçek ekonomilerinden yararlanma imkânları oldukça kısıtlıdır.

2.3.4. Gelir Artışı Sağlama

İşletmeler rekabet koşullarında üstün olabilmek için hızla büyüme eğilimine girmektedirler. Ancak büyümenin finansal bir yük olduğu düşünülürse, işletmelerin alternatif finansal kaynağa sahip diğer şirketlerle birleşmeye gitmesi kurtarıcı bir yol olabilmektedir. Dolayısıyla, birleşmelerin diğer bir nedeni finansal kaynak elde etme ihtiyacıdır. Birleşme ile sağlanacak finansal olanaklar; birleşilen şirket kanalı ile kredi temin ederek büyümeyi doğrudan desteklemek şeklinde olabilir.¹²

İki işletmenin birleşmesi sonucunda varlığını sürdüren veya birleşme sonucu ortaya çıkan firmanın borçlanma kapasitesi, birleşmeye giren işletmelerin ayrı ayrı borçlanabilme kapasitesinden daha yüksek olmaktadır. Borç verenler açısından risklilik derecesi düşmüş olduğundan, daha ucuza borçlanma mümkün olabilmektedir.

Firmaların birinde borcun ödenmeme riski, birleşme sonrasında diğer firmanın gelirlerinden ödenmesi şeklinde garanti altına alınmaktadır. Böyle bir garantinin

¹² Beyza Oba Furman, "Stratejik Yönetim Çerçevesinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri", 3. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 1989 (Kapadokya: Gazi Üniv. İ.İ.B.F., 1989), 291.

olması borcun riskini azaltmakta, dolayısıyla firmaya borç veren yatırımcılar daha düşük faiz oranları talep etmektedir.¹³

Özellikle küçük işletmelerin mevcut finansal güçleriyle gerçekleştiremediği yatırım projeleri, büyük işletmelerle birleşme sayesinde hayata geçirilebilmektedir. Ayrıca bu tür işletmeler, birleşme yoluyla menkul kıymetlerini kamuoyuna aktararak borsa olanaklarından yararlanma fırsatı bulurlar. Birleşme ile yeni şirketin hisse senetlerine ilginin artması durumunda, şirketin sermaye yapısını güçlendirme imkanı ortaya çıkmaktadır. Birleşme aynı zamanda finansal yapının sağlamlaştırılmasının da bir yoludur.

2.3.5. Vergi Avantajlarından Yararlanma

Vergi avantajlarından faydalanma; pek çok birleşmede en önemli faktör olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde birleşmelerde vergilerin etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, 7 yıllık bir dönem içinde gerçekleşen 1990 birleşmenin dörtte birinde, birleşme nedenlerinin en önemlisi olarak "vergi avantajı" gösterilmiştir.

Kârlı bir işletme, zarar eden bir işletmeyi satın aldığı anda, vergi kanunları çerçevesinde birleşmenin sağlayacağı kâr üzerinden vergi ödeyecektir. İşletmeleri birleşmeye iten faktörlerden biri de kâr veya zararların birleşme yoluyla ileriye veya geriye taşınabilmesidir.¹⁴

Birleşmede vergi avantajı iki şekilde ortaya çıkabilir:

- Vergi açısından herhangi bir birleşme, ya "vergilendirilebilen" ya da "vergilendirilemeyen" bir özellik gösterir. Vergilendirilebilme ve vergilendirilememe, esas itibarıyla, işlem şekline bağlıdır. Şayet, alıcı (birleşilen) işletme nakit olarak ödemede bulunmuş ise, bu işlem, satışı yapan işletmenin ya da ortaklarının vergilendirilmesini gerektirir. Diğer bir deyişle, ilgililer satışın yapıldığı tarihte varlıkların satışı üzerinden bir sermaye kazancını ya da zararını kabul etmeleri gerekir. Aynı zamanda, nakit yerine ya da nakitle birlikte herhangi bir "borç aracı" ile ödeme yapılması da

¹³ Akkum, age, 54.

¹⁴ Ceylan, age, 288.

vergilendirmeyi engellemez. Ülkemizdeki vergi mevzuatına göre birleşmelerde vergi söz konusu değildir.

- Birikmiş zararları olan ve bu zararları gelecek yıllar kârlarından mahsup etme olanağına sahip olan bir işletme, zarar nedeniyle, vergi kanunlarının öngördüğü süre ve tutar içinde sınırlı kalmak kaydıyla, kâr üzerinden vergi ödememe olanağına sahiptir. Yukarıda sözü edilen avantaj, işletmelerin birleşme durumunda da vergi yasaları müsaade ettiği müddetçe söz konusudur. Birikmiş zararları nedeniyle gelecek yıllar kârlarından mahsup yapma olanağına sahip olan bir işletme, kârlı bir işletmeyle birleştiği takdirde, zarar mahsubu nedeniyle, vergi kanunlarının öngördüğü süre ve tutar sınırı içinde kalmak şartıyla, birleşmenin sağlayacağı kâr üzerinden vergi ödememe imkanına sahip olur. Bu avantajlardan faydalanmak amacıyla, özellikle kârlı olan işletmelerin, ödemek zorunda oldukları vergiden kaçınmak için, zarar eden işletmelerle birleşme ya da satın alma yoluna gittikleri sık sık görülmektedir. Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre; zarar içindeki şirketlerin, kârlı şirketler tarafından K.V.K. usullerine göre yapılan devirlerinde vergi istisnası söz konusudur. Aktif ve pasifi ile devir alınan bir şirketin geçmiş yıllarına ait zararların, devir alan şirketin kurum kazancından indirilmesine imkan tanınmıştır. Söz konusu zarar devralan kurum tarafından 5 yıl içinde kazancından indirilebilecektir. Böylece zararlı bir firmayı aktif ve pasifi ile devralmak, vergi açısından çekici hale gelmiştir.

2.3.6. Birleşmelerin İç Büyümeye Göre Avantajlarının Olması

İç büyüme, şirketler için uzun zaman ve maliyet gerektiren bir faaliyettir. Fakat günümüz koşullarında şirketlerin büyüme ihtiyacı herhangi bir planlama olmadan ortaya çıkabilmektedir. Böyle durumlarda iç büyümeyle sağlanamayacak hız ve sürede büyüme gereksinimi dış büyüme ile karşılanabilir. Dış büyüme, başka bir şirketi satın alarak ya da başka bir şirketle birleşerek büyümeyi ifade eder. Dış büyüme formülü ile şirketler, hızlı davranmaları gereken durumlarda, değişime ayak uydurabilmek için zaman açısından avantajlı duruma geçebilmektedirler.

Birleşme yolu ile büyümeyi tercih eden şirketler, aynı zamanda arzu edilen pazarlara kısa sürede girebilmektedirler. Böylelikle daha kolay kâr elde etme ve piyasada

tutunma şansı mümkün olmaktadır. Birleşme yoluyla büyümenin iç büyümeye kıyasla bazı üstün yönleri bulunmaktadır; bu üstünlükler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Büyümenin Hızla Gerçekleştirilmesi ve Büyümede Dengenin Sağlanması:** Dış büyüme ile; yeni üretim araçlarını, yeni üretim teknolojisini, yeni ürünleri, üretim organizasyonunu çalışır durumda kısa sürede ve dengeli bir şekilde elde etmek olanağı vardır. Bu koşullar iç büyüme yoluyla da gerçekleştirilebilirler ancak, talebin ani artış gösterdiği dönemlerde bu dengeyi eşanlı olarak sağlayamamak rakiplerin pazar paylarını arttırmaları tehlikesi ortaya çıkabilir.
- **Maliyetlerin Daha Düşük Olması:** Üretim kapasitesinin genişletilmesi, yeni üretim araçlarının eklenmesi, iç büyümeye kıyasla satın alma veya birleşme halinde daha ucuza sağlanabilir. Bu durum özellikle satın alınacak, ya da birleşecek şirketin güçlü bir araştırma kapasitesine ve/veya değerli sınai haklara sahip olması halinde daha belirgin olarak ortaya çıkar. Ayrıca iç büyümede, nitelikli personeli temin etmek için yüksek ücretler ödemek gerekirken, satın alma ya da birleşme halinde, nitelikli çalışanlar kendiliğinden elde edilebilmektedir. Birleşme yoluyla büyümenin, iç büyümeye kıyasla maliyet tasarrufu sağlayıp sağlamadığı, birleşecek firmaya ödenecek bedelle yakından ilgilidir.
- **Finansman Kolaylığı:** Bir firma aktif ve pasifi ile satın alınırken, bedelin nakden değil, satın alan şirkete ait hisse senetleri verilerek ödenmesi halinde satın alma ek bir finansman gereksinmesi doğurmadan gerçekleştirilebilir. Ayrıca, alınan firmanın likit değerlerinin yüksek olması halinde bu likidite fazlalığı da bir finansman kaynağı olarak kullanılabilir.
- **Risk Azlığı:** Bir firmanın tek başına yeni bir ürün geliştirdiği, yeni üretim teknolojisi uyguladığı, yeni örgütlenme şekilleri denediği durumlarda belirsizlik daha fazladır. Dolayısıyla, bu amaçla yapılan yatırımlarda zarar etme olasılığı daha yüksektir. Oysa, birleşme ve satın alma halinde, bu çalışmalar denenmiş olduğundan çok daha az risk mevcuttur. Amerika'da kimya endüstrisinde firmaların, Ar-ge faaliyetleri ile ilgili risk sermayelerini

azaltan teknik bilgiler için kaynak oluşturan bir araç olarak, birleşmeleri kullandıkları görülmüştür.¹⁵

- Firmalar Arası Rekabetin Azaltılması: Aynı endüstri dalında faaliyette bulunan firmaların birleşmeleri durumunda aralarındaki rekabet ortadan kalkabileceği gibi, bu firmaların piyasa üzerindeki denetimleri de iç büyümeye kıyasla daha hızlı, fakat daha az riskli bir şekilde artabilir.

2.3.7. Piyasada Rekabet Gücü Elde Etme

İşletmeler arasında serbest ekonominin doğal sonucu oluşan rekabetin olumsuz etkilerinden korunma amacı, ayakta kalabilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Şirketin pazar gücünü arttırması, özellikle aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesiyle rekabetin azalması sonucu gerçekleşebilecektir. Birleşen işletmeler toplam arzın daha büyük kısmına sahip olarak, pazarda bu güçten faydalanabilirler. Amerika’da ilk birleşme faaliyetlerinin bu yönde gelişme göstermesi üzerine anti-tröst kanunlar çıkarılarak, uygulamalar engellenmeye çalışılmıştır.

Avrupa Birliği’nde rekabet önleyici şirket birleşmelerine, kartel ve monopolilere ilişkin kuralları ihlal edenler, bunun bedelini, 1992’de bir ihlal davasında görüldüğü gibi 75 milyon Euroya varan ağır cezalar şeklinde ödeyebilmektedirler.

Federal Almanya’nın en büyük şirketlerinden Hoechst’un, A.B.D.’nin önde gelen şirketi Celanese’i satın alarak, dünyanın en büyük kimya şirketi durumuna gelmesinin temel amacı, monopolcü gücün getireceği avantajlardan faydalanmaktır.

2.3.8. Yetenekli Yönetime Sahip Olma

Birleşme nedenlerinden biri de bir diğer işletmede var olan yetenekli ve uzman yöneticileri kendi bünyesine almak olabilir. Nitelikli ve bilgili yöneticileri istihdam etme imkanı sınırlı olan işletmeler için, bu özelliklere sahip diğer işletmelerle birleşmek büyük avantajlar sağlayabilecektir.

¹⁵ Veysel Kula, Ekrem Tatoğlu, “Uluslararası İş Ortaklıklarının Nitelikleri ve Kuruluş Nedenleri”, Afyon Kocatepe Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, c.1, S.2 (Aralık 1999): 32.

Birleşme yolu ile, pazarlama, finans, uluslararası işlemler alanında ihtiyaç duyulan deneyimli yöneticilerle çalışma imkanı sağlanabilir. Daha iyi işletildiklerinde ya da daha iyi bir malî yönetime sahip olduklarında kazançları artabilecek şirketler her zaman vardır. Böyle şirketler, her zaman iyi yönetilen şirketlerin eline geçmeye adaydırlar.¹⁶

2.3.9. Sinerji Yaratma

Sinerji, bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla değere sahip olması yani parçalar arasındaki ilişkinin fazla değer yaratmasıdır. Birleşme sonucunda ulaşılan ekonomik güç, birleşen firmaların ekonomik varlıklarının tek tek toplamından daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, tek tek işletmelerin üretim, yatırım ve pazarlama güçlerinden daha büyük bir değer ortaya çıkmaktadır. Sinerji etkisi ile $(2+2=5)$ açıklanan bu durum; bütünün, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha yüksek bir değere sahip olacağını ifade etmektedir.

Sinerji, bir örnekle şöyle ifade edilebilir: A ve B işletmeleri birleşerek AB işletmesini oluşturduğunda, AB işletmesinin değeri, ayrı ayrı A ve B işletmelerinin değerleri toplamından büyük olursa sinerjinin varlığından söz edilir.¹⁷

Birleşme, birleşen şirketler açısından bir yatırım kararıdır. Birleşmeden önce şirket yöneticilerinin düşünecekleri ilk şey, birleşmeden sağlanacak bir ekonomik kazanç olup olmadığıdır. Ekonomik kazanç sadece, iki şirketin bir aradaki değeri ayrı ayrı değerlerinden daha büyükse vardır.

Eğer kazanç pozitif ise, birleşme ekonomik bakımdan haklılık kazanır. Böyle bir kazancın sağlanabilmesi için, birleşmenin veya satın almanın, ilgili şirketin değerleri dışında ek bir net nakit akışı sağlaması gerekir. Birleşmenin sağladığı kazanç hesaplanırken ödeme ve giderlerin de maliyet unsuru olarak dikkate alınması gerekir.

¹⁶ İsmail Ertürk, “Şirket Birleşmeleri”, *Para ve Sermaye Piyasası Dergisi*, s.90, (Ağustos 1986): 28-29.

¹⁷ Tuğrul Kandemir, “Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine, Finansal Etkisi ve İMKB’deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma” (Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 137

Kazancın maliyetten fazla olması durumunda birleşme, şirket yöneticileri için olumlu bir yatırım haline gelmektedir.

Katma değer yaratma isteği, ticarî birleşmeleri teşvik eder. Eğer birleşmiş şirketlerin değeri, tek tek şirketlerin toplam değerinin üzerinde ise, iki veya daha fazla şirketin birleşmesi için teşvik edici bir unsurdur.¹⁸

Birleşme sonucu sinerji etkisi, aşağıdaki sebepler aracılığıyla ortaya çıkabilmektedir:

- Faaliyet etkinliğinin artması ve buna bağlı olarak işletme giderlerinin azalması ve kar marjının artması,
- Firmanın finansal yapısının düzelmesi sonucu sermaye maliyetinin düşmesi,
- Birleşen firmaların birinin veya ikisinin birleşmeden önceki yönetim etkinliklerindeki zayıflığın giderilmesi veya asgari düzeye indirilmesi,
- Birleşme ile şirketin pazardaki mevcut gücünü ve etkinliğini arttırması,
- Yönetim becerisinin yükselmesi.

2.3.10. Değerli Sınâî Haklara Sahip Olma

Birleşme ile işletmeler değerli sınâî haklara (patent, lisans, know-how gibi) sahip olabilirler. Bu sayede buluş kapasitelerini genişletebilirler ya da patent açısından gelecekte sorun yaratabilecek firmaları satın alarak patent durumlarını güçlendirebilirler.

2.3.11. İşletme Başarısızlıklarını Bertaraf Etme

Bir işletmenin başarısızlığı ekonomik veya finansal kaynaklı olabilir. Ekonomik başarısızlık, gelirlerin maliyetleri karşılayamamasından kaynaklanırken, finansal başarısızlık da genel yönetim problemleri veya finansal problemler yüzünden ortaya çıkabilmektedir.

İşletme başarısızlığının nedenleri hakkında yapılan bir araştırmada, başarısız şirketlerin % 90'ında yetersiz yönetimden bahsedilmektedir. Bir şirketin yönetimi başka bir şirketin başarısız olduğunu gözlerse, şirketi ele geçirmeye ve zayıf

¹⁸ H. Charles Griffin ve Diğerleri, "İşletme Birleşmelerinin Sebepleri ve Mekanizmaları", çev. Berna İpekten, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, c.11, s.1-2 (1995): 211.

yöneticilerin yerine kendi ekibini getirmeye çalışabilir. Alıcı şirketlerin ekonomik ve finansal güçlük yaşayan şirketlerle birleşme konusunda çok istekli olması birleşme aktivitelerini arttırmaktadır. Aynı şekilde finansal güçlük içindeki işletmelerin de yeniden hayata kavuşmak için birleşmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Örneğin, büyük ümitlerle kurulan ve Amerika'da tarifeli uçak şirketleriyle büyük fiyat rekabetine giren genç uçak şirketi People Express Airlines Inc., 1985 yılında 13.5 milyon dolarlık faiz borcunu ödeyemeyeceğini anlayınca Texas Air Corp.'ın birleşme teklifini bir can simidi olarak görmüştür.

2.4. Birleşme Türleri

2.4.1. Hukuksal-Finansal Açıdan Birleşmeler

2.4.1.1. İki Şirketin Birleşmesi

Bir şirket diğer şirket tarafından tüm varlıklarıyla satın alınabilir. Satın alan şirket kendi adını kullanır. Satılan şirket ise diğer şirketin içinde olması nedeniyle bundan böyle hukuksal kimliğini yitirmiştir. (Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası = Garanti Bankası) Bu kategoriye giren diğer bir birleşme yöntemi ise,iki şirketin hukuksal kimliklerinin yeni kurulacak farklı bir şirkete devredilmesi ile olur. Burada eşit bir birleşme söz konusu olabilir. Başka bir ifade ile, satılan veya satın alınan şirket ayrımı çok da kolay yapılamaz. Burada en önemli farklılık ise yeni kurulan bir şirketin oluşudur. (Price Waterhouse ve Coopers & Lybrand birleşerek PriceWaterhouseCoopers olmuştur. Bu tür şirket birleşmeleri genellikle hukuksal açıdan diğerlerine göre daha kolaydır. Bunun nedeni iki şirketin operasyonlarını birleştirmek üzere anlaşmaya varmalarıdır.¹⁹ Öte yandan, hissedarlar bu birleşmeyi onaylayıp onaylamayacaklarına karar vermekte zorlanırlar. Burada üst yönetim önemlidir. Eşi çatışma dit birleşmelerde üst kademe yöneticileri (CEO) psikolojik korkuları daha güçlü yaşarlar, birbirlerini ekarte etmeye çalışırlar. Bu çatışma diğer çalışanların motivasyonunu, eğitim-gelişim faaliyetlerini etkileyecek, ayrıca karar grubunun gerçek sorunlara eğilmesini engelleyecek, zaman yetmeyecek, kıt

¹⁹ Mehtap Sümersan Köktürk, Şirin Odabaş Kont, **Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları**, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), Şirket Birleşmeleri içinde (555-587), (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), 578.

kaynakları kimin daha fazla ele geçireceği, yönlendiricinin liderin kim olacağı sorun olacaktır.

2.4.1.2. Bir Şirketin Diğer Şirketin Hisse Senetlerini Satın Alması

Bir şirketin diğer şirket hisselerini almak üzere teklif vermesi durumunda, karar hissedarların olması nedeniyle, hisseleri satılacak şirketin üst yönetimine çok fazla iş düşmeyebilir. Satın alan firma, iç insan kaynaklarında olduğu kadar, müşteri tatmini kararlarında da karar hakkına sahip olacaktır. Anca buradaki dezavantaj, avantaj olarak sayılan faktördedir. Alınan kararların başarı ve başarısızlık getirmesi sorumluluğu da bu firmaya ait olacaktır.

2.4.1.3. Bir Şirketin Diğer Şirketin Varlıklarını Satın Alması

Burada bir şirket diğer şirketin tüm varlıklarını veya bir kısmını satın alabilir. Satılan şirket varlıklarının durumuna göre satılan şirketin hukuksal kimliğinin devam ettirilip ettirilmemesine karar verilir.

2.4.2. Fonksiyonel Açıdan Birleşmeler

2.4.2.1. Yatay Birleşmeler

Aynı sektörde faaliyet gösteren rakipler arasında yapılan birleşmeler yatay birleşmelerdir. Bir işletmenin aynı iş kolunda faaliyet gösteren başka bir işletmeyle birleşmesi ya da o işletmeyi satın alması durumunda gerçekleşen büyüme türüdür. Eskiden sahip olunan pazar payının genişlemesiyle, daha fazla miktarda tüketici elde edileceğinden, daha fazla ürün satılacaktır. Yatay büyüme sonucunda birleşen şirketler, daha büyük olmanın avantajlarından yararlanırlar ve rekabet üstünlüğü elde ederler.²⁰

Kritik başarı faktörleri açısından hedef firmayla karşılaştırmalar yapılarak birleşme kararı alınırsa hem enerjiler birleştirilmiş ve hem de vasat kritik başarı faktörleri yerine mükemmelleri yerleştirilerek başarılı bir yapı ortaya çıkartılabilir. Yatay birleşme yoluyla gerçekleşen birleşmeler sektöre tamamen hakim olmayı sağlamakta,

²⁰ Ş. Can Saruhan, Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. bs. (İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, No:529/762, 2004), 50.

hatta tekelleşme yönünde ilerlemede bulunmaktadırlar. Bundan dolayı otoriteler, bu birleşmeleri sınırlayıcı önlemler, pazarın rekabet durumunu koruyucu tedbirler almaktadır. Böylece tüketiciyi de korumaktadır. Ülkemizde Rekabet Kurumu bu konuda düzenleme sorumluluğuna sahiptir. Yatay birleşmelerin bir diğer amacı kendi işletmesine göre sektörde belli bir yeri olan ama kendi işletmesiyle karşılaştırılmayacak şekilde küçük işletmelerle birleşmektir. Bu küçük işletmelerin sahip olduğu nitelikli yönetim kadrosunu, teknolojiadaki bilgi üstünlüğü gibi avantajlarını satın alarak kendi firmalarına çeşitli avantajlar kazandırmak isteyebilirler. Bu yolla küçük firmaların rekabeti etkileme çabalarını ortadan kaldırabilirler.

2.4.2.2. Dikey Birleşmeler

Aynı sektörde faaliyet gösteren ve değer yaratma zinciri içindeki işletmeler arasındaki birleşmelerdir. İşletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik üretim ve dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan birleşmeler ileriye yönelik dikey birleşmedir. İşletmenin girdilerini sağlayan tedarikçi pazarına yönelik faaliyette bulunan işletmelerle yapılan birleşmeler geriye yönelik dikey birleşmelerdir.²¹

Geriye doğru dikey büyüme, işletmenin faaliyetlerinin ürün üretiminden hammadde üretimine doğru büyümesi demektir. Böyle büyümenin işletmeler tarafından tercih edilmesinin nedeni, hammadde sağlamada yaşanabilecek riskleri ve sorunları en aza indirmek ve maliyetleri düşürmektir. İleriye doğru dikey büyümede ise, işletmeler dağıtım kanalındaki kontrolü ellerine geçirebilmek, pazara hakim olmak için tercih ederler.²²

Dikey birleşme nedenleri karmaşıktır. Savunma amaçlı ve saldırgan amaçlı olarak ayrılır. Savunma amacıyla ilgili nedenler malzemeyi garantilemek veya bazı hayati hammaddelerin veya girdilerin kalitesini garanti altına almak veya ürünün pazarını & satışını garantilemek olabilir. Dikey birleşmenin savunma ile ilgili nedenleri en başta şirketin kendini koruması amacını taşır. Dikey birleşme yatay birleşmeye göre daha

²¹ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1. bs. (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004), 315.

²² Ş.Can Saruhan, Ayla Öncer Özdemir, *Değer Hedefli İşletmecilik*, 1. bs. (İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, No:529/762, 2004), 51.

fazla tehlikeye açıktır. Sürecin bir yerindeki kesinti bütün işletmeyi etkiler. Dikey bütünleşmenin ürün yaşam eğrisi üzerinde erken aşamalarda olduğu zaman yapılmaması gerektiğini çünkü bunun karlılığı bastıracağını savunan görüşler de mevcuttur.²³

Birleşen şirketlerin geriye doğru dikey büyümesi, işletmelerin rakiplerine göre düzenli hammadde elde etme, kaynakların birini kontrol etme ve maliyet avantajı elde etmelerini sağlar. Özellikle kıt olan hammaddeler ile ilgili zaman zaman yaşanan darboğazları engellemek açısından, işletmeye avantaj sağlayacaktır. Hammadde kontrolünü elinde bulundurmamak, tam zamanında üretime geçebilmeyi sağlar. Ürettiği ürünün kalite standardına sahip olması üretim maliyetlerinin de düşmesini sağlayabilir. İleriye doğru dikey birleşme ise, şirket ürettiği ürünlerin pazarlama faaliyetlerini, pazara daha hakim olmayı, pazarlama faaliyetlerini kendi kontrolü içerisinde yapmayı, ürün ve hizmetin sunulmasında düzen ve kaliteyi sağlar.

2.4.2.3. İlişkisiz Birleşmeler

Farklı sektör veya pazarlardaki işletmeler arasında gerçekleştirilen birleşmelerdir. İşletmeler, bilgi ve deneyimlerinin bulunmadığı, kendileri için yeni olan pazarlara ortalamanın üzerinde getiri sağlamak gibi nedenlerle girmeyi isteyebilir. Bu tür birleşmeler çeşitlendirme stratejileridir.²⁴

İlişkisiz birleşmelerde şirket başka bir sektörde yatırıma giderek sektör riskini azaltır. Sektöre has yönetsel tecrübe ile yönetimde olmayan çalışanların örgüt içinde kazandığı tecrübe ve beceri başka bir örgüte kolaylıkla taşınmayacağı için küme birleşmelerde iki şirketin tek bir çatıda fiziksel olarak birleştirilmesi çoğu kez başarılı olamaz. Bu nedenle bu tür birleşmelerde iki şirket ayrı ayrı faaliyetlerini devam ettirir. Ancak üst yönetimde birliktelik sağlanır. Bunu gerçekleştirmenin yolu iki şirketi finansal olarak holding çatısı altına almaktır.

²³ George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lea ve diğerleri, *İşletme Politikası*, çev. İbrahim Anıl 1. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2000), 90.

²⁴ Ülgen, *age*, 316.

Bu tür birleşmelerde de kritik faktörlerde durum değerlendirmesi, sinerjiden yararlanabilme ve şirket kültürlerinin uyumu başarı için gereklidir. Şirket diğer bir şirketin bünyesine katılır ancak bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürür. Böyle bir birleşmede amaç büyüyerek yönetsel güç ve prestij artırmak, çeşitlendirme yoluyla riskten kaçmak ve karlı alışveriş fırsatı yakalamaktır. Bütünleşme derecesi düşük olduğundan birleşen firmalar eskiden olduğu gibi faaliyetlerini aynen sürdüreceklerdir. Bu durumda, farklı insan kaynakları politikaları olan her iki şirketin insan kaynakları departmanları aynı uygulamalarda görüş birliğine varabilirler. Bu gibi birleşmeler işbirliği tipi birleşme şeklinde ifade edilebilir.²⁵

²⁵Cavide Uyargil, **Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları**, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri içinde** (641-659), (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), 650.

3. BİRLEŞME ve SATIN ALMALARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

3.1. Birleşmelerin Başarısında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Birleşme ve satın almalarda yapılan büyük hatalardan biri insan kaynakları yöneticilerinin birleşme sürecine baştan dahil edilmemesidir. Bu konuda son yıllara kadar hakim olan tutum, insan kaynakları birimlerinin birleşme anlaşması imzalandıktan sonra görevlendirilmeleri şeklindedir. İnsan kaynakları, şirketin insan kaynaklarının yeniden yapılandırılmasında, işten çıkarılacakların ilişik kesme işlemlerinde, ayrılma mülakatlarının gerçekleştirilmesi gibi işlemlerde devreye girmektedir. Fakat, günümüzde bu anlayış değişmiştir. Günümüzde uygulanması beklenen tutum, insan kaynakları birimlerinin birleşme öncesinden başlayarak, yeni oluşumun tüm süreçleri için görüş bildiren, müzakerelere katılan aktif bir parçası olmasıdır. Fakat bu anlayış henüz genel anlamda düşünceden eyleme geçirilebilmiş değildir.

Şirket birleşmeleri sırasında, sadece finansal göstergelere odaklanılması, insan unsurunun göz ardı edilmesi; birleşmelerin genelde başarısızlıkla sonuçlanmasına ya da birleşme sürecinin sancılı geçmesine neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi birleşme sürecinde ve bu sürecin başarıyla tamamlanmasında oldukça önemlidir. Özellikle şirket birleşmeleri ve satın almaları sürecinde, çalışanların yeni sisteme entegrasyonunda insan kaynakları yönetiminin etkin bir rol üstlenmesi gerekir. Kültürel entegrasyonda ve çalışanlar arası iletişimde insan kaynakları yönetiminin gerçek rolünü ortaya koymak için, İnsan Kaynakları Yönetimi daha en baştan proaktif bir şekilde birleşme sürecine dahil olmalıdır.

Birleşme süreçlerine aktif bir biçimde dahil olabilmesi için işletmenin insan kaynakları yönetiminin stratejik bir bakış açısına sahip olması gerekir çünkü işletmenin amaçlarına ulaşması için, formel yapının ve insan kaynakları

planlarının uyumlaştırılması, işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gerekir.²⁶ Dolayısıyla, işletmenin etkinliği, insan kaynakları dengesini doğru kurmaya bağlıdır. Bu dengeyi kurmadaki temel belirleyici ise stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, insan kaynakları departmanının sürece katılımı ve süreci boyunca gerçekleştirilecek faaliyetleri yerine getirmede sergileyeceği performanstır.²⁷ Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletme stratejileri ile çalışanların uyumu ve bütünlüğü ile yakından ilgilidir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,²⁸

- İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işletmenin stratejisi ve ihtiyaçlarıyla bütünleşmesini;
- İnsan kaynakları politikalarının karşı politika alanlarını ve karşı hiyerarşileri birleştirmesini;
- İnsan kaynakları faaliyetlerinin üst kademe yöneticiler ve yönetici olmayan personel tarafından kabul edilmesini, sisteme uyarlanmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır.

Yukarıdaki noktalar, stratejik İKY'nin politikalar, kültür, değer yargıları ve uygulamalar gibi pek çok farklı konuyu içerdiğini göstermektedir. Bununla birlikte İKY'nin organizasyonlarda farklı seviyeler arasında bağlantı sağladığı ve bütünleştirdiği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda İKY'nin amacının insan kaynaklarını en verimli şekilde şirketin stratejik ihtiyaçlarına göre harekete geçirmesi ve kullanması olduğu söylenebilir.²⁹

²⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998), 76.

²⁷ Len Holden, Jan Beardwell, *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, (UK: Pitman Publishing, 1997), 82.

²⁸ Armstrong, Michael, *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action*, (London: Kogan Page Limited, 2006), 47.

²⁹ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Der Yayınları, 1997), 69.

Çeşitli evrelerden oluşan birleşme sürecinin tamamında stratejik insan kaynakları yönetimin çok temel ve kritik görevleri bulunmaktadır. Yüksek performansa sahip, başarılı firmalarda, insan kaynakları uzmanları, değişimin planlama ve tamamlaması süreçlerinde merkezi konumdadırlar ve değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesinde anahtar bir role sahiptirler.³⁰ Bu zor sürecin kolayca atlatılması için stratejik insan kaynakları yönetimine büyük önem verilmesi şarttır çünkü insan kaynakları bölümünce hazırlanan kesin bir bütünleşme planı ve zaman çizelgesi olmadan, söz konusu süreç başarısızlıkla sonuçlanabilir.³¹

Bu süreçte stratejik insan kaynakları yönetiminin temel rolleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.³²

- Kurumsal model taslaklarının hazırlanması ve yönetimin en tepe üç pozisyonunun belirlenmesi;
- Kritik noktalardaki çalışanların değerlendirilmesi ve yeni şirkette bu çalışanlara uygun pozisyonların açılması;
- Kilit kişilerin işte tutulması ve fazla personelin farklı pozisyonlarda görevlendirilmesi;
- Birleşme sonucu oluşan şirket için terfi, ücret artışı ve diğer yan menfaatlere ilişkin stratejiler geliştirilmesi;
- İletişim stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması;
- Ücretlendirme ve ek kazançların bütünleştirilmesi.

Birleşme ve satın almalarda; işin finansal boyutu kadar çalışanların organizasyona ve değişen süreçlere ne kadar alışabildiği, iki kurum kültürünün birleştiği noktada değişim yönetiminin ne kadar başarılı olacağı oldukça önem kazanmaktadır. Hay Group'un Avrupa ülkelerindeki 200 şirketle yaptığı

³⁰ Ulrich Dave, "HR The Value Proposition", **Harward Business Rewiev**, (2005):224.

³¹ Ruth N. Bramson, "HR's Role in Mergers and Acquisitions", **Training and Development**, c. 12 s. 61 (2000): 59-66.

³² P. William Anthony, Pamela L. Fort, K.Worth Perrewe ve diğerleri, **Strategic Human Resource Management**, (Newyork: Dryden Press, 1993), 102.

araştırmanın sonuçları bu kriterler açısından pek olumlu bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, şirketler birleşme ve satın alma öncesinde finansal ve sistemsel değerlemelere öncelik verirken, süreç için hayati önem taşıyan, organizasyon kültürü, insan sermayesi, şirket yapısı ve kurumsal yönetim gibi finansal olmayan varlıkların değerlemesini göz ardı etmektedirler.³³ Hay Group Avrupa M&A Direktörü David Derain'e göre başarılı bir birleşmenin sırrı hedef şirketin kültürünü, çalışanlarını ve yapısını doğru kavrayabilmekte saklıdır.

Watson Wyatt Danışmanlık Şirketi'nin 1999'da yaptığı bir araştırmaya göre, birleşme sürecindeki şirketler için kilit elemanların şirket kadrosunda tutulmasının sağlanması, araştırmaya katılan şirketlerin %76'sına göre önemli bir sorundur. Kilit pozisyonlardaki çalışanların yeni yapıda yer almaması şirketin büyüme ve gelişme hedeflerine ulaşmasını güçleştirebilir. Bu çalışanlar:

- Yeni kurulacak yapıda kariyer planlarının nasıl etkileneceğini bilmediklerinden,
- Birleşme öncesi dönemde sürece karşı olmaları sebebiyle kendilerine yeni yapıda yer verilmeyeceğini düşündüklerinden,
- Yeni yapıya uyum sağlayamamaktan endişe ettiklerinden, diğer şirketlerden kendilerine yapılacak transfer tekliflerine karşı daha açık olabilmektedirler.³⁴

Bu sebeplerle, müzakere döneminde şirket yönetimi, kilit elemanları bu tip düşüncelerden uzak tutma yolunu aramalıdır. Bu çalışanlara ihtiyaç duyacağını düşünüyorsa, onlara yeni şirkette iş garantisi verebilmelidir. Şirketten kopmaları önlemek için bazı yöneticiler, kilit pozisyonlardaki çalışanlarla motivasyon sağlayıcı görüşmeler yapmaları konusunda görevlendirilebilirler. Bununla birlikte, çalışanlar birleşmenin işletme menfaatleri için uygun ve gerekli olduğuna inanmalarına ve birleşmeden memnun olmalarına rağmen, birleşmeyi izleyen haftalarda bu konudaki fikirleri değişebilir ve işten ayrılma kararı alabilirler.

³³ "Kültür Şoku Başarıyı Engelliyor".

<http://www.ikturkiye.com/icerik/parantez/kultur-soku-basariyi-engelliyor.html> [30.03.2009]

³⁴ "Birleşme ve Satın Almalar" <http://businessstomorrow.net/birlesme.htm> [23.12.2009]

3.2. Birleşme Sürecinin Evrelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Roller

3.2.1. Birleşmelerin Planlanması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Birleşme öncesi olarak da adlandırılabilir bu evrede birleşme sürecinin nasıl yönetileceğinin planlandığı gözlenmektedir. Böylece daha sonraki aşamalarda ortaya çıkabilecek sorunlar en aza indirilebilecektir. Birleşmelerde genellikle işten çıkarma, ücret ve ödül sistemlerinde düzenlemeler yapma, çalışanların pozisyonlarında değişikliklere gitme, birleşme sonrası ortaya çıkacak yeni oluşumda ihtiyaç duyulacak elemanların dış kaynaklardan sağlama gibi yollar tercih edilmektedir. Birleşen şirketlerin sahip oldukları ücret ve ödül sistemleri, işten çıkarma ve işe alma uygulamaları, çalışma şekilleri, yönetim yapısı, örgüt kültürleri gibi bir çok konu ise yeni oluşumdaki ücret, ödüllendirme, işe alma, kariyer planlama, eğitim geliştirme, insan kaynakları planlama faaliyetlerinin düzenlenmesini zorlaştırmakta ve uyumun sağlanmasına engel teşkil etmektedir. Başarılı bir birleşme, doğru amaçları, doğru partnerleri, doğru fiyatı, doğru planı içeren birleşmedir. Birleşmede, finansal alan kadar insan kaynakları faktörleri de dikkatlice düşünülerek planlanmalıdır.³⁵

Birleşmelerde çoğunlukla satın alan ya da güçlü olan tarafın çalışma biçimleri ve örgüt kültürünün üstün olduğu kabul edilerek, birleşme sonrası ortaya çıkan yeni oluşumda bu öğeler kullanılırlar. Bu nedenle birleşmelerde taraflardan birinde veya her ikisinde de, insan kaynakları planlaması, seçme-yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonlarında değişiklikler meydana gelmektedir. Halbuki, böyle bir entegrasyon tarzı yerine duruma daha stratejik bir açıdan bakılması, birleşen şirketlerin benzer uygulamalarından üstün olanlarının tercih edilmesi ve ortaya çıkan yeni şirketin ihtiyacı ne yönde ise bu ihtiyaca yönelik bir yapı oluşturulması gerekmektedir.

³⁵ Bill Leonard, "Will This Marriage Work?", *HR Magazine*, c. 44 s. 34. (1999): 42-51.

Bu doğrultuda, birleşmenin planlanmasında, insan kaynakları yönetimi ile birlikte hareket edilmesi daha sonra ortaya çıkabilecek pek çok ciddi sorunu önlemeye yardımcı olacaktır. Bunun yolu bir bütünleşme planı oluşturmaktır. Esnek ve sistemli bir plan oluşturularak, yeni oluşan koşullara adapte olunur ve kısa sürede doğru kararlar verilirse, bütünleşme planının başarıyla sonuçlanması doğal bir süreç haline gelir.

Bütünleşme planı, kendini tamamen bu plana verecek tam zamanlı bir ekip tarafından yürütülmelidir. Öncelikle, tek işi planın tümünü yönetmek olan, rutin görev ve sorumluluklarından azledilmiş bir bütünleşme proje müdürü görevlendirilmelidir. Proje müdürü, üst düzey yönetimde deneyime ve yeni işle ilgili işlevsel yetkinliklere sahip olmalıdır. Zor kararlar vermekte tereddüt etmeyen, anlaşmazlıkların üstesinden gelebilen, farklı işlevler ve yönetim düzeyleri arasında çalışabilen, iletişim becerileri gelişmiş kişiler bu görev için uygundur.

Bütünleşme ekibi esnek, yaratıcı ve istekli insanlardan oluşturulmalıdır. Ekip üyeleri mevcut görev ve sorumluluklarından uzaklaştırılmalıdır; böylece kendilerini tamamen ekip çalışmasına verebilirler. Sadece kurum dahilindeki insanlar değil, aynı zamanda dış kaynaklardan bulunabilecek en doğru insanların da görevlendirilmesi gerekir. Birleşme uygulamaları konusunda uzmanlaşmış danışman firmalar bu konuda iyi birer partner olmaktadır. Bütünleşme liderliği yeni kurumun sürdürülebilir gelişmesine yönelik olmalıdır ve uzun vadeli uygulanmalıdır.

3.2.1.1. Organizasyonel Uyumun Planlanması

Organizasyonel uyum, tarafların amaçlarının, stratejilerinin ve uygulamalarının yeni oluşumun amaçları, stratejileri ve değerleriyle tutarlı ve uyumlu olmasını ifade etmektedir. Bu aşamada; şirketin temel yönelimleri belirlenmeli, birleşme sonrası ortaya çıkacak olan yeni oluşumda nasıl bir organizasyonel yapılanma içine girileceği, bu süreci kimin veya kimlerin yöneteceği, bütünleşmenin nasıl sağlanacağı gibi durumlar planlanmalıdır.

Uyum planlarına genellikle birleşmenin hemen akabinde başlanır. Fakat bu planlara birleşmeden önce başlanmasının çok daha başarılı bir birleşme süreci yaratacağı kesindir.

Uyum planlama sürecine birleşmeden önce başlanması yararları şunlardır:

- Uyum süreci hızlı ve başarılı bir biçimde tamamlanır.³⁶
- Birleşme sürecinin finansal yönünün dışındaki önemli bir yön hakkında fikir sahibi olunacağı için birleşme kararı kesinleştirilebilir veya birleşmeden vazgeçilebilir.
- Yeni oluşumun daha uyumlu ve uygun bir başlangıç yapması sağlanabilir.

Ekstra departmanlar açılıp açılmayacağı, kademe yapılarında azaltmaya gidilip gidilmeyeceği, hiyerarşik yapıda değişiklik olup olmayacağı gibi durumlar bu süreçte planlanması gereken durumlardır.³⁷

3.2.1.2. İç İletişimin Planlanması

Birleşmeden sonra ortaya çıkacak olan yeni örgütün çalışanlarıyla hangi iletişim biçiminin kurulacağı, bu iletişim kurulurken hangi kanalların kullanılacağı, iletişim süresince hangi mesajların verileceği gibi faaliyetler bu aşamada planlanmalıdır.

3.2.1.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

Birleşmeden sonra, insan kaynağı açısından nasıl bir düzenlemeye gidileceği de planlama sürecinin içindeki önemli aşamalardan bir tanesidir. Yeni organizasyonun çalışan sayısının nasıl belirleneceği, şirkette kimlerin kalacağı, kimlerin gönderileceği, kilit personellerin belirlenmesi için hangi yönetmlerin kullanılacağı, bunların belirlenmesinden sonra nasıl bir elde tutma politikası izleneceği, çıkarılacak personellerle ilgili nasıl bir yasal süreç izleneceği gibi işlemler bu süreçte planlanmalıdır.

3.2.2. Birleşmelerin Uygulanması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Birleşme gerçekleştirildikten sonraki bir süreçte, birleşme planında öncelikli olarak yapılması gerektiğine karar verilen faaliyetler, uygulamaya konulmaktadır.

³⁶ Mürşide Özgeldi, “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi” (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2001), 81.

³⁷ Larsson, Rikard, Michael Lubatkin, “Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey”, *Human Relations*, c. 54 s. 12 (2001): 1573-1607.

Tarafların, amaçlarının, maddi varlıklarının, insan kaynakları strateji uygulamalarının, kültürlerinin birleştirilmesi ve yeni oluşuma göre uyumlaştırılmasına yönelik planlar, hayata geçirilmektedir. Birleşmedeki şirketlerin, farklı amaç, tazminat, ücret ve ödüllendirme, sağlık koruma, kariyer, planlama, seçme, performans değerlendirme gibi alanlarda insan kaynakları plan ve uygulamalarının, yönetim tarzının, çalışan özelliklerinin, ilişkilerinin vb nin belirlendiği kültürel yapılarının olması gayet doğaldır. Birleşmenin uygulama aşamasında insan kaynakları ile ilgili olarak üzerine durulan konular şunlardır:

- Birleşen kurumların insan kaynakları uygulamalarının uyumlaştırılması;
- Organizasyon yapısındaki değişiklikler;
- Farklı insan kaynakları uygulamalarının birleştirilmesi, uyumlaştırılması sonucunda insan kaynakları fonksiyonlarında meydana gelebilecek değişimler;
- Değişime karşı tepkiler;
- Ücret sistemlerinin yeniden düzenlenmesi;
- Etkin iletişimin sağlanması;
- Şirket kültürlerinin uyumlaştırılması;

İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejik işlevleri (eğitim– geliştirme, insan kaynakları planlaması, kariyer planlaması, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, örgüt iklimi ve kültürü, iletişim, motivasyon, yetkinlik değerlemesi ve endüstri ilişkileri gibi) yeni yapının stratejik gerekleri doğrultusunda, yukarıda belirtilen konuların düzenlenmesinde etkili olmaktadır.³⁸

3.2.2.1. Uyum Planlarının Devreye Alınması

Birleşen iki ya da daha çok sayıdaki işletmenin kurum kültürlerinin birbirinden farklı olması doğaldır. Önemli olan bu farklılıkların doğru tanımlanmasıdır. Kurum kültürü işletmelerin yazılı olmaksızın tüm çalışanları tarafından paylaşılan norm, değer, inanç ve anlayışlarının bütünü olarak ifade edilebilir. Kurum kültürünün; çalışanların giyim kuşam tarzları, kullanılan hitaplar, yönetim tarzları gibi belirli öğelerini

³⁸ Seçil Taştan, Nevin Deniz, “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi*, c.6 (2004): 169.

gözlemlemek ve tanımlamak göreceli olarak kolaydır. Birleşen işletmelerin kültürlerini daha iyi anlamak için geçmişlerini, piyasadaki itibarlarını, hizmet ve ürünlerini de incelemek gerekir.

Birleşme sürecini başarı ile tamamlayan işletme örneklerinden de görüldüğü gibi, farklılıkların uyumlaştırılmasında katılımcı bir yaklaşım daha verimli sonuçlar alınmasını sağlamaktadır. Çeşitli departmanlardan çalışanların oluşturduğu ekiplerin karşılıklı müzakereler sonucu alacağı kararlar farklılıkların uyumlaştırılmasında olumlu sonuçlar verecektir.³⁹

Bazı durumlarda kültürel farklılıkların uyumlaştırılması konusunun, üst yönetim tarafından sürecin planlanması sırasında ele alındığı da görülebilmektedir. Ancak çoğunlukla, tepe yönetim birleşmelerin finansal ve yasal boyutları ile daha fazla ilgilendikleri için, kültür konusu bu görüşmelerde ikincil sırada algılanmakta ve birleşme sonrası ortaya çıkan bu türden sorunların çözülmesi daha zor olmaktadır.

Şirket birleşmelerinde deneyimli bazı danışmanlar ise, kültür konusunun tek başına değil, şirket stratejileri ve finansal konularla bütünleştirilerek ele alınmasının, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasında daha gerçekçi bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedirler.⁴⁰

Şirket kültürü etkileri görüldükçe somutluk kazanır. Şirketin yönetiminde ya da çalışanların davranış ve uygulamalarında kendini gösterir. İki farklı şirket kültürünün bir arada çalışması durumundaysa bu etkiler çoğu zaman bütünleşmeye ket vuran, zaman zaman da motivasyonu, üretkenliği ve karları düşüren bir yapı gösterir. Bu açıdan, şirket birleşmeleri ve satın almaları sonrasında kültürel bütünleşmenin başarıyla tamamlanması yönetim sistemine yönelik birçok güçlüğün aşılmasıyla gerçekleşir. Bu süreci en az zararla atlatabilmek için değişimin her aşamasını anlatan açık stratejiler uygulanmalı ve işgücünün yönlendirilmesi ya da yerinde tutulması için bu stratejilerden yararlanılmalıdır. Başarıyı yakalamak için kolayca kaçmamak aksine eleştirel bir bakış açısıyla olaylara yaklaşmak gerekmektedir.

³⁹ Peggy Stuart, "HR Actions Offer Protection During Takeovers", *Personnel Journal*, c72 s.6 (1993):83-92.

⁴⁰Samuel Greengard, "You're Next: There Is No Escaping Merger Mania!", *Workforce*, c.76 s.4 (1997): 52-62.

Görüldüğü gibi, merkezine insan kaynaklarını koyduğumuz bir bütünleşme planının yapılması, şirket birleşmeleri ve satın almaları sürecini en az zararlı tamamlamanın en verimli yoludur. Bütünleşme planının dikkatle izlenmesi ve her şeyin planlandığı gibi yürütülmesi durumunda gerek kurumu gerekse çalışanları olumsuz etkileyecek faktörler ortadan kaldırılmış olur. Süreç sonunda öğrenilen en önemli şey, birleşme sonrası başarının kaynağının insanların uyumu, memnuniyeti ve birey olarak verimliliği olduğudur. Şirket birleşmeleri ve satın almaları sonrası yaşanan herhangi bir karmaşa insan kaynaklarının, insan sermayesini yönetmeye ilişkin bilgi ve becerilerini göstermesi için önemli bir fırsat olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum kültürlerini bağdaştırması ve yatırımların birleştirilmesine yönelik farklı seçenekleri değerlendirmesindeki becerisi sayesinde insan kaynakları, bütünleşme takımının en temel üyesidir. Ayrıca insan kaynakları, birleşme ve satın almanın çalışanlar için ne anlama geldiğini araştırması bakımından da bir bilgi kaynağı olarak görülmelidir.

3.2.2.2. Organizasyon Yapısında Değişiklikler Yapılması

Birleşmeler, tarafların organizasyon yapılarının, çalışma yöntemlerinin, insan kaynakları fonksiyonlarının değişmesini gerekli kılmaktadır. Birleşen şirketlerde iki farklı anlayışa, kültüre, yönetim tarzına ve hatta farklı çalışan profiline sahip örgütlerin tek bir sistem olarak birleşmesi, yeni strateji ve politikaların uygulanma ortamının oluşturulması ancak organizasyonel düzenlemelerle yani, yeniden yapılandırma çalışmalarıyla mümkündür.

Benzer iş gruplarının bir araya getirilerek sınıflandırılması, bu görevlerde ihtiyaç duyulacak çalışan sayısının ve niteliklerinin belirlenmesi, insan kaynağının yerleştirme ve azaltılmasının planlanması, yeni oluşumun organizasyon şemasının ve yönetim tarzının düzenlenmesi, yönetim kademelerinin belirlenmesi gibi çalışmalar organizasyonel yapılanma süreci içinde gerçekleştirilir. İki farklı örgütün birbirleriyle entegrasyon süreci oldukça uzun, zorlu ve sancılı bir süreçtir.

Örgütte yeniden yapılandırma çalışmaları, farklı kültür anlayışına sahip şirketlerle yürütülür. Birleşme aşamasındaki şirketler, bu süreçte çalışanların daha fazla çaba göstermelerini, iş yükünü almalarını beklemektedirler. Yeniden yapılandırma

alışmaları alışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. Çalışanlar motivasyonlarını kaybedebilir, uzun ömürlü istihdam şanslarının azaldığını düşünebilir, işten çıkarılan arkadaşlarının durumlarını gördükleri için sürekli aynı şeyin onların da başına gelebileceğini düşünebilirler. Bu ve benzeri nedenlerle yeniden yapılanma konusunda özelikle çalışanlar konusunda etkili müdahale gereklidir.⁴¹

Örgütlerin yönetim tarzları, şirket performansını ve işgücü devrini doğrudan etkiler. şirket birleşmeleri sürecinde, iki şirketin çalışanları eşit veya eşit olmayan koşullarda eskisine oranla farklı bir yönetim tarzıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birleşmeyle oluşan kaygılar ve belirsizlik ortamı çalışanlarda stres oluşmasına neden olur.

İki farklı yönetim tarzının birleşmesiyle oluşan yeniden yapılandırma çalışmaları yapılırken çalışanların yeterince bilgilendirilmeyişi, işleriyle ilgili alınan kararlara katılamamaları, birleşmeden önceki var olan kariyer planlamalarına ait yol haritasının değişmesi, yeniden yapılandırma sonucu bireyin iş yükünün artması gibi uygulanan politikalarda çalışanlarda stresin oluşmasına neden olabilir.

Organizasyonel yapılanma çalışmaları sırasında çalışanları yerleştirme planlarının nasıl olacağı önemli sorunlardan biridir. Eski şirketteki pozisyonundan birleşmeyle beraber farklı pozisyona gelen çalışanın yeni pozisyonuna alışmaması ve bu pozisyonu beğenmemesi ciddi bir durumdur. Özellikle birleşme öncesi örgütte yönetici pozisyonunda bulunanların işe yerleştirmelere dair huzursuzluğu artarsa hem yeni şirket performans kaybına uğramakta hem de yöneticiler zamanla istifa etmektedirler. İstifa eden yöneticilerin yerine işe yeni yöneticiler alınmak zorunda kalınabilir. Eğer personel yerleştirmede ciddi yanlışlıklar yapılırsa, çalışanlar uzmanlığı olmayan alanda çalışmak zorunda kalırsa, bu onların yaratıcılığını ve girişkenliği aşındırmakla beraber, bu çalışanların yeni pozisyonlarından alınabilecek performans da önemli ölçüde azalmaktadır.

Birleşme sürecinde takım çalışmalarındaki grup dinamiği ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler azalabilir. İki yapı birleştiğinde, tek bir görev için iki firmadan en az iki

⁴¹ Michael Grant, John Kraft, "Results-Based Career Transition and Revitalization at the U.S. Office of Personnel Management, Marilyn K. Gowing, John D. Kraft, James Campbell Quick (Ed.), **The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, Revitalization** içinde (143-163), 3.Basım (Washington: American Psychological Association, 1999), 162.

alışan veya bölümlerin birleştirilmesi durumunda aynı pozisyona sahip çalışanlar olacaktır. Böyle bir durumda çalışan kişi diğerk çalışma arkadaşının rakibi olacaktır. Sürekli hangisinin firmada kalacağı, kimin gideceğı veya hangisinin farklı bir pozisyonda değerlendirileceğı kaygıları bireyi diğerk çalışma arkadaşıyla yarışmaya zorlayacaktır. Bu geçiş döneminde çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler zarar görebilir, takım ruhu sarsılabilir. Özellikle iki şirketin eşit koşullarda birleşmesi durumunda st kademe yöneticileri psikolojik korkuları daha güçlü yaşarlar, birbirlerini geçmeye çalışırlar. Bu atışma diğerk çalışanların motivasyonunu, eğitim ve gelişim faaliyetlerini etkileyecek, ayrıca şirket karar grubunun gerçek sorunlara eğilmesini geciktirecek, kıt kaynakları kimin daha fazla ele geireceğı, yönlendiricinin, liderin kim olacağı sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işe yerleştirmeye yönelik yeniden yapılandırma çalışmaları büyük bir titizlikle yürütülmelidir. Bu konuda şirketin uğrayacağı performans kaybı ve verim düşüklüğü gibi olumsuzlukların en aza indirgenmesi, birleşmenin kısa ve uzun dönemde başarısı için önemlidir.

Yeniden yapılandırma sonucunda işten çıkartma ve işe yerleştirme gibi uygulamalar nedeniyle az sayıda çalışandan büyüyen yapının çoğalan iş yükünü kaldırması ve bunu yaparken de performansını öncesine göre en iyi şekilde göstermesi beklenebilir. Örgütlerin artan iş yüküne karşı aynı ücretle çalışanın işini eskisinden daha iyi bir performansla yürütmesinin beklenmesi, çalışanda stres ve yorgunluğa yol açabilir. Nitelikli bir çalışan ağır iş yükünün altında ezilebilir, bunun fizyolojik ve psikolojik etkileri, zamanla işten ayrılmalara kadar götürebilecek sürece dönüşebilir. Örgütün bu nedenlerden doğabilecek işe devamsızlık, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi etkilerin olası maliyetini dikkate alıp değerlendirmelerini buna göre yapması gerekmektedir.

Birleşme süresince çalışanlara yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında ne kadar adil davranıldığı ve alınan karar ve uygulamaların şirkette örgütsel adaleti ne derece sağladığı çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanların alınan kararlarda adil davranıldığına dair algılarının oluşması, bu belirsizlik sürecinde şirketlerine güven duymasını, kendisi adına şirket tarafından alınan kararların adil olduğuna inancı eşitlik teorisine göre bireyde iş tatmininin oluşmasını sağlayacaktır. şirket birleşmesi gerçekleştiğinde, çalışanların işe ilk girdiklerinde şirketle yaptıkları psikolojik kontrat, tek taraflı olarak, şirket tarafından bozulmaktadır. Yeni sistemde ise örgütsel

adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği, etmezse ne ölçüde mağdur olacakları gibi cevapsız sorulara dair belirsizliğin uzaması ve endişelerinin artması, çalışanlarda örgüte güven, işe bağlılık kavramlarını sarsmakta, motivasyonun azalmasına, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açabilmektedir.

Bireylerin işe girerken kendi örgütüyle yapmış olduğu yazılı olmayan, bireyin örgütten, örgütün de bireyden beklentilerini içeren, güven üzerine kurulu olan psikolojik kontrat birleşmeyle beraber sona ermiştir çünkü birey artık yeni bir örgütle karşı karşıya kalmış ve bu yeni örgütün bireyden bekledikleriyle, bireyin de örgütten bekledikleri değişmiştir. Bu nedenle organizasyonel yeniden yapılanma sırasında çalışanların güvenlerinin sarsılmamasına ve huzursuz olmamalarına azami önem gösterilmelidir.

3.2.2.3. Ücret Sistemlerinin Revize Edilmesi

Birleşen işletmelerin ücret farklılıklarının incelenip, söz konusu sistemlerin yeniden düzenlenmesi, İKY açısından hem ciddi sorunlar yaratan hem de çözümlenmesi durumunda birleşmelerin başarısını pekiştiren bir durumdur.

Farklı ödeme planlarının departmanlar arası ekipler tarafından, en olumlu yönlerinin birleştirilerek, yeni bir sistemin geliştirildiği Westinghouse örneğinde, satın alınan üç işletme ile Westinghouse'un tüm çalışanlarının yeni ücret sisteminin etkisi ile bu birleşmeye ilişkin oldukça olumlu tutumlara sahip oldukları görülmüştür. Ancak ücret sistemlerindeki farklılıklar pek çok örnekte bu tarzda bütünleştirilememekte, kültürel ve kişiler arası çatışmalara neden olmaktadır. Hewlett Packard'ın Apollo Computer'ı satın alması sonucu yaşananlar bu konuda ilginç bir örnek oluşturmaktadır.⁴²

HP İK ve bordro sistemlerini Apollo'ya uyarlamak için oluşturulan değişim ekibinde yer alan yöneticilerin yaptığı planlama toplantısı sırasında üyelerin aralarındaki ücret

⁴² L. Thomas Legare, "The Human Side of Mergers and Acquisitions: Understanding and Managing Human Resource Integration Issues", **Human Resource Planning**, c. 21 s. 1 (1998): 32-41.

farklılıklarını öğrenmeleri sonucu kişisel çatışmalar yaşanmış ve bu çatışmalar nedeniyle çalışmalara üç ay devam edilememiştir.

3.2.2.4. Etkin İletişimin Sağlanması

Organizasyonlarda etkin iletişim her zaman süreçlerin işleyişinde kritik bir role sahiptir. Ancak birleşme sırasında, çalışanların diğer zamanlarda olduğundan daha çok, gecikmesiz ve doğru bilgiye ihtiyaçları vardır. Eğer birleşme sürecinde çalışanlar gelişmeler hakkında doğru ve zamanında bilgilendirilmezlerse, güvensizlik, kendini tehdit altında hissetme ve benzeri duyguları daha yoğun yaşayacaklar ve değişime tepkileri de aynı yoğunlukta olacaktır. Birleşme sürecinde yöneticilerin dürüst olduğuna, kendilerini doğru ve objektif bir biçimde bilgilendirdiklerine inanan çalışanlar, daha olumlu ve yapıcı davranışlar göstereceklerdir.

Günümüzde elektronik ortamdaki iletişimin gelişmesi, bu gibi değişimlerde de bilgisayar yardımı ile işletme içi iletişimin daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu tarz iletişimin yararları yadsınamaz fakat bu yaklaşımın yüz yüze ve iki yönlü geleneksel iletişimin yerini tutmayacağı açıktır.⁴³ Bu nedenle yüz yüze yapılan toplantılar, fokus grupların oluşturulması, sorun çözme ekiplerinden yararlanma bu süreç için gerekli iletişim yaklaşımları olarak uygulanabilir.

Kurumsal yapı tam olarak oluşturulduktan sonra, başarılı bir satın almadaki kilit noktayı iletişim oluşturur. İletişim, çalışanların yeni kurum ile bütünleşmeleri için ilk adımdır ve şirkete karşı iyi bir yaklaşım geliştirmelerine büyük olanak sağlar. İletişim, çoğu zaman yatırımcılara, çalışanlara, müdürlere ve müşterilere yönelik farklı mesajlar ve bilgiler şeklinde sınıflandırılabilir. Tüm paydaşlara giden mesajlar tutarlı ve iyi planlanmış olmalıdır. Mesajın benimsenmesi için belli periyotlarla duyurulması gerekir.⁴⁴

⁴³ Greengard, age, 52-62

⁴⁴ A. Olcay Güner, "Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Uygulama" (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2000), 83.

Bütünsel ve sağlıklı anlayışa giden yol iki yönlü iletişimden geçmektedir. Yazılı, birebir toplantılar ya da küçük büyük grup toplantıları gibi her çeşit iletişim şekline yararlanılmalıdır. İnsanlar, kendi kişisel anlama düzeylerine ulaşmak için araştırmaya, tartışmaya, soru sormaya ihtiyaç duyarlar. Yapılacak olan toplantılar bu ortamın oluşmasına imkan tanır.

Yeni oluşumda, insan kaynaklarıyla ilgili bütünsel ve tutarlı bir süreç kurulmalıdır. İnsan kaynakları politikaları şirket genelinde oluşturulmalı, gözden geçirilmeli, anlatılmalı ve uygulanmalıdır. Ücretlendirme ve ek kazanç paketleri de aynı aşamalardan geçirilmelidir. Görevlendirme ve işgücü planlaması şimdiki ve gelecekteki açılara yönelik yapılmalı; eğitim ve gelişim programları birleştirilmeli ve anlatılmalı; çalışanlarla ilişkilere yönelik programlar anlatılmalı ve uygulanmalıdır. Sonuç olarak, iletişimin sağlıklı ve yanlı olduğu, iş veriminde düşme, ekip çalışmasından uzaklaşma, kişilik ve güç mücadelelerinde artış, en sadık çalışanların bile iş aramaya başlaması gibi riskleri barındıran birleşme döneminde; çalışanlar açık ve net kararlarla mümkün olduğunca ilk ağızdan bilgilendirilmelidir.

Tablo 1’de, birleşme yaşayan firmaların iyi bir iletişim sistemi kurma yolunda uygulayabilecekleri adımlar gösterilmektedir:

Tablo 1: Birleşmelerde Kullanılan İletişim Araçları

Satın alan işletmenin üst düzey yöneticilerinden satın alınan işletme çalışanlarına mektup kısa notlar ya da video kasetleri ile mesajlar yollaması	%58
Satın alınan işletme yönetici ve süpervizörlerinin kendi çalışanlarıyla birebir ya da küçük grup görüşmeleri yapması	%70
Çalışanların birleşme/satın alma hakkında sorularını cevaplayacak bir telefon hattı kurulması	%17
Satın alınan ve satın alan işletmeler arasında literatürün değiştirilmesi	%53

İşletmenin informal söylenti kanalı ile bilgi edinilmesi	%32
Birleşme Gazetesi yayınlanması	%32
Satın alınan işletmenin üst düzey yöneticileri ve çalışanlarının toplantılar yapması	%60
Satın alan işletmenin üst düzey yöneticileri ve satın alınan işletme çalışanlarının toplantılar yapması	%60
Satın alınan işletmenin üst düzey yöneticilerinin kendi çalışanlarına mektup, kısa notlar ya da video kasetleriyle mesajlar yollaması	%63

Gürsel Müge, "Birleşmeler ve Birleşmelerin Başarısında Ulusal ve Örgüt Kültürünün Önemi ve Bilişim Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması" (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2002). 82

3.2.2.5. Örgüt Kültürlerinin Uyumlaştırılması

Birleşmiş şirket yapısı, iki farklı kültürün bir arada çalışmasını gerekli kılar. Birleşen şirketlerde taraflardan birinin farklı kültür anlayışına sahip olması ile diğer tarafın farklı bir kültürden gelmesi, kültürden kaynaklı problemlerin oluşmasına neden olur. Örgütlerin farklı anlayışa, değer yargılarına, yaklaşımlara birbirleriyle uyumlu olmayan politika, strateji ve yönetim tarzlarına sahip olması ortak bir kültür yaratılana kadar çalışmayı zorlaştırmaktadır. Kültürler sadece yönetsel stilleri değil aynı zamanda yapıları ve iş yapış şekillerini de etkilemektedir. Birleşen şirketlerin şirket prosedürleri, sistemleri farklıdır. Birleşmelerde genellikle, kullanılan farklı bilgi teknolojileri, finansal planlar, yönetim sistemlerinin uyumlaştırılmasında sıkıntı yaşamaktadırlar.⁴⁵ Bu süreçlerle ilgili ortak prosedürler oluşturma çalışmaları yapmak sancılı bir süreçtir çünkü farklı kültürlere sahip iki şirket yönetim biçimleri,

⁴⁵John Coffey, Valerie Garrow, Linda Holbeche. **Reaping the Benefits of Mergers and Acquisitions: In Search of the Golden Fleece**, 1. bs. (Oxford: Butterworth- Heinemann, 2002), 202

iletişim teknolojileri var olduğundan iki farklı kültürün bir bütünde buluşturulması yoğun çalışmalar gerektirmektedir.

şirketlerin birleşme süreci boyunca bir kültür değişimi yaşanmaktadır. Birleşmeyle birlikte genellikle devralan şirketin diğer tarafa hükmetmeye çalışması, kültürel değişimin yönünü kendi şirket kültürüne hedeflemesi, değişim sonucu ortaya çıkacak şirket kültüründe daha etkili olduğu görülmektedir. İki yapının birleşerek yeni bir örgüt kültürü oluşturma çalışmaları, şirketlerden birinin kültürünün diğerine daha üstün olduğu düşüncesine veya örgüt kültürünün diğer örgüt kültürü tarafından benimsenmesi çalışmalarına göre daha az dirençle karşılaşır.

Birleşme olduktan sonra yeni kültüre karşı uyumsuzluk yaşayan, çalışma tarzını ve yönetim anlayışını beğenmeyen çalışanlar rahatsızlıklarını konuşmalarıyla ve iş performansları ile dışa vururlar, işlerini gereği gibi yapmayarak yönetime tepkilerini göstermeye çalışırlar. Bu bilinçli olarak yapılan bir davranış olabileceği gibi yeni çalışma tarzına uyum gösterememe nedeniyle performansta düşüş şeklinde de ortaya çıkabilir. Bilinçli olarak işi aksatan kişiler, iş arkadaşlarının da kendileri gibi davranmalarını isteyerek onları kişkırtmaya çalışabilirler.⁴⁶

şirketler iki kültürün entegrasyonu süresince kültürler arası uyumu yakalayabilmek, çalışanlar arasında oluşan kültürel mesafeyi aşabilmek için iki şirketin güçlerini birleştirdiklerini vurgulayarak, çalışanları mümkün olduğunca yeni kültürde buluşturmaya zen göstermelidir. şirket çalışanlarının kültürel entegrasyonda yara alması durumunda, şirketine yabancılaşacak ve işinden tatmin olmamaya başlayacaktır. Bu etkiler performansın ve verimliliğin düşmesine ve dolayısıyla şirket birleşmelerinin başarisına etkide bulunacaktır.⁴⁷ Bu nedenle örgütler kültürel farklılıkları göz ardı etmemelidir. Uluslararası birleşmelerin gerçekleştiği koşullarda ekonomik sınırların ortadan kalktığı, çokuluslu şirketlerin ve iletişim teknolojilerinin dünyayı küresel bir köye dönüştürme çabasına giriştiği günümüzde, kültürel farklılaşmaların bireysel davranışlara, çalışan insanın davranışlarına nasıl yansdığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim ve örgütlenme yanlışlarına neden

⁴⁶ Arslan, age, 78

⁴⁷ Mğe Grsel, "Birleşmeler ve Birleşmelerin Başarisında Ulusal ve rgt Kültürünün nemi ve Bilişim Sektöründe Bir rnek Olay alışması" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul niversitesi, 2002), 82.

olacaktır. Bu farklılıkların algılanamaması, tek bir yönetsel-örgütsel davranış kalıbından yola çıkarak birtakım yönetim stilleri ve insan kaynaklarının yönetimine ilişkin stratejiler geliştirmek yanıltıcı olacaktır.⁴⁸ Bu nedenle örgütler birleşirken iki farklı yapının tek bir çatıda toplanmasının zorluğunu iyi bir biçimde kavrayarak hareket etmelidir.

3.2.2.6. Değişim Yönetimi Uygulanması

Birleşme sürecinden sonra çalışanlar, korku, şüphe, endişe, kontrolün kaybolması, birleşmenin farklı bir ortam yaratması gibi nedenlerle değişime tepki gösterirler. Çalışanların değişime tepki nedenleri ve bunların giderilmesi için neler yapılabileceği aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁴⁹

Kontrolün Kaybolması: Çalışanlar, birleşmenin dolayısıyla değişimin, kendilerince kontrol edemeyecekleri etkiler yarattığını düşünür. İnsanlar çevrelerindeki olayların kendi kontrollerinde olmasını ister. Eğer çalışanlar, değişimi kontrollerinin ve güçlerinin dışında görürlerse, kendilerini baskı altında hisseder ve haklarını savunma yoluna giderler. Değişime tepki gösterirler. Eğer çalışanlara, birleşmenin ve buna bağlı olarak değişimin gerekliliği iyi anlatılırsa, sürecin içine dahil edilip fikir üretmelerine izin verilirse, değişim kararlarına katılması sağlanırsa, seçme şansı tanınırsa, çalışanlar değişim hakkında olumlu düşünür, hatta değişimin savunucusu ve destekleyicisi olabilirler.

Şüphe Duyulması: Çalışanların, birleşme nedeniyle meydana gelen değişimin ne yönde olacağını bilmemelerinden kaynaklanan bir durumdur. Çalışanlara, değişimin her bir evresinde neler olacağı, gelecekte nelerle karşılaşacağı gibi bilgilendirmeler yapılarak şüphe duygusu engellenebilir ya da en azından azaltılabilir. Aynı zamanda çalışanların, yeni oluşumun doğru yol olduğuna inandırılması ve yöneticilerin verdikleri değişim sözlerinin yerine getirilmesi de şüphe duygusunun giderilmesinde yardımcı olabilecek uygulamalardır.

⁴⁸ Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetimi*, 2.bs. (Ankara: İmge, 2001), 138.

⁴⁹ A. Patrick Gaughan, *Mergers and Acquisitions*, (New York: Harper Collins, 1991), 70.

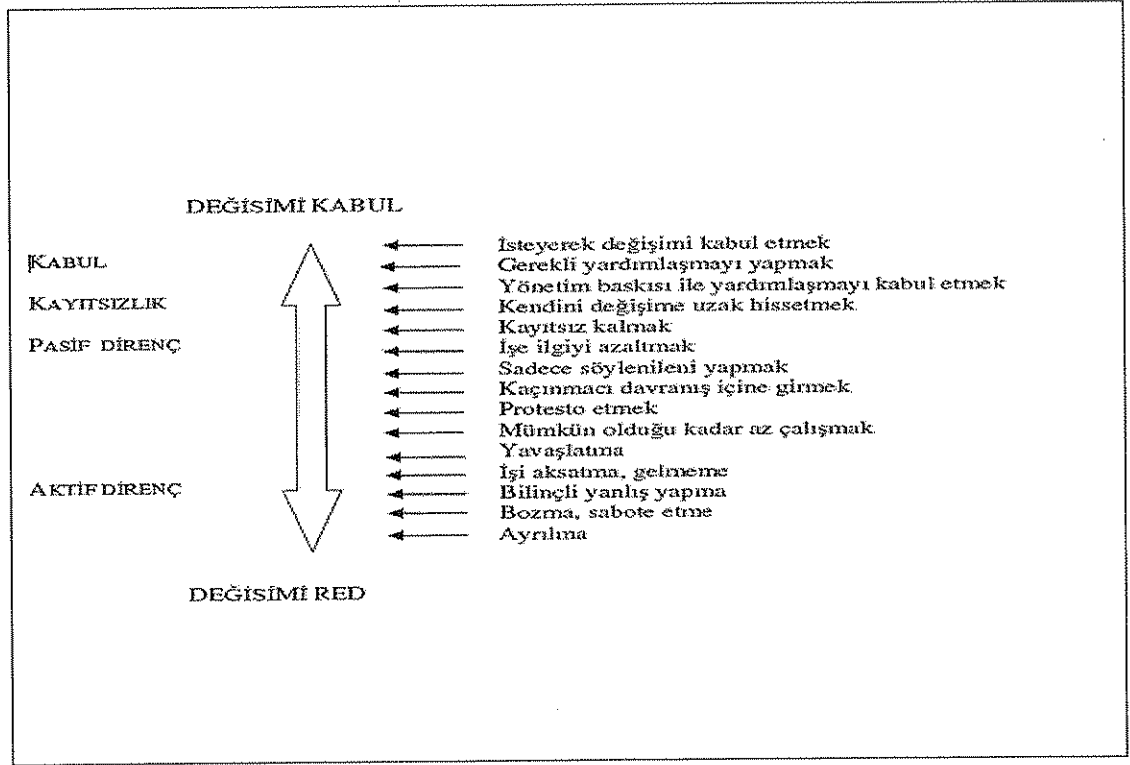
Farklılık Etkisi: Form doldurmak, belirli toplantılara katılmak gibi işlerin çoğu alışkanlıklar ile yapılır. Birleşme ile yeni çalışanların eklenmesi ve çalışanlara yeni görevler yüklenmesi nedeniyle rutin alışkanlıklarla yapılan işlemler minimuma iner. Bu farklılıklar çalışanların değişime tepki göstermelerine neden olur. Bu nedenle değişim ile başlayan farklılıkların en aza indirgenmiş haliyle çalışmaları yürütmek gerekmektedir.

Şok Etkisi: Fikirce hazırlanma imkanı verilmeden yeni ve beklenmedik olaylarla karşı karşıya kalmak, çalışanda direnç uyandırır. Birleşmelerde genellikle bu hata yapılmaktadır. Neredeyse tüm kararlar, olanlardan habersiz bir şekilde işlerine devam eden çalışanlara tebliğ edilmektedir. Bir yöneticinin işe geldiğinde, departmanındaki elemanlardan kimlerin işten çıkarılacağı ile ilgili bir listeyi elektronik posta adresinde bulması bu duruma güzel bir örnek teşkil etmektedir.

Korku ve Endişe Duyulması: Çalışanlar birleşmeden sonra, işlerini, haklarını, çalışma arkadaşlarını, statülerini, prestijlerini kaybedeceklerini düşünürler. Aldıkları ücretin ve yan faydaların azalabileceği endişesine kapılırlar. Bunlar çalışanlarda korku yaratır. Ayrıca, değişimin kabulü için doğrudan veya dolaylı olarak yapılan baskılar nedeniyle de korku ve endişe duyarlar. Bu yüzden tepki gösterir ve değişime direnirler.

Dengelerin Değişmesi: Çalışanların, eski iş arkadaşlarından, alıştığı yöneticiden kopmaları, bazı çalışma arkadaşlarının haksızlıklara uğradığına şahit olmaları, yeni çalışma arkadaşlarıyla çatışmaları durumunda değişime direnç göstermeleri mümkündür. Grup kavramının sağladığı tatmini kaybetmesi, çalışanda tepki yaratır.

Aşağıdaki şekilden de görülebileceği üzere, birleşme dönemlerinde çalışanların değişimi kabul etmek veya reddetmek yönünde iki farklı tavırları olabilir. Red durumunda, değişikliklere aktif bir şekilde direnç göstererek yapılan çalışmaları bozmaya kadar gidebilecek tepkiler verebilirler.



Şekil 3: Değişime Direnç Ölçeği

Tamer Koçel. *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 1998).

684

3.2.3. Birleşmelerin Değerlendirilmesi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Birleşme sonuçlarının değerlendirilmesinde, finansal sonuçların değerlendirilmesi ile insan kaynakları ve kültürel uyumun değerlendirilmesi yapılmaktadır. Birleşmelerde, korku, tedirginlik, stres, otorite kaybı, huzursuzluk, güvensizlik, öfke, şüphe gibi nedenlerle işi yavaşlatma, emri yanlış yorumlama, değişime katılmama, çatışma yaratma, çaba sarf etmeme, huzursuzluk çıkartma vb gibi tepkiler görülebilmektedir. Bu tepkilerin yanı sıra sık ve önemli hatalar, amaç belirsizliği, verim ve kalite düşüklüğü, yönetim yetersizliği, değişimin tamamlanamaması, iletişim eksikliği karar verme mekanizmalarının yavaşlaması, moral bozukluğu, motivasyon eksikliği, düşüklüğü, disiplin ve denetim eksikliği, informel grupların yönetime baskı yapması gibi sorunlarla da karşılaşılabilir. Dolayısıyla, birleşmelerde insan kaynaklarının uyum sorunlarının dikkate alınması gereklidir.

Yapılan arařtırmalar, birleřmelerdeki bařarısızlık sebepleri olarak birleřen řirketleri farklı kılan özelliklerin, doęal yeteneklerin yok olması, kiřisel performansın ve verimlilięin dūřmesi, iřten ayrılmaları, insan kaynaklarının hatalı seęimi ve yerleřtirilmesi, kūltūrel uyuma dikkat edilmemesi gibi nedenlerle olduęu sūylenmektedir.⁵⁰ Bu sebepleri ortadan kaldırmaya yūnelik çalıřmalar yapılması gerekmektedir. Çalıřanların verimlilik dūzeyi, aday toplama, seęme, iřten çıkarma ve eęitim maliyetleri, iře devamsızlık oranları, çalıřan devir hızı gibi gūstergeler bu çalıřma sırasında kullanılabilecek belli bařlı standartlardır. İnsan kaynaklarına iliřkin sayısal standartlar belirlenirken, bununla ilgili “net kar/iř gūren sayısı”; “aktif karlılık/ iřgūren sayısı” gibi belirlenmiř sayısal ōlūler kullanılabilir. Bu sebeplerle, yūneticilerin, insan kaynakları yūnetimini, birleřmenin tūm ařamalarında stratejik partner olarak gūrmeleri gereęi sūz konusudur.

⁵⁰ Samuel Greengard. “Six Ways To Nail a Successful Merger”, **Workforce**, c. 79 s. 6 (2000):73.

4. BİRLEŞME ve SATINALMALARDA İNSAN KAYNAKLARININ KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

4.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü Devri Sorunları

Şirket birleşmelerinin en önemli sorunu işgücü sayısının azaltılmasıdır. Ağır borç yüküne girmiş işletmeler, maliyetten tasarruf etmek adına, yaptığı yeniden yapılandırma çalışmalarıyla çalışan sayısında küçülme işlemine gidebilirler.

Birleşmelerde çalışan açısından işten çıkarılma hissedilen en büyük korkudur çünkü olası bir işyeri kaybı ile varoluş güvencesi tehdit altındadır. İşten çıkarılma korkusu bireyin motivasyonunu ve dolayısıyla iş verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.⁵¹

İşten çıkarma yapılacağının duyulması; yasal prosedürlerde, halkla ilişkilerde, çalışan ilişkilerinde etki gösterir. İş kanunlarına uyulurken, bu süreç adil ve profesyonel bir şekilde yürütülmelidir. İşten çıkarmaların gerekliliğine dair nedenlerin yanında, işten çıkarılmak için hangi çalışanların belirleneceği nedenleriyle ortaya konulmalıdır. Gönüllü işten ayrılmalar öncelikli olarak düşünülmelidir.

Birleşmeye ait söylentiler örgüt içinde dolaşmaya başladığı andan itibaren çalışanlar da işten çıkarılma ve değişimler için endişe duyulmaya başlanır. Yönetim bunu engelleme gücüne sahip değildir. Bu nedenle negatif etkilerin nasıl minimize edileceğine dair çalışmalar yapılmalıdır. Birleşmeyle beraber belirsizlik duygusu güçlenmekte, olası işten çıkarma beklentisi ile stresi artırmakta, işletmeye olan bağlılığı ve işten duyulan tatmini azaltmaktadır.⁵²

⁵¹ Randolph Fochler, *Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim*, çev. Filiz Gürder, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), *Şirket Birleşmeleri içinde* (469- 489), (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), 475.

⁵² Arslan, age, 68.

Şirketlerinin birleşeceğini veya satın alınacağını öğrendikten sonra çalışanlar arasında “İşten çıkarılacaklar içerisinde ben var mıyım?” sorusu sorulmaya başlanır. Bu durum çalışanı olumsuz etkiler.⁵³ İşten çıkarılanlar sonra geride kalanlar için olay daha travmatik geçmektedir. Adil olmayan işten çıkarılmaların ardından geride kalan çalışanlarda “Geride Kalan Sendromu” görülecektir çünkü, aynı şeyin kendilerinin de bir gün başlarına gelebileceği endişesi ve belirsizliği bireyin motivasyonunu etkileyecek ve çalışanın işinden tatmin olmasını engelleyecektir. Korku, güvensizlik, belirsizlik her işten çıkarılmada geride kalanlar arasında görülen duygulardır.⁵⁴ Düş kırıklığı, burukluk ve kızgınlık duygularının baskısı ileride problemlerin oluşmasına neden olur.

Çalışanlar için işini kaybetme endişesi, oluşan belirsizlik süreci, bu süreçte cevaplanmamış soruların varlığı bireyde stres oluşmasına, işyerine karşı güven kaybetmesine, kaygılarının artmasına, fiziksel, sosyal olarak bireyi negatif etkilemesine neden olur.⁵⁵ İşinden motive olmayan çalışanın düşük tatmin duyması, kişinin işine olan bağlılığının, performansının, verimliliğinin düşmesine ve en sonunda işten ayrılmalara, istifalara neden olabilmektedir.⁵⁶

Birleşmeyle beraber çalışanların istifalarının arkasında yatan nedenler incelendiğinde; bu nedenlerin birbirinden çok farklı olduğu görülebilmektedir. Çalışanlar; yeni şirket kültürüne ve çalışma sistemine inanmadıkları için, yeni yapıya uyum sağlayamadıkları için, yeni örgüt hiyerarşisindeki pozisyonlardan ve yeni yönetici kadronun tavırlarından tatmin olmadıkları için veya rakip firmalardan gelen yeni iş teklifleri için istifa edebilirler.⁵⁷

⁵³Saxton, Todd. “Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions”, *Human Relations*, c. 56 s. 6 (2003): 705-725.

⁵⁴ David Noer, *Layoff Survivor Sickness: What It is and What to About it?*, Marilyn K. Gowing, John D. Kraft, James Campbell Quick (Ed.), *The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, Revitalization* içinde (207-220), 3. bs. (Washington: American Psychological Association, 1999), 212.

⁵⁵ Peggy Stuart, “How To Save Your Job During Takeovers”, *Personnel Journal*, c. 74 s. 10 (1995): 79.

⁵⁶ P. John Schreitmueeller “After a Merger: Helping Employees Move On”, *Workforce*, c. 76 s. 4 (1997): 35.

⁵⁷ Arslan, age, 81.

Birleşen şirketlerin birbirlerine entegre olması çalışanlarla sağlanır. Değişen sistemler, planlar ve stratejiler yalnızca birleşilen firmada gerekli beceriler var ise uygulanabilir. Bir değişimde tüm yönetimdekilerin işten ayrılıp yerlerine uzman çalışanlar alınması mümkün değildir. Böyle bir yaklaşım şirketler için zaman kaybıdır. Politikalarındaki uyumsuzluklar beklenen kazançların miktarını ve gerçekleşme hızını etkileyebilir. Birleşmenin nedenlerinden bir kısmı alınan firmanın yönetimindeki kişilerin becerilerinden faydalanmaksa, bu kişilerin ayrılmasını engelleyecek erken kararlar alınmalıdır.⁵⁸

Bu nedenle örgütler kilit çalışanlarının bu belirsizlik sürecinde işten ayrılmasını engellemek için, bu kaygı veren durumun çalışanlara olan etkilerini minimize etmeye çalışmalıdır. Bu süreçte kilit çalışanın kaybı söz konusu olursa, yerine gelecek kişinin deneyimsizliği, işi öğrenme süresinde yapılacak hatalar ve zaman kaybı gibi gelişmeler nedeniyle, seçme yerleştirme için oluşabilecek maliyetler örgütler için kayıp olacaktır. Bu konuda örgütler dikkatli ve titiz bir çalışma gerçekleştirmeli, kilit elemanlarını koruyabilmelidirler. Kendilerini tehdit altında hisseden çalışanlara üst yönetim tarafından işlerini kaybetmeyecekleri konusunda güvence verilse dahi yeni örgüt şeması içindeki rolleri, beklentileri, performanslarının hangi ölçüde hakkaniyetle değerlendirileceği, terfileri, şirket içi iletişimin ne ölçüde açık olacağı, oluşabilecek iş yükleri ve belki de daha karmaşık bir sistem içinde yer alacakları ve daha zorlanacakları düşüncesi davranışlarını etkileyecektir.⁵⁹

Örgütler birleşmelerle beraber yönetsel yeteneklerini kaybedeceklerinden korkarlar. Önemli olan bu yeteneklerle en kısa zamanda özdeşleşmek, kilit çalışanların onlarla aynı platformda, yeni oluşumun vizyonunu paylaşmış olmalarını sağlamaktır. Birleşmelerde birçok yetenekli, bilgili çalışan herhangi bir sorunda hemen ayrılabilir. Kilit çalışanların işten ayrılmasını önleyebilmek için şirketler önemli araçlar geliştirmelidirler. Kilit pozisyonlardaki çalışanlar, yeni oluşan şirketin kendileri için birşeyler yaptığını görünce heyecanlanır ve kendilerini değerli

⁵⁸ Luffman ve Diğerleri, age, 118.

⁵⁹ Handan Kepir Sinangil, *Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim*, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), *Şirket Birleşmeleri içinde* (615- 639), (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), 619.

hissederler.⁶⁰ Unutulmaması gereken bir gerçek de; birleşmelerde en çok gürültü çıkaranların ve şikayet edenlerin, aslında en yetenekliler olmadığıdır. Bu çalışanlarla boşuna vakit kaybederek, işletmenin asıl değerlerini gözden kaçırmamak gerekir.

Birleşmelerde yaşanan bekleme sürelerinde çoğu değerli yetenekler diğer rakip firmalar ve yönetici araştırma firmaları tarafından yakın takibe alınır. Bunun için bu yetenekli çalışanların kimler olduğu, bunların kariyerlerine yönelik beklentileri ve şirkette nasıl kalmaya ikna olacakları kritik bir çalışma ister. Birleşen şirketler bu çalışanlarla her adımda iletişim kurmalıdırlar.

4.2. Değişen Örgüt Kültürüne Direnç Sorunları

Birleşmiş şirket yapısı, iki farklı kültürün bir arada çalışmasını gerekli kılar. Birleşen şirketlerde taraflardan birinin farklı kültür anlayışına sahip olması ile diğer tarafın farklı kültürden gelmesi, kültürden kaynaklı problemlerin oluşmasına neden olur.⁶¹

Kültürler sadece yönetim tarzlarını değil, aynı zamanda organizasyon yapılarını ve iş süreçlerini de etkilemektedir. Birleşen şirketlerin şirket prosedürleri, sistemleri farklıdır. Birleşmelerde genellikle farklı bilgi teknolojilerinin, finansal planların, yönetim sistemlerinin uyumlaştırılmasında sıkıntı yaşanmaktadır.⁶² Birleşme ve satın almalarda çalışanların karşı karşıya kaldığı önemli bir sorun da “**Birleşme Sendromu**” dur. Birleşme ve satın alma durumundan kaynaklanan kaygılar yanında örgütsel değişimlerin yarattığı belirsizlik ortamı, çalışanda yoğun bir stres oluşmasına yol açar.⁶³

Birleşen şirketlerin farklı süreçlerle ilgili ortak prosedürler oluşturma çalışmaları yapmak sancılı bir süreçtir çünkü farklı kültürlerle sahip iki şirketin farklı yönetim biçimleri, farklı iletişim teknolojileri var olduğundan, bunların bir bütünde buluşturulması yoğun çalışmalar gerektirmektedir. Birleşme süreci boyunca her iki

⁶⁰ Dennis Carey, Dayton Ogden, **The Human Side of M&A: How Ceos Leverage the Most Important Asset in Deal Making**, (Oxford:Oxford University Press, 2004), 64.

⁶¹ Şebnem Ögüt Karakan, “Kurumlarda Kültür Değişimi”, **Kaynak Dergisi**, s.18 (2001): 23-27.

⁶² K. Günter Stahl, Voigt Andreas, “Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination”, **Organization Studies**, c. 26 s. 10 (2005): 1501-1528.

⁶³ Price Pritchett, Robinson Don, Clarkson Russell, **After The Merger: The Authoritative Guide for Integration Success**, (New York: McGraw-Hill, 1997), 42.

şirketin de kültürlerinin etkili olduğu bir kültür değişimi yaşanır.⁶⁴ Birleşmeyle birlikte genellikle satın alan şirketin diğer tarafa hükmetmeye çalışması, kültürel değişimin yönünü kendi şirket kültürüne hedeflemesi, değişim sonucu ortaya çıkacak şirket kültüründe daha etkili olduğu görülmektedir.⁶⁵ İki yapının birleşerek, beraberce yeni bir örgüt kültürü oluşturma çalışmaları, şirketlerden birinin kültürünün diğerine daha üstün olduğu düşüncesine veya örgüt kültürünün diğer örgüt kültürü tarafından benimsenmesi çalışmalarına göre daha az dirençle karşılaşır.⁶⁶ Birleşme gerçekleştikten sonra oluşan yeni kültüre karşı uyumsuzluk çeken, çalışma tarzını ve yönetim anlayışını beğenmeyen çalışanlar rahatsızlıklarını konuşmalarıyla ve iş performansları ile dışa vururlar, işlerini gereği gibi yapmayarak yönetime tepkilerini göstermeye çalışırlar.⁶⁷ Bu bilinçli olarak yapılan bir davranış olabileceği gibi yeni çalışma tarzına uyum gösterememe nedeniyle performansta düşüş şeklinde de ortaya çıkabilir.

Şirketler iki kültürün entegrasyonu süresince kültürler arası uyumu yakalayabilmek, çalışanlar arasında oluşan kültürel mesafenin aşılması için iki şirkette güçlerini birleştirdiklerini vurgulayarak, mümkün olduğunca yeni kültürde buluşmaya ve farklılıkları tek bir sistemde bütünleşmesine özen göstermelidir.⁶⁸ Şirket çalışanları kültürel entegrasyonda yara alması koşullarında, oluşturulan yeni kültüre veya baskın şirketin kültürüne uyum sağlayamaması sonucunda şirketine yabancılaşacak ve işinden tatmin duymamaya başlayacaktır. Bu etkiler performansın ve verimliliğin düşmesine ve dolayısıyla şirket birleşmelerinin başarısına etkide bulunacaktır. Bu nedenle kültürel farklılıkları örgütler göz ardı etmemelidir.

⁶⁴ Müge Gürsel, "Birleşmeler ve Birleşmelerin Başarısında Ulusal ve Örgüt Kültürünün Önemi ve Bilişim Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2002), 66.

⁶⁵ Sally Riad, "The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration", *Journal of Management*, c. 30, s. 1 (2004): 123-147.

⁶⁶ Sinangil, *age*, 624.

⁶⁷ Arslan, *age*, 76-82.

⁶⁸ A. Zeynep Düren, "Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi", *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, s. 33 (1999): 21-24.

Uzmanlığa dayalı ücret ve terfi sistemi	→	performansa dayalı ücret ve terfi sistemi
Konservatif ve risk almayan	→	yenilikçi ve risk alan
Maliyet ve kontrol odaklı	→	hizmet ve kalite odaklı
Uzun dönemli planlama ve dıştınerek karar alma	→	fırsatçı, hızlı karar alan
analitik, tedbirli	→	sezgisel, cesur
otokratik	→	Katılımcı

Şekil 4: Çatışan Kültürel Özelliklere Örnekler

Müge Gürsel, “Birleşmeler ve Birleşmelerin Başarısında Ulusal ve Örgüt Kültürünün Önemi ve Bilişim Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2002), 68

Farklı kültürlerle sahip şirketlerin birleşmesinde ciddi bir ön hazırlık ve dikkatli bir uygulama gerekmektedir. Kültürel uyumu sağlamanın birinci adımı iletişim kanallarını açmaktır. Açık ve dürüst iletişim olmadığında dedikodu, fısıltı, asılsız duyumlar yoğunlaşacaktır. Bu ise uyum ve anlayışı değil korku ve güvensizliği artıracaktır.⁶⁹

İkinci bir öneri, kültürler arası uyumu sağlayacak bir pazarlık sürecini başlatmaktır. Kurumlar vazgeçebilecekleri ve kesinlikle korumak isteyecekleri değerlerini belirleyerek ortak bir kültür platformunda buluşabilirler ve yeni bir kurum kültürü oluşturabilirler. Kültürler arası kaynaşmayı sağlayacak en etkili araçlardan biri eğitimidir. Birleşme sonrasında arzulanan kültürün temel nitelikleri belirlenerek bunun tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi için bir dizi eğitim programı gerçekleştirilebilir. Eğitim, ortak bir potada aynı kültüre ulaşma amacına yönelik olabileceği gibi, hoşgörü ve anlayışı vurgulayarak farklılıkları sürdürmeyi de amaçlayabilir.

En az tavsiye edilen ancak gerektiğinde de uygulanması kaçınılmaz olan yöntem ise baskı ve zorlamadır. Birleşen taraflar arasında güç dengesizliği açık ise, diğer bir

⁶⁹ Öykü Büyükdere Sıcakkanlı, “Birleşmeler ve Satın Almalarda Değer Çatışmaları”, **Kaynak Dergisi**, 36 (2008): 14-18.

ifadeyle taraflardan biri diğetine göre çok daha güçlü ise kendi kültürünü, inanç ve değerler sistemini dayatmak isteyecektir. Bunu da sağlayabilmek için baskı ve disiplin uygulamalarına başvuracaktır.⁷⁰

Çalışanlara, kültürel değişimin örgüte ve kendilerine sağlayacağı faydalar konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bireyler yeni kültürün kendilerine katkı sağlayacağı konusunda ikna olurlarsa aktif katılım sağlayacaklardır. Çalışanlar değişime inandıkları takdirde heyecanla işe sarılabirler, çalışma gruplarına katılarak katkıda bulunabilirler.⁷¹

Uluslararası birleşmelerin gerçekleştiği koşullarda ekonomik sınırların ortadan kalktığı, çokuluslu şirketlerin ve iletişim teknolojilerinin dünyayı küçük bir küresel köye dönüştürme çabasına giriştiği günümüzde, kültürel farklılaşmaların bireysel davranışlara, çalışan insanın davranışlarına nasıl yansıdığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim ve örgütlenme yanlışlarına neden olacaktır. Bu farklılıkların algılanamaması, tek bir yönetsel-örgütsel davranış kalıbından yola çıkarak birtakım yönetim stilleri ve insan kaynaklarının yönetimine ilişkin stratejiler geliştirmek yanıltıcı olacaktır.⁷² Bu nedenle örgütler birleşirken, iki farklı yapının tek bir çatıda toplanmasının zorluğunu iyi bir biçimde kavrayarak hareket etmek gerekir.⁷³

Birleşme sürecinde tüm şartlar olumlu olmasına rağmen bu süreçte bazen istenen çıkışa bir türlü yaklaşılamaz. Birleşen şirketlerin başarıya ulaşmalarına etki yapabilecek çalışan faktörü birleşmeye aşırı odaklanmaktan ötürü göz ardı edilebilir. Bu süreçte sorun yaşayan birçok çalışan, yaşadığı bu sorunları işlerine yansıtmaya başlar. Böylece birleşme başarısında insan faktörünün olumsuz etkisi gözlenir.

Birleşmiş örgütlerde işgücü devir oranının yüksekliği, yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında yaşanan gelişmeler, iki yapının entegrasyon sürecinde oluşabilecek iletişim sorunları ve farklı örgüt kültürlerinin birleşimi sırasında yaşananlar çeşitli problemler birleşmenin başarısı üzerinde etkili olmaktadır.

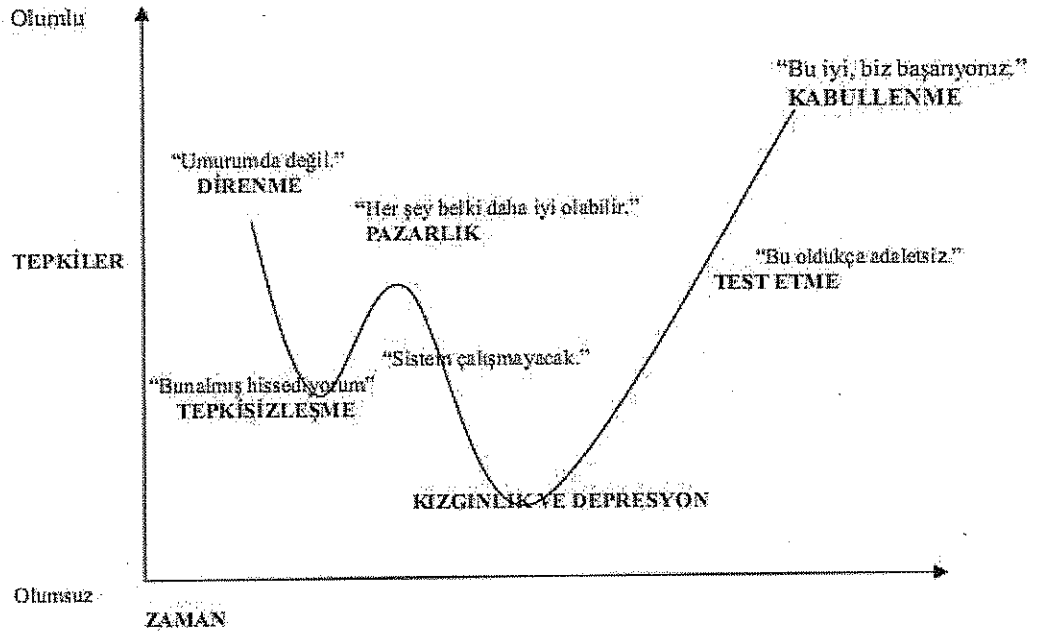
⁷⁰ Seçil Taştan ve Nevin Deniz, *age*, 5.

⁷¹ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003), 57.

⁷² Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetimi*, 2. bs. (Ankara: İmge, 2001), 138.

⁷³ Süleyman Cihangir Kavuncu, "İşletmelerde Kültürel Değişim Süreci ve Sürecin Yönetimine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1999), 58

Birleşmelerde yöneticiler için takımlarının duygusal durumlarını dikkate almak önemlidir. Daha önce yönetici böyle bir değişimde deneyimli değilse, birçok çalışan şok, kızgınlık gibi duygular içerisinde olur. Birleşme şoku çalışanların motivasyonsuz olmasına ve performansının düşürmesine neden olabilir. Aşağıdaki sorular çalışanları da yöneticileri de kendilerine sürekli sormakta ve cevap alamamaktadır.⁷⁴ Bu sorularla kafası karışık olan çalışanlar birleşmelerde sorunlar yaşamaları ve işletmenin bunlardan etkilemesi doğaldır. Çalışanlar birleşmeyle beraber; “İşim var mı?”, “İşim ne olacak?”, “Kiminle çalışacağım, kime rapor yapacağım?”, “Başaracak mıyım? Kaybedecek miyim?”, “Beni ne zaman etkileyecek?” gibi sorularla karşı karşıya kalırlar.



Şekil 5 : Çalışanların Değişime Tepkileri

Brent L. Rice, “Integration Planning Stage”, Jeffrey A. Schmidt (Ed.), Making Mergers Work: The Strategic Importance of People içinde (101- 127), A Towers Perin/SHRM Foundation Publication, 2002, 121.

⁷⁴Coffey, Garrow, Holbeche, age, 231.

Şekil 3'te görülebileceği üzere, çalışanların birleşme döneminde gerçekleşen değişimlere karşı tepkileri aynı olmayıp, farklılık gösterebilir. Çalışanların her biri değişime karşı çeşitli tepkiler geliştirebilirler. Bu tepkiler kabullenme, direnme ya da tepkisizlik şeklinde olabilir. Birey birleşme sürecinde yaşanan değişime önce direnç gösterir sonra zamanla oluşan kızgınlık durumu yavaş yavaş test etme sürecine ve en sonunda kabullenmeye doğru gidebilir. Birleşme sürecinde çeşitli nedenlerden dolayı çalışanlarda oluşan davranış farklılıkları, şirketlerin performansında olumsuz etki bırakabilir. Bu nedenle birleşmelerde insan faktörü önemsenmelidir.⁷⁵

Birleşmelerdeki bekleme sürecinde belirsizlik ve kaygı çalışanın gelişmeleri pasif bir yaklaşımla izlemesine, motivasyonunun ve verimliliğinin düşmesine neden olabilir. Birleşme sürecinde çalışan, geri planda kaldığı için çalışma şevkini sadece verilen görevi yapmakla sınırlandırabilir.⁷⁶

4.3. İletişim Süreci Sorunları

Birleşme sürecinde örgütleri başarısızlığa götüren sorunlardan biri iletişimdir. Açık bir iletişim ağının bu süreçte kurulması, çalışanların birleşmeden doğabilecek kaygılarını en aza indirebilecektir. Bu süreçte işletme çalışanları oldukça hassas bir süreç yaşamaktadır. Belirsizlikle oluşan söylentilere dair olumsuz düşünce ve korkular açık iletişimle önlenabilir. İletişim, birleşmelerde sadece bilgilendirme süreci değildir. Hayati rolleri mevcuttur. Bunlar arasında; belirsizliği azaltmak, beklentileri yönetmek, kaygıları gidermek, entegrasyonu desteklemek, yeni iletişim ağları kurmak, güven ve bağlılığı yapılandırmak, çift yönlü iletişim ve geribildirim teşvik etmek, bilgi sağlamak, davranışları desteklemek sayılabilir.⁷⁷

Birleşmelerde özellikle çalışanlarla iletişim ve onlara çok kritik olabilecek adımlardan haberdar etmek önemli olabilir. İletişim terapi gibi algılanabilir ve uyum seviyesini yükseltir. Yüksek düzeyde endişeden dolayı oluşabilecek dedikoduların, söylentilerin durmasını sağlar.

⁷⁵ Köktürk, age, 578.

⁷⁶ Tuba Simit, "Şirket Birleşmelerinde Birleşen Şirketlerin Personelinin Birleşme Sürecine Direnci ve Bir Sektör Uygulaması" (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2007), 38

⁷⁷ Coffey, Garrow, Holbeche, age, 166.

Eğer çalışanlara şeffaf, açık ve gerçek bilgilendirme politikası uygulanırsa çalışanlar örgütlerine karşı daha çok sorumluluk hissedeceklerdir. Birleşme ortakları arasındaki pazarlık, bu niyetin kamuoyuna duyurulması aşamasına kadar ulaştığında, aynı zamanda paralel olarak kullanılabilecek tüm iletişim kanalları ile çalışanların da bilgilendirme sürecine dahil edilmesi gereklidir.⁷⁸

Böylece birleşme öncesinden itibaren etkin bir iletişim sisteminin kurulması, çalışanların açık ve net bilgilere ulaşabilmesi, şirketine bundan sonraki süreçlerde güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Kendini güvende hissetmeyen ve yönetime de güven duymayan çalışanların oluşturduğu örgütsel ortamdaki ilk aksaklıklar iletişim sürecinde kendini gösterir. İletişim kanallarında daha az veri dolaşmaya başlar, insanlar ellerindeki bilgileri daha çok saklamak ya da kısıtlayarak iletme eğiliminde olurlar.⁷⁹

Örgütte etkili bir iletişim ağının kurulmaması, örgütün işleyişinde önemli eksikliklerin olmasına neden olur. Alıcı ve hedef arasında mesajın açık olmaması, eksik mesaj verilmesi iletişimsizliğe neden olur.

Birleşen örgütlerde yöneticilerin olumsuz tutumları iletişimi bozucu bir unsurdur. Demokratik kuralları önemsemeyen yöneticiler, yönetilenlerin istek ve beklentilerini dikkate almadan, kendi isteklerinin tartışmasız kabul edilmelerini bekleme eğilimindedirler.⁸⁰

İletişim sürecinde geribildirim önemli unsurlardan biridir. Geribildirim, mesaj iletenin alıcı tarafından mesajın doğru algılanıp algılanmaması hakkında bilgi verir. Geribildirim, iletişim olayının başarılı veya başarısız olarak algılandığını göstermekle birlikte iletişim eylemini etkilemekte ve yönlendirebilmektedir.⁸¹

⁷⁸ Randolph Fochler, *Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim*, çev.Filiz Güder, Şirket Birleşmeleri, ed.: Haluk Sümer ve diğerleri, 1.bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), 475.

⁷⁹ Arslan, age, 76.

⁸⁰ Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, 1. bs. (Ankara: Seçkin Yayınevi, 2003), 157.

⁸¹ Orhan Gökçe, *İletişim Bilimine Giriş*, 4. bs. (Ankara: Turhan Kitabevi, 2002), 143.

Örgütler ve çalışanlar birleşme sürecinde karşılıklı olarak geribildirimde bulunurlar. Başarılı iletişim sağlamış olurlar. Örgüt üyelerinin, çalıştıkları işten ve örgütten tatmin olmaları iletişim sisteminin istenilen biçimde ve etkin olarak işleyip işlememesine bağlıdır. Çalışanların, örgütleri hakkındaki tüm bilgileri öğrenmek istemeleri doğal olduğu kadar, çalışma ortamındaki verimlilik ve etkinlik açısından da gereklidir. Etkin iletişim sistemi, çevresiyle sürekli bir ilişki içinde olan örgütsel insan sisteminin örgütü daha iyi tanımasını ve iş sürecinin devamlılığını sağladığı gibi, çalışanların iş tatminini, bağlılığını, sorumluluk, moral kazanma gibi örgütsel tutumlarını da olumlu yönde etkilemektedir.⁸²

4.4. Organizasyonel Değişimlerden Kaynaklanan Sorunlar

Birleşen şirketlerde iki farklı anlayışa, kültüre, yönetim tarzına ve hatta farklı çalışan profiline sahip örgütlerin tek bir sistem olarak birleşmesi, yeni strateji ve politikaların uygulanma ortamının oluşturulması yeniden yapılandırma çalışmalarıyla mümkündür. İki farklı örgütün birbirleriyle entegrasyon süreci oldukça uzun, zorlu ve sancılı bir süreçtir. Örgütte yeniden yapılandırma çalışmaları, farklı kültür anlayışına sahip şirketlerle yürütülür. Birleşme aşamasındaki şirketler, bu süreçte çalışanların daha fazla çaba göstermelerini, iş yükünü almalarını beklemektedirler. Yeniden yapılandırma çalışmalarıyla çalışanlar yeteneklerini kaybedebilirler.⁸³ Ömür boyu istihdam için sosyal sözleşmelerin son bulduğu düşünülür. İşten ayrılanlardan geride kalanlardan daha fazla acı çekmektedir. Bu nedenle işletmelerin alt birimlerinde ve özellikle çalışanlarda etkili müdahale gereklidir.

Örgütlerin yönetim tarzları, şirket performansını ve işgücü devrini doğrudan etkiler. Şirket birleşmeleri sürecinde, iki şirketin çalışanları eşit veya eşit olmayan koşullarda eskisine oranla farklı bir yönetim tarzıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birleşmeyle oluşan kaygılar ve belirsizlik ortamı çalışanlarda stres oluşmasına neden olur.⁸⁴

⁸² Mahmut Oktay, *Davranış Bilimlerine Giriş*, 1. bs. (İstanbul: Der Yayınevi, 2000), 350.

⁸³ Larsson, Rikard, Michael Driver ve diğerleri, "Career Dis-integration and Re-integration in Mergers and Acquisitions: Managing Competence and Motivational Intangibles", *European Management Journal*, c. 9 s.6 (2001): 609-618.

⁸⁴ Sinangil, age, 620.

İki farklı yönetim tarzının birleşmesiyle oluşan yeniden yapılandırma çalışmaları yapılırken çalışanların yeterince bilgilendirilmeyişi, işleriyle ilgili alınan kararlara katılamamaları, birleşmeden önceki var olan kariyer planlamalarına ait yol haritasının değişmesi, yeniden yapılandırma sonucu bireyin iş yükünün artması gibi uygulanan politikalarda çalışanlarda stresin oluşmasına neden olabilir.

Yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında personel yerleştirme planlarının nasıl olacağı önemli sorunlardan biridir. Eski şirketteki pozisyonundan birleşmeyle beraber farklı pozisyona gelen çalışanın yeni pozisyonuna alışmaması ve bu pozisyonu beğenmemesi ciddi bir durumdur. Özellikle birleşme öncesi örgütte yönetici pozisyonunda bulunanların işe yerleştirmelere dair huzursuzluğu artarsa hem yeni şirket performans kaybına uğrar, hem de yöneticiler zamanla istifa edebilirler. İstifa eden yöneticilerin yerine işe yabancı yöneticiler alınmak zorunda kalınabilir. Eğer personel yerleştirmede ciddi yanlışlıklar yapılırsa, çalışanlar uzmanlığı olmayan alanda çalışmak zorunda kalırsa, bu onların yaratıcılığını ve girişkenliği aşındırmakla beraber, çalışanlardan yeni pozisyonlarından alınabilecek performans önemli ölçüde azalmaktadır çünkü her insanın yeniliğe adapte olabilme yeteneği aynı değildir. Değişimler beraberinde değişime direnci de getirirler. Birleşme işlemi değişime açık, yeni şirkete de eskisi kadar sadakatle bağlanabilecek ekip adamları ister.⁸⁵

Birleşme sürecinde takım çalışmalarındaki grup dinamiği ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler azalabilir. İki yapı birleştiğinde, tek bir görev için iki firmadan en az iki çalışan veya bölümlerin birleştirilmesi durumunda aynı pozisyona sahip çalışanlar olacaktır. Böyle durumda çalışan kişi diğer çalışma arkadaşının rakibi olacaktır. Sürekli hangisinin firmada kalacağı, kimin gideceği veya hangisinin farklı bir pozisyonda değerlendirileceği kaygıları bireyi diğer çalışma arkadaşıyla yarışmaya zorlayacaktır. Bu geçiş döneminde çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler zarar görebilir, takım ruhu sarsılabilir.

Özellikle iki şirketin eşit koşullarda birleşmesi durumunda üst kademe yöneticileri psikolojik korkuları daha güçlü yaşarlar, birbirlerini elemeye çalışırlar. Bu çatışma

diğer çalışanların motivasyonunu, eğitim ve gelişim faaliyetlerini etkileyecek, ayrıca şirket karar grubunun gerçek sorunlara eğilmesini geciktirecek, zaman yetmeyecek, kıt kaynakları kimin daha fazla ele geçireceği, yönlendiricinin, liderin kim olacağı sorun olacaktır. Bu nedenle işe yerleştirmeye yönelik yeniden yapılandırma çalışmaları büyük bir titizlikle yürütülmeli, bu konuda şirketin uğrayacağı performans kaybı ve verim düşüklüğü gibi olumsuzlukların en aza indirgenmesi, birleşmenin kısa ve uzun dönemde başarısı için önemlidir.

Yeniden yapılandırma sonucunda işten çıkartma ve işe yerleştirme gibi uygulamalar az sayıda çalışandan iki şirketin birleşmesi daha da büyüyen yapının çoğalan iş yükünü kaldırması ve bunu yaparken de performansını öncesine göre en iyi şekilde göstermesi beklenir. Örgütlerin artan iş yüküne karşı aynı ücretle çalışanın işini eskisinden daha iyi bir performansla yürütmesini beklemesi, çalışanda stres ve yorgunluğa yol açabilir. Örgütün bu nedenlerden doğabilecek işe devamsızlık, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi etkilerin olası maliyetini dikkate alıp değerlendirmelerini buna göre yapması gerekmektedir. Birleşme süresince çalışanlara yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında ne kadar adil davranıldığı ve alınan karar ve uygulamaların ne denli şirkette örgütsel adaleti sağladığı çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanların alınan kararlarda adil davranıldığına dair algılarının oluşması, bu belirsizlik sürecinde şirketlerine güven duymasını, kendisi adına şirket tarafından alınan kararların adil olduğuna inancı eşitlik teorisine göre bireyde iş tatmininin oluşmasını sağlayacaktır.

4.5. Ücret Yapısı Sorunları

Birleşmelerde ilk değişiklik yapılan alanlardan biri ücret sistemleridir. Burada en önemli nokta, bu değişikliklerin çalışanlar tarafından hissedilip hissedilmediği ve nasıl algılandığıdır. Ücret rahatlıkla gözlemlenebilen bir alan olduğu için, yapılan değişiklikleri çalışanlar çok kolay fark eder. Bu durum çalışanlar arasında adaletsizlik duygusu uyandırdığı zaman, huzursuzluk ve motivasyon düşüklüğü yaratır.⁸⁶

⁸⁶ R. Michael Czinkota, Pietra Rivali ve diğerleri, *International Business*, Second Edition. (Newyork: The Dryden Press, 1992), 310.

Birleşme sürecinde, birleşen şirketlerin iki ayrı ücret sistemlerinin olması durumunda, yeni oluşumdaki ücret ve ödül sistemleri iki farklı şekilde belirlenebilir.⁸⁷

İlk uygulama şeklinde, hedef şirketin ücret ve ödül sistemleri, elde eden şirketin sistemleri ile karşılaştırılmakta ve genellikle elde eden şirketin sistemine göre değişiklik yapılmaktadır. Değişiklikler yukarı yönde yani çalışanlar açısından olumlu yönde ise bir problem yaşanmamaktadır ancak aşağı yöndeki yani çalışanları mevcut durumlarının altına indiren değişiklikler, kabul görme açısından sorun olmaktadır.

İkinci uygulama şeklinde ise, birleşen tarafların en olumlu yönleri tespit edilerek, yeni oluşumun değer, ilke ve stratejilerine göre yeni bir ücret ve ödül sistemi geliştirilmesi söz konusu olur. Bu konuda yapılan çalışmalar genellikle aşağıdaki sıralamayı izlemektedir.⁸⁸

- Tarafların iş tanımları, şirket yetkinlikleri, pozisyon bilgileri esas alınarak ücret ve ödül sistemleri karşılaştırılır.
- Tarafların sahip oldukları sistemlerin en olumlu yönleri tespit edilir.
- Yeni entegrasyonun bulunmak istediği noktaya karar verilerek ücret politikası belirlenir.
- Tarafların ücret sistemleri, yeni oluşum ile hedeflenen ücret ve ödül sistemleriyle karşılaştırılır.
- Karşılaştırma sonucuna göre yeni entegrasyonun ücret sistemine karar verir.

Birleşme sonrası şirketler eski kullandıkları sistemlerle bir süre daha devam etmek isteyebilir. Fakat şirketlerin farklı uygulamaları mevcut ise ve bu durum çalışanlar tarafından öğrenilirse moral bozukluğuna, kültürel ve kişilerarası çatışmalara neden olur.⁸⁹ British Petrol ve Mobil Oil birleşmesinde, şirketlerden birinde

⁸⁷ Mitchell L. Marks, Joseph G. Cutcliffe, "Making Mergers Work", *Training and Development Journal*, (Nisan 1988): 30-35.

⁸⁸ Esra Saka, "Şirket Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bu Süreçte İKY'nin Önemi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2008), 103

⁸⁹ Stuart, age, 93.

uygulanan ücret seviyelerinin, diğer şirketten daha yüksek düzeyde olduğu öğrenilmiş ve bu durum çalışanlar arasında ciddi bir huzursuzluğa ve gerilime neden olmuştur. Ortaya çıkan çatışma ancak ücret düzeyi düşük olan şirketin ücret seviyelerin yükseltilmesiyle çözülebilmektedir.

Biri Alman, diğeri Amerikan şirketi olan Daimler - Chrysler birleşmesinde yaşanan benzer bir sorun bu konuda önemli bir örnek teşkil etmektedir. Amerikalılarda, şirkete önemli gelir kazandıran başarılı yöneticiler milyonlarca dolar kazanırken, Almanlarda yöneticilerin ücret ortalamalarının çalışanlarınkine yakın olmasını savunulur. Daimler-Chrysler birleşmesinde yaşanan ücret politikalarındaki bu farklılık kilit noktada yer alan önemli birçok yöneticinin şirketlerinden ayrılmasına neden olmuştur.⁹⁰

4.6. Performans Yönetimi Sorunları

Birleşme sonrası ortaya çıkan en önemli sorunlardan biri birleşen şirketlerin iki farklı performans sistemine sahip oldukları durumlarıdır. Genellikle satın alan taraftaki şirket kendi sistemini uygulama yönetimini seçer ama bazı durumlarda da daha efektif çalışabilecek sistem hangisi ise onun devamı sağlanır. İkinci alternatif daha nadir uygulanan bir durumdur.

Performans sistemleri kurulurken hedefler şirketlerin ana hedeflerinden yola çıkılarak belirlenir ve yetkinlikler o örgütün değerleri etrafında şekillenir. Dolayısıyla bu sistemler bir şirkette çok iyi çalışırken bir başkasında işe yaramayabilir. Böyle bir duruma sebebiyet vermemek için öncelikle birleşme sürecinde ortaya çıkan yeni oluşumun hedeflerinin ne olacağının net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Birleşme süresince örgüt bünyesinde revize edilmesi gereken iş tanımları, artan sorumluluklar, görev değişiklikleri, atamalar, terfiler, işe almalar, işten çıkarmalar olabilir. Bütün bunların hepsi değerlendirilerek yeni performans sisteminde hangi hedeflerin hangi pozisyonlar için geçerli olacağı belirlenmelidir.

⁹⁰ Murat Can Demir, "Daimler&Chrysler Birleşmesinin Stratejik Yönetim Açısından İncelenmesi" <http://www.slideshare.net/mcndemir/damlerchrysler-brlemesnn-stratejk-ynetm-aisindan-ncelenmes> [03.05.2010].

Performans sisteminden beklentiler ve bireysel hedeflerin nasıl yazılacağı, sistemin nasıl kullanılacağı gibi uygulamaya yönelik konularda çalışanlara organize eğitimler verilmelidir.

Dünyaca ünlü iki tekstil firmasının birleşmesi sırasında yaşadıkları bir örnek oldukça dikkat çekici ve öğreticidir. Firmalardan birinde kullanılan performans sisteminde sadece sayısal hedefler bulunmaktadır ve sistem kağıt üzerinden yürütülmektedir. Satın alan firma ise internet tabanlı bir performans sistemi kullanmakta, sistemde yetkinlikleri de ölçen kişisel gelişim kısmı bulunmaktadır. Satın alma sürecinden sonra kendi kullandığı sistemi satın aldığı firmaya da uygulamak isteyince ciddi karışıklıklar doğmuştur çünkü satın alınan firmanın çalışanları internet tabanlı sistemi nasıl kullanacaklarını, değişen görev ve sorumlulukları neticesinde nasıl hedef yazılacağını, kişisel gelişim ile ilgili ne tarz öneriler getireceklerini bilmemektedirler. Dolayısıyla büyük masraflara ve çabaya rağmen ilgili yıl için performans sistemi işletilememiştir.

4.7. Eğitim ve Gelişim Sorunları

Birleşme süreçlerinde eğitim ve gelişim ile ilgili iki temel sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlardan ilki, birleşen şirketlerin çalışanlarının birleşme dönemine kadar geçen süre içerisinde alışkın oldukları bir eğitim programından vazgeçmek zorunda kalacak olmalarıdır. İkinci temel sorun ise, birleşme sürecinin yarattığı kaotik dönemin aşılabilmesi için çalışanlara “Değişim Yönetimi” gibi bazı temel eğitimlerin verilmesi gerekliliğidir.

Birleşen şirketlerin her birinin kendilerine özgü bir örgüt iklimi ve çalışan profili bulunmaktadır. Her bir çalışanın pozisyonu ve yetkinlikleri gereği alması gereken eğitimler birbirinden farklı özelliktedir. Birleşen şirketlerin çalışanlarının tümüne ihtiyaç tespiti yapılmadan benzer eğitimlerin verilmeye çalışılması tepkiye yol açabilir. Dolayısıyla, çalışanların eğitim programlarından maksimum yarar sağlaması, örgütlerin kaynaklarını optimal düzeyde kullanmaları için öncelikle birleşme sürecinde eğitim ihtiyaçlarının saptanması gerekmektedir. İnsan kaynakları, şirket büyümesiyle şirketlerin gelişimi arasındaki temel ilişkinin bilincinde olarak ihtiyaç analizinden yola çıkmalıdır. İlk aşamada tamamlanan ihtiyaç analizleri

sonucu, ikinci aşamada eğitim programlarının uygulanması gelir. Üçüncü aşama ise uygulanan eğitim programının değerlendirilmesidir.

Bunun yanı sıra, birleşme sürecinde eğitim ihtiyacı çok fazla artmakta ve öne çıkmaktadır. İki ayrı şirketin tek ve yeni bir şirkete dönüşmesi, hedeflerin yeniden saptanması, re-organizasyon ve yönetim anlayışlarının, liderlik tarzlarının değişmesi, yeni teknolojilerin, yeni ekip çalışmalarının ortaya çıkması, sürekli öğrenme, öğrenen organizasyonlara dönüşme ihtiyacı gibi durumlar şirketlerde eğitimi önemli hale getirmektedir. Farklı işleyen iş süreçlerinin çalışanlara aktarılabilmesi gibi önemsiz görünen bir konuda bile sayısız eğitim organize etmek gerekebilir. Birleşme süreçlerinde performans yönetimi, ücret sistemleri, kariyer planlama gibi insan kaynakları ile ilgili birçok süreç değişime uğradığından, çalışanlara vakit geçirilmeden bu süreçlerle ilgili temel değişikliklerin anlatılması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlardan çıkan yerli yersiz görüşler nedeniyle şirket içerisinde huzursuz bir ortam oluşması kaçınılmaz olacaktır.

Eğitim ile ilgili bir diğer çok önemli nokta da, birleşme süreçlerinde yöneticilerin eğitim almalarının gerekliliğidir.⁹¹ Yöneticiler finansal varlıklara daha çok odaklandıklarında, çalışanların huzursuzluklarını fark etmeyebilir. Çalışanlara karşı nasıl bir iletişim kurmaları gerektiği, yaklaşım tarzları ve duruşları oldukça önemlidir. Yöneticilerin tüm söylemleriyle çalışanlarına güven vermesi gerekir çünkü birleşme ortamında en çok ihtiyaç duyulan şey güvendir.

Sonuç olarak, birleşme sürecinde oluşan stresli yapıyı ve organizasyonel belirsizliği minimize etmek için hem yöneticilerin hem de çalışanların çeşitli eğitimleri almaları gerekliliği gözden kaçırılmamalıdır.⁹²

⁹¹ Stuart, age, 88.

⁹² Bramson, age, 62.

5. İLAÇ SEKTÖRÜNDEKİ BİRLEŞMELERLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

5.1. Türkiye'de İlaç Sektörüne Genel Bakış

İlaç sektörü, dünyada yüksek katma değer yaratan, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğun olduğu stratejik öneme sahip bir sektördür. Günümüzde ilaç sektöründeki büyüme, gelişmiş ülkelere göre gelişmekte olan ülkelere doğru kaymaktadır. Bu anlamda Türkiye ilaç sektörü, dünya genelinden daha hızlı büyümektedir. Uluslararası İlaç Araştırma Servisi'nin (IMS) 2007 verilerine göre, Türkiye ciro bazında dünyanın 13'üncü, Avrupa'nın ise 6'ncı büyük ilaç pazarıdır. Son yıllarda dünyanın en büyük ilaç pazarları olan ABD, Avrupa ve Japonya'da büyüme oranları yavaşlarken, ülkemizin de aralarında bulunduğu gelişmekte olan pazarlar yüksek oranda büyümeye devam etmektedir.

Türkiye ilaç pazarında üretici ve ithalatçı olarak faaliyet gösteren 53'ü yabancı sermayeli 300 ilaç şirketi bulunmaktadır. Bu şirketlerin 14'ü yabancı sermayeli olmak üzere toplam 42 üretim tesisi mevcuttur. Üretici şirketlerin dışındaki şirketler, ilaçlarını fason üretimle ya da ithal ederek piyasaya sürmektedir. Üretim sürecinde, Türkiye'de piyasaya sürülen ilaçlar toplam piyasanın yaklaşık yüzde 80'ini karşılamaktadır. Sektördeki şirketlerin tamamına yakını İstanbul ve çevresinde faaliyet göstermektedir. Altyapının daha uygun oluşu, ambalaj malzemeleri ve teknik personelin teminindeki kolaylıklar, ulaşım ve iletişim imkanları, sağlık kuruluşlarının Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşması gibi faktörler sanayinin büyük bir bölümünün İstanbul, Kocaeli ve Tekirdağ illerinde kurulmasına neden olmuştur. 25 bin kişinin istihdam edildiği sektörün, en fazla istihdam yarattığı pozisyon tıbbi satış temsilciliğidir. Sektörle ilgili önemli noktalara aşağıda değinilmiştir:

- 2008 yılında 9,4 milyar Dolara ulaşan Türkiye reçeteli ilaç pazarı; Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya ve İspanya'nın ardından Avrupa'nın en büyük 6. pazarıdır.

- Yaklaşık 300 firmanın faaliyet gösterdiği Türkiye ilaç pazarı oldukça bölünmüş bir yapıya sahiptir. Piyasadaki ilk on şirketin pazar payı yüzde 50'nin altındadır. Yoğun rekabet ile birleşince bu bölünmüş yapının, Türkiye ilaç piyasasında daha fazla konsolidasyonu getireceği düşünülebilir.
- İthal ürünlerin Türkiye ilaç pazarındaki payı hacimsel olarak 2008 yılında yüzde 36 olmuştur.
- Bu ithal ürünlerin çoğunluğunu orijinal ilaçlar oluşturmaktadır. Diğer yandan, yerel üretim oranı yüzde 64, yerel üretim içinde jenerik ürünlerin payı ise yüzde 72'dir. Piyasadaki jenerik ilaçların çoğunluğu, yoğun promosyon çalışmaları ile desteklenen markalı jenerik diye nitelendirilen ilaçlardan oluşmaktadır.
- İlaç dağıtım piyasası oligopol bir yapıya sahiptir. En büyük iki ilaç dağıtım şirketi ilaç dağıtım pazarının yüzde 70'ine hakimken, 250-300 küçük distribütör kalan yüzde 30 için rekabet etmektedir.
- Türkiye ilaç sektörü geçtiğimiz beş yılda temel yasal reformlara tanıklık etmiş ve hemen hemen AB ile uyumlu hale gelmiştir.
- Fiyatlama konusunda halen yapısal değişiklikler olmaktadır. Türkiye ilaç pazarındaki mevzuat ve süreçler son derece kapsamlı ve karmaşıktır. Bununla beraber, fiyatlandırma sisteminde en son Eylül 2009'da yapılan değişikliklerin de gösterdiği üzere (zorunlu indirimlerde artış, bant sisteminde daralma ve referans fiyatlarda indirim gibi) pazarda yeni ve yapısal değişiklikler olması halen beklenebilir.
- Satınalma ve birleşmeler açısından geçtiğimiz üç yıl içerisinde Türkiye ilaç pazarı hem stratejik hem de finansal yatırımcılardan ilgi görmüştür ve toplam işlem sayısı bu dönemde 39'a ulaşmıştır.
- Türkiye pazarının her yıl yüzde 10-15 büyümesi ve önümüzdeki on yılın en büyük 10 ilaç pazarından biri olması beklenmektedir.

5.2. Araştırma Yapılan İlaç şirketleri Hakkında Genel Bilgi

5.2.1. A şirketi

Orta ve Doğu Avrupa'nın lider eşdeğer ilaç kuruluşu olan A şirketi, Türkiye'deki faaliyetlerine Temmuz 2007'de Türkiye'de faaliyet gösteren bir ilaç firmasını satın alarak başlamıştır. Satın alınan şirketin mevcut kadrosu ve üretim tesisleri sabit tutulmuş ve satın alan firma yönetici kadroları dışında çalışanlarını Türkiye'deki ekibe dahil etmemiştir. Eşdeğer ilaç pazarındaki liderlik iddiasını ve performansını ülkemizde de başarıyla sürdüren A şirketi, Mart 2009 itibariyle dünya ilaç pazarının liderlerinden bir başka grubun yesi olmuştur. A şirketi ülkemiz sağlık sektörüne de yaşam kalitesini artırmaya yönelik ürünler sunmaktadır.

Türkiye'nin ilk ve en büyük üretim kapasitesine sahip modern ilaç fabrikası İstanbul dışında bulunmaktadır. Bu tesislerde üretilen rnlerin A şirketinin etkinlik gösterdiği diğer ülkelerde de yaygın bir şekilde pazara sunulmasıyla, global pazarlarda yayılım hedeflenmektedir. Türkiye ilaç pazarında özellikle kardiyoloji, diyabet, merkezi sinir sistemi, kas-iskelet sistemi, kadın ve erkek sağlığı alanlarına odaklanan A şirketi, portföyündeki modern tedavi alternatiflerinin daha geniş kitlelere ulaştırılmasını amaç edinmiştir.

A şirketi'nin GMP şartlarına uygun olarak inşa edilmiş, 66 bin metrekaresi kapalı, 338 bin metrekare alandan oluşan modern ilaç kompleksinde Ar-Ge Merkezinde yeni ürün geliştirme çalışmaları yapılmakta ve , insan sağlığı ile ilgili ilaçlar ve veteriner ilaçları üretilmektedir. İlaç aktif maddeleri için proses araştırma-geliştirme ve üretim faaliyetlerini yürüten kuruluş, küçük ve büyük ölçekli üretim yapma kapasitesinin yanı sıra, penisilin, fermentasyon ve sefalosporin tesislerine de sahiptir A şirketi, bulunduğu ülkelerde özellikle birinci basamak sağlık hizmeti alanında nüfusun yüzde 80'ine ulaşan aile hekimi, pratisyen hekim,uzman hekim ve eczacılarla işbirliği içinde kaliteli ve modern tedavi alternatiflerini tıp kullanımına sunmayı hedefleyen çok uluslu bir ilaç kuruluşudur.

5.2.2. B Şirketi

B Şirketi, kendisi ile aynı orijine sahip bir başka ilaç firması tarafından 2004 yılında satın alınmıştır. Satın alan firmanın çalışanları, B Şirketi'nde çalışmaya başlamış ve satın alan firma, kendi örgüt kültüründen başlayarak tüm süreçlerini B Şirketine uygulamaya başlamıştır.

Dünya çapında 100.000'e yakın çalışanı ile 5 kıtada 100'ü aşkın ülkede faaliyet gösteren B Şirketi, Avrupa ilaç endüstrisinde birinci sırada yer almaktadır. Dünyanın önde gelen ilaç şirketleri arasında yer alan B Şirketi, tüm insanların yaşamını iyileştirmek için tedavi çözümleri keşfeder, geliştirir ve hizmete sunar.

Fransa, İtalya, İspanya başta olmak üzere Avrupa ilaç sektörünün lideri olan B Şirketi, 2009'da net satışlar %6,3 artarak 29.306 milyon Euro olarak gerçekleştirmiştir. B Şirketi, 2009 yılında dünya çapında en az yüzde 7 oranında büyümeyi hedeflemektedir.

B Şirketi, Türkiye'de yaklaşık 16 milyar TL büyüklüğündeki ilaç pazarında yüzde 4.7'lik pazar payıyla dördüncü sırada yer almaktadır.

B Şirketi Türkiye, 300'e yakını merkezde olmak üzere 1000'e yakın çalışanı ile Edirne, İstanbul, Kadıköy, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Ankara, İzmir, Antalya, Konya, Ankara, Samsun, Kayseri, Adana, Gaziantep, Diyarbakır, Erzurum, Trabzon bölge merkezlerinden tüm Türkiye'de faaliyet göstermektedir.

Çalışanları ve geniş portföyü etrafında şekillenen yapısıyla B Şirketi'in, bugün pazarda toplam 157 ürünü bulunmaktadır. Pazardaki ürünlerinin büyük bölümü Türkiye'de üretilen B Şirketi, deneyimi ve uzmanlığı temel alan yenilikçi yaklaşımıyla daha iyi bir yaşam için çalışmaktadır.

B Şirketi, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) temelli bir organizasyondur. 2009 yılında dünya çapında ar-ge'ye ise net satışlarının yaklaşık yüzde 16'sını ayırarak 4 milyar 585 milyon Euro yatırım yapmıştır. AR-GE çalışmaları üç kıtaya yayılmış 28 tesiste 12,520 çalışan ile yürütülmektedir.

Türkiye'deki klinik araştırmaların kayıt altına alındığı www.clinicaltrials.gov sitesindeki veri tabanına göre B Şirketi, Türkiye'de en fazla sayıda klinik çalışmayı yürüten araştırmacı ilaç firmasıdır.

B Şirketi Türkiye, klinik araştırmalar alanında yürüttüğü programlar ile ülkemize ve araştırmacılarımıza bu alanda önemli katkılar sağlamaktadır.

5.2.3. C Şirketi

C Şirketi Türkiye'nin en köklü jenerik ilaç üreticisidir.

1958 yılında faaliyete geçmiş olan ve jenerik ilaç sektöründe ülkenin beşinci büyük oyuncusu olan C Şirketi'nin çoğunluk hisseleri, 2006 yılında uluslararası bir fon yönetim şirketi tarafından satın alınmış ve yönetimi üstlenmek üzere farklı bir isimle bir ilaç firması kurulmuştur. C Şirketini satın alan firma bir yatırım firması olduğu için, yönetim kadrosu dışında çalışanları C Şirketine katılmamıştır. Satın alan firma C Şirketinde birçok köklü değişikliğe imza atmıştır.

Ana faaliyet konusu beşeri ilaç ve hammadde üretimi ve pazarlaması olan C Şirketi , ayrıca, veteriner ilacı, deterjan ve kolonya başta olmak üzere kozmetik ürünleri ve tıbbi ampul üretimi de gerçekleştirmektedir.

C Şirketi'nin portföyünde anti-infektif, kardiyoloji, gastroenteroloji, sinir sistemi, solunum, onkoloji, dermatoloji grubu ürünleri bulunmaktadır. Molekül bazında lisanslı ürün sayısı on beş, molekül bazında ruhsatlı ürün sayısı ise yüz'dür. Türk ilaç sektöründe kutu bazında beşinci, Pazar payıyla sekizinci büyük oyuncudur.

C Şirketi, 2007 yılında başladığı yeni ürün lansmanlarıyla ürün gamını genişletmeyi, her yıl on yeni ürün ile piyasada ürün çeşitliliğini arttırmayı hedeflemektedir.

2008 yılında ana hissedarı aracılığı ile dünya öncülerinden olan bir grubun 16 ürününü portföyüne katmıştır. 2008 yılında toplam on dokuz yeni ürün ve bir ana ürün için Sağlık Bakanlığına, altı ürün için de Tarım Bakanlığına başvuru yapmıştır. Büyüme hedefini yeni ruhsatlar ile destekleyen C Şirketi, 2008 yılında grup bünyesinde toplam otuz üç başvurusuna ruhsat almıştır.

C Şirketi, iştirakleri ile birlikte toplam bin yedi yüz elli çalışana sahiptir. Türkiye'nin on altı bölgesinde yirmi bir ofisi bulunan C Şirketi, iş stratejilerinin önemli bir unsurunu geliştirmekte olan ülkeler pazarına açılmak olarak belirlemiştir.

C Şirketi kurduğu üretim tesisleri ile Türkiye'de en kapsamlı üretim yapan yerli ilaç şirketi konumuna ulaşmıştır. Yeni fabrikaları ile üretimine dört farklı üniteye devam edecek olan C Şirketi, yıllık yüz milyon kutu ilaç üretimini üç yüz milyon kutuya çıkartarak Türk ilaç sektöründeki yatırımlarına devam etmektedir.

Hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler borsasında işlem gören C Şirketi'nin ana hissedarı olan şirketin hisseleri de Londra borsasında halka açılmıştır.

5.3. Araştırmanın Amacı

Günümüzde iş dünyası eskisine göre çok farklı, dinamik ve entegre bir durumda bulunmaktadır. Çoğu şirket yerel sınırların dışına taşmakta ve hızlı bir şekilde Dünya Pazarı'na doğru ilerlemektedir. Dünyadaki farklı bölge ve ülkelerdeki mal ve hizmet kalitesi, maliyetler, kaliteli iş gücü beklentisi hızla yaklaşmakta ve benzeşmektedir.

Ortak piyasa şartları fiyatlar üzerinde inanılmaz baskı yapmakta, piyasa payını kaybetmek istemeyen şirketler her geçen gün daha kaliteli, daha fonksiyonel ve de eskisine göre daha da ucuz mal ve hizmet sunmak için kıyasıya yarışmakta, kaybedenler piyasadan silinip gitmektedir.

Geçmişte geçerli olan ölçek ekonomisi, korumacı piyasalar, ürün ve süreç teknolojileri gibi geleneksel başarı kaynakları artık etkisini yitirmiştir. Günümüz iletişim dünyasında, herkesin bilgiye kolay erişebilmesi, herkesin işin nerede, nasıl yapıldığı, tedarikçisi ve pazarının neresi olduğu gibi konularda kısa zamanda bilgiye sahip olabilmesi; ürün, model ya da konseptlerin kısa zamanda ve kolaylıkla kopyalanmasına neden olmaktadır. İşte bu nedenlerle günümüzde aynı ya da birbirini tamamlayan mal veya hizmet üreten iki şirketin bir araya gelmesi, hem ortak maliyet merkezlerinin teke indirilmesi, hem de fiyat rekabetinin dondurulması anlamına gelmektedir.

Bugüne kadar çok uluslu dünya şirketlerinin sıkça başvurduğu birleşme, bir araya gelme ya da satın alma, artık yerel şirketlerin de yönetim kurulu gündemlerindeki en sıcak madde haline gelmiştir. Ülkemizin en büyük şirketleri, hatta holdingleri, bugünlerde dünya ile rekabet edebilmek için güçlerini birleştirmeleri gerektiğini cesaretle telaffuz etmektedirler.

Şirketler rekabet avantajı sağlamak için birleşme ve satın almalara yönelirken, diğer taraftan da şirketlere rekabet avantajı sağlayan şartlar da hızla değişmektedir. Bu durumda, Şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecekleri en önemli kaynak insan kaynağı olmuştur. Günümüzde; entelektüel sermayeye sahip olmak, fiziki varlıklara sahip olmaktan daha önemli hale gelmiştir. Şirketler için mevcut çalışanlarını kaybetmemek ve çalışan devir hızını azaltmaya çalışmak ciddi birer hedef haline gelmiştir.

Fakat birleşme ve satın alma gibi oldukça önemli şirket stratejileri hayata geçirilirken, çoğu zaman sadece finansal göstergelere göre hareket etmekte ve parasal açıdan durum değerlendirmesi yapmayı yeterli görerek, insan unsurunu göz ardı etmektedir. Bu durum belli bir zaman dilimi içerisinde olumsuz etkilerini göstermeye başlamakta ve birleşerek büyümeyi hedefleyen şirketler, gerekli entegrasyon planını oluşturamazlarsa, kadrolarını birleştirememekte ve istedikleri sinerjiyi yaratamamaktadırlar. Bunun sonucu olarak şirketler karlı bir büyüme sağlayamayacaklarının yanında aynı zamanda mevcut müşteri portföylerini ve pazar paylarını bile kaybetme durumuna gelebilmektedir.

Şirket birleşmelerindeki başarısızlığın nedenleri incelendiğinde, yönetim, liderlik tarzları, örgüt kültürü, stratejik iletişim gibi insan kaynaklı faktörlerinin önemli ölçüde rol oynadığı düşüncesi araştırmalarla kanıtlanmaktadır.

Birleşme süreci, köklü bir örgütsel değişimi beraberinde getirmektedir. Ücret, terfi ve ödül sistemleri, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve yönetim tarzları, iş koşulları ve çalışma ortamı gibi birçok durum değişikliğe uğramaktadır. Çalışanların bu unsurlardaki değişimi olumsuz bir şekilde algılamamaları için İnsan Kaynakları Departmanının planlı ve organize bir şekilde çıkabilecek sorunlar üzerinde çalışması gerekmektedir çünkü örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarının yolu insan kaynağıdır ve dolayısıyla bu durum birleşmenin başarısını olumlu ya da olumsuz

yönde etkileyebilecektir. Bir başka ifadeyle, insan kaynakları yönetimi birleşmelerin başarısında stratejik bir faktördür ve birleşme sürecinde proaktif rol oynaması oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışmamızın ana amacını “insan kaynakları yönetiminin birleşme süreçlerinde karşı karşıya kaldığı sorunları tespit etmek” olarak ifade edebiliriz. Çalışmamızın alt amacı ise, birleşmelerin başarılı olabilmesi için, karşılaşılan bu sorunlara hangi çözüm önerilerinin sunulabileceğidir.

Birleşmelerin başarılı olması, sadece finansal hedefler açısından değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel bütünlük sağlanması, ülke ekonomisine katkıda bulunması, ilgili sektörlerin gelişmesi vb. açılardan da önemlidir. Bu nedenle, birleşmelerin başarı oranlarının arttırılabilmesi çalışmamızın temel çıkış noktasını oluşturmuştur. Elde edilecek sonuçların ülkemizde gerçekleştirilecek şirket birleşmelerine ışık tutacağı umut edilmektedir.

5.4. Araştırmanın Kapsamı

Şirket birleşmelerinde yaşanan insan kaynakları sorunları açısından yürütülen çalışmamızın kapsamına, Genel Müdürlükleri İstanbul il sınırlarında faaliyet gösteren ve birleşme yaşayan üç işletme örnek olarak alınmıştır.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanması için yöntem olarak görüşme yöntemi seçilmiştir. Görüşme yöntemiyle birleşme sürecine ilişkin derinlemesine bilgi alınabilmesi mümkün olmuştur. Görüşmede yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve sorular ilgili şirketlerin İnsan Kaynakları Departmanlarında çalışan üst düzey yöneticilere yöneltilmiştir. Görüşmeler ilgili şirketlerin genel müdürlük lokasyonlarında gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 1,5 saat sürmüştür.

Görüşme esnasında yöneltilen sorular; bilimsel çalışmalar incelenerek hazırlanmış ve cevapları araştırma bulgusu olarak kullanılabilecek sorular oluşturulmuştur. Sorular oluşturulurken kolay anlaşılabilir olmasına, açık uçlu sorular sormaya, görüşülen kişiyi yönlendirecek sorulardan kaçınmaya, hassas cevapları olabilecek sorular sormaktan kaçınmaya çalışılmıştır. Araştırma soruları örnekleme yöneltilmeden önce, birleşme yaşayan iki ayrı şirketin İK yöneticilerine yöneltilerek sorulardan

beklenen anlamı çıkarıp çıkartmadıkları test edilmeye çalışılmıştır.

Görüşme esnasında yansız ve empatik olmaya çalışılmış ve görüşmenin akışına göre soruları sorarken sıralamada gerekli değişikliklerin yapılmasına gayret edilmiştir. Görüşmenin amacına uygun bir biçimde sürdürülmesi ve görüşülen kişinin gereksiz ayrıntılara girmemesi için, görüşme süreci kontrol altında tutulmaya çalışılmıştır. Görüşme verileri kaydedilirken kayıt cihazı kullanılmış, bir yandan da not alınarak herhangi bir kayba karşı önlem olması sağlanmıştır.

Araştırma uygulamasında kullanılan görüşme sorularını içeren form Ek1 de gösterilmiştir.

5.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni ilaç sektöründe birleşme / satınalma yaşamış olan şirketlerdir. Araştırmanın örnekleme birleşme veya satınalma yaşamış ve konuyla ilgili soruları yanıtlamayı kabul etmiş olan üç ayrı işletmenin İnsan Kaynakları tepe yöneticileridir.

5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve birleşme veya satınalma süreçlerinden geçmiş üç ayrı işletmeyi kapsamaktadır. Araştırmada bir takım sınırlılıklar söz konusudur.

Bunlar:

- Araştırmanın ilk sınırlılığı, uygulamanın ilaç sektöründeki üç işletme ile yapılmış olmasıdır.
- Araştırma talebi ile başvuru ve birleşme yaşamış birçok işletme, bu talebe şirket politikalarının dışarıya bilgi verme konusunda açık olmaması nedeni ile olumsuz yanıt vermişlerdir.
- Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin gerçekçi cevaplar verdiği varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılmayı kabul eden işletme sayısının azlığı nedeni ile işletmelerle yüz yüze görüşme yöntemi tercih edilmiştir.

- Görüşme esnasında sorulan soruların cevaplarını doğrulama imkanı bulunmadığından, bu yolla elde edilen verilerin bireylerin kendi öznel yargılarını, anımsadıklarını ya da sadece olmasını istedikleri süreç gibi cevap vermiş olmaları ihtimal dahilindedir.
- Uygulama birleşmenin finansal, ekonomik, hukuki boyutundan ziyade insan kaynakları yöntemi boyutunun araştırılmasına yönelik tasarlanmıştır. Bu nedenle uygulamada genel yönetim yapısı ve insan kaynakları yönetimi üzerinde durulmuştur.
- Araştırmanın örnek üç şirket üzerinde gerçekleştirilmiş olması nedeniyle elde edilen verilerle eksik genelleme imkanı olduğu için geçerlilik düşük olabilir.
- Görüşülen kişilerin yoğun iş tempoları nedeni ile görüşme süresinde sınırlandırma yapmak zorunda kalınmıştır.
- Şirket birleşmeleri yasal evraklar üzerinde birkaç ay gibi kısa bir sürede gerçekleştirilebilir; ancak birleşmenin insan boyutunun ve sonuçlarının gözlemlenmesi uzun zaman alan bir süreçtir. Kültür uyumu, ücret uyumlaştırılması gibi uygulamaların işletme içerisinde yaratmış olduğu etkilerinin incelenmesi ancak görüşmelerin yapıldığı tarihe kadar olan süre ile sınırlıdır. Süreçler devam etmekte olduğundan, birleşme sonuçlarının sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi için zamana ve daha detaylı çalışmalara gereksinim vardır.

5.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Tablo 2: Birinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 1: Satın alma/birleşme sürecini kimler yürüttü?
A Şirketi- Birleşme süreci üst yönetim tarafından yönetilen bir süreç oldu. Sadece Eczacıbaşı yönetimi ve aileden kişilerin bilgisi dahilinde ilerledi. Belli bir aşamadan hatta sektöre ve medyaya yansıdıktan sonra şirket içerisinde konuşulmaya başlandı.

B Şirketi- Birleşme kararı şirketin yönetim kurulunun verdiği bir karar oldu. Şirketteki diğer departmanların bu konuyla ilgili tasarrufu olmadı. Tamamen üst yönetimin kurguladığı bir süreç oldu. Fakat birleşme yasal olarak başladığı andan itibaren entegrasyon çalışmaları için İnsan Kaynakları Departmanı devreye girdi.

C Şirketi- Satınalma öncesi şirkette sadece personel müdürlüğü vardı ve yaptığı işler stratejik bir İnsan Kaynakları departmanının yaptığı işlerden çok uzaktı. Dolayısıyla insan kaynakları departmanı diyebileceğimiz departman doğal olarak satınalma sürecinin dışında kalındı. Süreç üst yönetim tarafından yürütüldü.

Araştırmaya katılan üç şirketin de verdiği cevaplara göre, şirketler birleşme kararlarını alırken, süreci üst düzey yöneticilerle yürütmeyi ve İnsan Kaynakları Departmanını süreç dışında tutmayı tercih etmektedirler. İnsan Kaynakları Departmanı ancak ihtiyaç duyulduğunda yani birleşmenin operasyonel tarafı başladığında sürece dahil edilmektedir. Oysa ki, araştırmanın ilerleyen aşamalarında da görüleceği üzere, birleşme süreci daha başlamadan insan kaynakları departmanı tarafından mercek altına alınması gereken ve ciddi bir planlama gerektiren bir entegrasyon süreci bulunmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları departmanının birleşme haberini diğer departmanlarla aynı anda değil, çok daha öncesinde biliyor olması birleşmenin başarısı açısından önemlidir.

Tablo 3: İkinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 2: Satın alma/birleşme sonrası firmanın örgüt şeması nasıl şekillendi? Organizasyon yapısına nasıl karar verildi?

A Şirketi- Hemen şirketin genel müdürü değişti, Operasyon ve Ticari olarak iki ayrı birime ayrıldık. Şirketin tüm satış faaliyetleri Ticari bölüme aktarıldı.

Önce herbirinin birer genel müdürü oldu. Bir sene sonra yine eskisi gibi teke indi. Yabancı ortağın bulunduğu ülkeden Mali İşler Departmanına üst düzey yönetici olarak bir finans direktörü geldi. Bu geliş tabii ki kontrol amaçlıydı, departmanda zaten bir ekip vardı. Başında bir yönetici vardı. Yabancı şirketler genelde Mali İşlere birini gönderir, daha fazla sorumluluk alsınlar diye. Çıkarılan olmadı ama memnun olmadığı için kendisi ayrılan çalışanlar oldu. Bazı müdürler hem buradaki direktöre hem de yurtdışındaki direktöre bağlı olarak çalışmaya başladılar.

B Şirketi- İlk olarak İnsan Kaynakları olarak Organizasyonel Değişim adı altında işe alım, kariyer planlama, yetenek yönetimi kollarına ayrıldık ve faaliyetlerimizi buna göre planladık. İki şirket biraraya gelince otomatik olarak hacim büyüyor. Yapıyı oluştururken idari tarafta çok değişiklik olmadı çünkü destek fonksiyonlar genellikle aynı. Ama saha tarafını reorganize etmek gerekiyordu çünkü burada ürün çeşitliliği arttı ve yeni düzenlemeler yapma ihtiyacı oluştu. Ürün gruplarına göre ayrımlara gidildi. Ekiplerin sorumlulukları değişti.

C Şirketi- İK'yı Organizasyonel Gelişim olarak isimlendirdik. Bizim işimiz sistemleri kurmak ve adaleti sağlayacak altyapıyı oluşturmaktı. Departman yöneticisinin işi de çalışanın motivasyonunu sağlamaktı. Değişiklikler bu kapsamda yapılmaya çalışıldı. Şirketin başına yabancı bir CEO geldi ve etrafına bir ekip topladı. İnsan Kaynakları direkt olarak Genel Müdür'e bağlandı ve İcra Kurulu'nda söz sahibi oldu.

Birleşme yaşayan üç şirketin de organizasyonel süreçleri gözden geçirilmiş ve yeniden yapılanma çalışmaları ile ya şirketteki departmanların sorumlulukları yeniden düzenlenmiş ya da daha önceden varolmayan yönetim kademeleri oluşturulmuştur. A şirketi, bu süreçte eleman çıkarımı yapmadıklarını özellikle vurgulamıştır. B ve C şirketlerinde İnsan Kaynakları Departmanı kendi içerisindeki fonksiyonlara göre farklı yönetim kollarına ayrılmış ve özellikle C şirketinde insan kaynakları departmanının yönetsel yetkileri arttırılmış, üst düzeyde bir rol

üstlenmişlerdir.

Tablo 4: Üçüncü Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 3: Satın alma/ birleşme sonrası yönetim kademeleri azaldı mı, çoğaldı mı? Departmanlar azaldı mı, çoğaldı mı? Departmanlar ne şekilde örgütlendi?
A Şirketi- Hiçbir departman kapatılmadı sadece bazılarının bağlı oldukları birimler değiştirildi ya da mevcut departmanlara yeni bölümler eklendi. İhtiyaca göre yeni bölümler kuruldu. Küresel Kaynaklar adı altında yeni bir departman kuruldu mesela.
B Şirketi- Tabii ki bazı ihtiyaçlar oldu, değişiklikler oldu. Bir yandan yeni departmanlar, birimler açtık, diğer yandan bazı departmanları lağvettik. Organizasyon yaşayan bir organizma olduğundan birleşmeden sonra organizasyonu her yıl yeniden tanımlama ihtiyacı duyduk. Düzenlemeler yaptığınızda o anki ihtiyaca mükemmel cevap verecek hale geliyor ama arada zaman geçtikçe tekrar dönüp baktığınızda ince ayarlar gerekiyor. Bu nedenle zaten her yıl gözden geçiriyoruz. İlaç sektörü kendi içinde çok dinamik bir sektör. Bu anlamda departmanlar çoğaldı ama yönetim kademelerinde çok fazla bir değişiklik olmadı.
C Şirketi- Bir çok yeni departman açtık, kapattığımız pek olmadı ama kombine ettik. Bölük pörçük başka departmanlarının altında yer alan fonksiyonlar birleştirildi ya da yerleri değiştirildi. Mesela İK' da özlük işlerinin altında ön muhasebe vardı, onu finans departmanına verdik. İş güvenliği departmanı kuruldu, İT departmanının içinde müşteri destek departmanı, eğitim departmanı kuruldu. Satış ve pazarlama destek direktörlüğü kuruldu ve prim sistemleri, satış etkinliği yönetimi, kurumsal iletişim gibi başka yerlerde olan fonksiyonlar bu direktörlük bünyesinde birleştirildi. Satış Teşkilatı 8 ayrı departman bazında yapılanmıştı, her birinin ayrı direktörü, ayrı satış kadrosu vardı. Bu yapı üçe indirildi.

Şirketlerin üçünde de departman sayılarında artış olmuş ve re-organizasyon sonucu oluşan yeni ihtiyaçlara göre farklı departmanlar kurulmuştur. B ve C şirketlerinde ihtiyaç kalmadığı için kapatılan departmanlar bulunurken, A şirketinde hiç departman kapatılmamış, sadece departmanların bağlı oldukları birimlerde değişiklikler olmuştur.

Tablo 5: Dördüncü Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 4: Firma Satın alma/birleşme sonrasında nasıl bir kültürel uyum sorunu yaşadı? Bu çerçevede firmada değişime direnç yaşandı mı? Yaşandı ise, direnç atlatıldı mı?
A Şirketi- Maliyet baskısını çok hissettik üstümüzde. Satın alınan şirket olarak yaptığımız birçok kültürel ve sosyal faaliyet vardı, bu maliyet baskısı nedeniyle yavaş yavaş birçoğundan vazgeçmek zorunda kaldık. Satın alınan şirkette her şeyin tanımlı, yazılı ve sistemli olmasını alışmıştık. Ama gördük ki bizim kadar bile altyapıları yoktu. Şu nasıl olacak diye sorduğumuzda kısa kısa yanıtlarla alışık olmadığımız şekilde cevaplar alıyorduk. Bütçe ve maliyeti sorgulayan raporlamalarda epey bir artış oldu. Kendimizde kullandığımız jargonlar terimler vardı, bunlar konusunda sıkıntı yaşadık. Bir süre aynı dili konuşamadık. Bizden istenileni farklı algılayıp farklı işler yaptığımız oldu.
B Şirketi- Şirketlerin ikisi de aynı yabancı ülkedendi ama elbetteki birbirlerinden gene de çok farklıydılar. Satın alınan şirket daha çok finans odaklı ve finansal proseslerin çok kuvvetli olduğu bir şirket kültürü vardı, satın alan şirkette ise pazarlama ve satış odaklı bir şirket kültürü hakimdi. Satın alınan şirket bu yapıyı koruduğu için satın alınan şirketten gelenler özellikle bu finans odaklı yapıya uyum konusunda epey zorluk yaşadılar çünkü bürokratik anlamda çok fazla işin olduğu bir yapıydı. Örneğin

satınalma prosesi farklıydı. Hem ürün hem hizmet alımında elektronik ortamda tanımlanmış onay mekanizmaları vardı bunlara uyum bile belli bir zaman alıyor. Herkes bir önceki yaşantısında alıştığı şeylerle devam etmek istiyor ve bunu başka bir şeye dönüştürmek kısa vadede çok kolay olmuyor. Bunun dışında mesela satın alınan şirkette mesai 17:30 da bitiyordu, satın alan şirkette saat 17:00'de. Çalışma saatleri 17:00 den 17:30 a çekildi. Prim sistemlerinde farklılıklar vardı, onlar düzenlendi. Çalışanların çalışma biçimleri ve stilleri oldukça farklıydı. Bir tarafta istediklerini daha rahat ifade eden, işte daha relaks çalışan bir eleman topluluğu, diğer tarafta ise ciddiyetle iş yapan bir eleman topluluğu vardı.

C Şirketi- Her şeyden önce firmanın yabancı bir firmanın kontrolüne geçmesinden duyulan rahatsızlık vardı. Holding farklı bir lokasyona taşındı, bu bile çok tepki aldı. Yabancı yöneticilerin etrafta dolaşıyor olması huzursuzluk yarattı. Oldukça bürokratik bir ortamda çalışan ve değişime çok kapalı bir ekip sözkonusuydu. Şirket kapalı kapılar arkasından yönetiliyordu. Bir çalışan bağlı olduğu yöneticinin odasına bile giremiyordu. Korku ortamı hakimdi. Dolayısıyla bir sürü değişikliklerle karşı karşıya kalınca özellikle yöneticilerden büyük tepkiler geldi. Şirket kültüründe herşeyin insan eliyle yapılması alışkanlığı vardı. Mesela çalışanların işe giriş çıkış saatlerini gösteren ve kayıt altına alan bir bilgisayar sistemi olmasına rağmen, sırf bu iş için bir kişi görevlendirilmişti. Her gün insanların kaçta işe geldiğini, kaçta çıktığını kara kaplı bir jurnal defterine yazıyorlardı. Yani oldukça insana dayalı ve otomasyondan uzak bir yapı vardı. Tabii bu ve buna benzer şeyler değiştikçe çalışanlar neye uğradıklarını şaşırıyorlar, tepki göstermeye başladılar.

Birleşme sürecinde sadece B şirketinde birleşen şirketlerin çalışanları biraraya gelmiş, A ve C şirketlerinde ise çalışan katılımı sadece yönetim kademesinde olmuştur. Buna rağmen, şirketlerin üçünün de verdiği cevaplar, birleşme sonrasında taraflar arasında ciddi bir kültürel uyum sorunu yaşandığı yönündedir. Çalışma

saatleri, prim sistemleri, iletişim tarzları, iş yapış şekilleri, davranış stilleri gibi birçok konuda yaşanan farklılıklar nedeniyle üç şirkette de sancılı bir kültürel uyum süreci ortaya çıkmıştır. A Şirketi daha tanınmış ve sistemli çalışmaya alışkın bir kültüre sahip iken, şirketi satın alan işletmenin birçok konuda belli bir sistematığe sahip olmayışı çalışanları şaşırtmıştır. İki şirket arasındaki iletişim, iş yapış şekillerindeki farklılıklar nedeniyle ilk zamanlar sağlıklı bir biçimde yürütülememiştir. B şirketinde finans odaklı bir çalışma biçimi mevcutken, şirketi satın alan tarafın satış odaklı olması, çalışanları adaptasyon sürecinde zorlamıştır. C şirketinde işler sistematikten uzak, bürokratik ve korku ortamında yapılırken, satın alan şirketin demokratik yaklaşımları özellikle yönetim kademesinde, ellerindeki yetkileri kaybetme korkusuyla huzursuzluk yaratmıştır.

Tablo 6: Beşinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 5: Satın alma/birleşme süreci, öncesi ve sonrası çalışanlara nasıl aksetti? Şirket içi iletişim nasıl yönetildi?
A- Şirketi- Genel Müdürümüz mutlaka her aşamada bize bilgilendirme yaptı. Herkesi toplayarak değil ama çoğunluğun ve özellikle yöneticilerin bulunduğu ortamlarda durumun gidişatı hakkında bizi bilgilendirdi. İşçilerin de süreçten haberdar olması için gelen bilgilendirme mailleri panolara asıldı. Birleşme gerçekleşikten sonra kokteyl düzenlendi, satın alan şirketin yurtdışındaki CEO' su da katıldı. Herkesin sorularını yanıtladı.
B Şirketi- İletişim bu tür süreçlerde çok kritik. Entegrasyonun her bir adımı planlanmıştı. Her bir adımı ile ilgili şunu tamamladık, bundan sonra şunu yapacağız şeklinde süreçlerin neresinde olduğumuz ile ilgili bilgilendirme toplantıları yapıldı. birleşme dönemlerinde kırılmalı bir yapı oluyor. Kim gidecek kim kalacak tedirginliği oluyor, bu nedenle sıklıkla Hem merkez ofiste hem sahada şeffaf bir şekilde paylaşımcı bir yapı izlenerek mevcut durum hakkında bilgi verildi. Ne kadar paylaşırsanız

dedikoduyu o kadar azaltmış oluyorsunuz. Paylaşmadığınızda her kafadan bir ses çıkıyor ve genellikle bu sesler gerçeği yansıtmadığı için huzursuz bir ortam oluşuyor. Merkez Ofiste belli sıklıklarla toplantılar oldu. Sahayla bunu yapmak daha zor tabii ki. Bazı konu ve durumlarda da herkes kendi ekipleriyle durumu paylaştı. Özel durumlarda önce direkt olarak kişinin kendisiyle paylaşıldı. Diyelim ki bir atama yapılacak, o kiş atamasını yapılan duyurudan öğrenmedi. Öncesinde kendisiyle paylaşıldı. Bu tür şeylere hassasiyetle yaklaşıldı ve kolay olmayan bir süreç atlatılmaya çalışıldı.

C Şirketi- İletişim bu şirketin en zayıf taraflarından biriydi, enformel iletişim ve dedikodu tüm şirkete hakimdi. Biz en az ayda bir kere neredeyse tüm çalışanları toplayıp bilgilendirme toplantıları gerçekleştirdik. Neyi nasıl yaptığımızı anlattık. İlk toplu çıkarmalardan sonra bile herkesi toplayıp durumu aktardık. İnsanlara sürekli mailler yoluyla durumu anlattık.. Ama iletişimimizin çok başarılı olduğunu söyleyemem. 50. yıl kutlamaları nedeniyle çalışanlarla bir araya geldik ama geçen sene şirketin hem süreçler hem de finansal açıdan çok zorda olduğu bir dönemdi, bu tür faaliyetler için imkan yoktu. Bir yandan insan çıkartıp diğer taraftan kutlamalar yapmak çok sağlıklı olmazdı. Bu sene daha bilinçli bir şekilde planlı olarak bu tür organizasyonlar gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Şirket olimpiyatları, turnuvalar gibi.

Araştırmaya katılan üç şirketin de cevapları, yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, iletişim konusunda çaba sarfedildiği yönündedir. Her üç şirket de, birleşme süreçlerinde çalışanlarla kurulacak iletişimin kritik bir öneme sahip olduğunun farkındadır. Bu farkındalığa rağmen, şirketlerden biri iletişim sürecini başarılı bir şekilde idare edemediklerini itiraf etmektedir.

Tablo 7: Altıncı Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 6: Satın alma/birleşme sürecinde İş ya da Görev tanımlarında hangi değişiklikler oldu?
A Şirketi- Görev ve sorumluluklar çok fazla değişmediği için yeni iş tanımları oluşturmak çok gerekli olmadı fakat bizim kendimize göre kullandığımız bir iş tanımı formatı vardı, satın alan şirket bunu değiştirdi ve çok daha detaylı bir format kullanmaya başladık. Dolayısıyla her bölüm kendi iş tanımlarını tekrar revize etti ve yeni formata uygun bir biçimde İK ya kontrol amaçlı gönderdi.
B Şirketi- Yeni bir yapı olunca tabii ki pozisyonu değişenler oldu, pozisyonu değişmese de görev tanımı değişenler oldu. Yeni baştan her bir kişi için iş tanımı oluşturmak gerekiyordu. Yeni bir iş tanımı formatı hazırladık, Bunun öncesinde organizasyonel değişiklikler yapılırken atamalar vs. ile kişilerin pozisyonlarında değişiklikler olmuştu. Dolayısıyla herkes yeni rol ve sorumluluğuna göre kendi iş tanımını yazarak önce yöneticisiyle sonra da bizimle paylaştı. HR gelen formları benzer bir formatta standart hale getirdi ve yayınladı.
C Şirketi- İş tanımları zaten neredeyse hiç yoktu. Yeni kurulan veya fonksiyonu başkasına bağlanan departmanlardaki görevler için sıfırdan iş tanımları hazırlandı.

Şirketlerin üçünde de iş tanımlarında kapsamlı ya da dar değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu durumun en önemli sebebi birleşme ile birlikte görev ve sorumlulukları değişen ya da farklı birimlere & yöneticilere bağlanan departman ve çalışanlar olmasıdır.

Tablo 8: Yedinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 7: Birleşme/ satın alma sürecinde hangi yeni politikalar, prosedürler, düzenlemeler, kurallar devreye girdi?
A Şirketi- Esasında çok fazla değişiklik olmadı sadece belli başlı insan kaynakları fonksiyonlarında değişiklik oldukça prosedürler yenilendi. Örneğin performans yönetim sisteminde değişiklikler oldu, bütçe ile ilgili kısıtlar oluşunca seyahat, avans, masraf gibi prosedürlerde değişiklikler oldu. Bir de tabi yetki ve sorumluluklar değiştiği ve belli kademelere göre sınırlandırıldığı için, bu kademeleri içeren prosedürlerde değişiklikler oldu.
B Şirketi- Bütün süreçleri yeniden tanımladık. Bütün prosedürler tek tek elden geçirildi. Bu süreç 2004'te başladı, biz 2005'in sonuna kadar tüm prosedürler, politikaları yeniden oluşturduk. Hatta 2006 da da devam etti. Bazı süreçler –personel yönetimi, yetenek yönetimi gibi- direkt olarak yurtdışından geldi. Araç politikası, işe alım, işten çıkış, terfi tayin-transfer, borç-avans prosedürü gibi bir çok prosedür vardı. Her iki tarafta da olan bir çok prosedür karşılaştırılarak hangisinin hangi yönlerinin alınmasının faydalı olacağına karar verildi.
C Şirketi- Şirkette yazılı olarak kullanılan tek bir prosedür bile yoktu, her sürecin üzerinden geçerek bunları yavaş yavaş yayınlamaya başladık.

Şirketlerin üçünde de birleşme süreci ile birlikte şirket politika ve prosedürlerinde değişiklikler olduğu görülmektedir. Şirketlerin birinde yazılı prosedürler hiç yokken, birçok süreçle ilgili prosedür yazılı hale getirilmiş, diğer iki şirkette ise hali hazırda prosedürler mevcutken, yeni yapılanmadan doğan ihtiyaçlar sebebiyle bu prosedürleri revize etmek gerekmiştir. Borç-avans sistemi, terfi-tayin-transfer sistemi, araç politikası, prim sistemi, işe alım politikası, işten çıkış politikası, seyahat ve avans sistemi gibi birçok uygulama ile ilgili prosedürler ve politikalar elden

geçirilmiştir.

Tablo 9: Sekizinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 8: Satın alma/birleşme sonrası işten çıkarılanlar, pozisyonu değiştirilenler ya da kendiliğinden işten ayrılanlar ile ilgili nasıl bir süreç gelişti?
A Şirketi- Satın alan şirket tarafından çalışanlar aramıza katılmadığı için pozisyonlardaki kişi sayısında artış olmadı, dolayısıyla işten çıkartma yapılmadı sadece kendi isteği ile işten ayrılanlar oldu. Müdür düzeyinde ayrılan kişiler oldu ama sorun yaşanmadı, elemanlar hemen başka bir müdürün altına verildi, işler devam etti. Burada bizi sıkıntıya düşüren şey uzun yıllardır bizimle çalışan bu yöneticilerin kendi istekleriyle de olsa ayrılma kararı almalarıydı. Bu kopmaları gören daha alt departmanlardaki çalışanlar arasında ister istemez bir huzursuzluk oluştu. Çıkarma yapmak gibi bir niyetimiz olmamasına rağmen şirket içinde bu durumu gerçekleşecekmiş gibi gösteren birçok dedikodu yayıldı.
B Şirketi- Birleşen iki şirketin çalışanları biraraya geldiği için özellikle idari kadrolarda çift pozisyonlar oluştu. Bu yeni organizasyon yapısına göre bir pozisyonda iki kişi varsa birini seçmek zorunda kaldık, çoğu zaman diğerine farklı bir görev teklif ettik ama kimisi kabul etmedi ve ayrıldı. Pozisyonu düşürülenlerden bazıları kabul etmedi ayrıldı, bazıları devam etti, Özellikle sahada aynı lokasyonda birdenbire çok sayıda eleman fazlalığı oluştu. Bunları bir şekilde eleyerek uygun sayıda bir kadroyla devam etmek gerekiyordu. Dolayısıyla burada da çıkarmalar oldu. BU çıkarmalar yapılırken olabildiğince objektif bir bakış açısıyla ve performans odaklı bir şekilde yaklaşım sergilendi. Yönetim pozisyonlarındaki kişiler için danışman firmalarla görüşüldü ve danışman firma bu yöneticilerle tek tek görüşmeler yaptı. Çalışanların yetkinlikleri değerlendirildi ve ilgili rollere en çok uyması beklenen kişilerin kalması tercih edildi. Daha alt pozisyonlardaki kişilerin ise yöneticilerinden geri

bildirimler alındı ve daha önceki performans kayıtları da incelenerek kimlerin çıkarılacağına karar verildi. Özellikle bu süreçte insan kaynakları departmanı yalnız başına karar vermedi. İlgili çalışanların yöneticileri de sürece dahil edildi.

C Şirketi- 2008 de zamanımızın %90 ını işe alım ve işten çıkarmayla geçti. Geçen seneki işten çıkarmalar daha çok yönetim pozisyonlarıydı ve iş çıkartmayan departmanlardı. Ortaya çıkarttığı sonuçla, şirkete yarattığı iş maliyeti birbiriyle örtüşmeyen birimlerde küçülmeye gittik. Argede örneğin 20 kişi çalışan var sadece 6 ürün çalışmışlardı. Halbuki sektörde bunun yarısı kadar eleman sayısı ile daha çok geliştirme yapan şirketler olduğunu görüyorsunuz. O zaman küçülmek kaçınılmaz oluyor. İlgili fonksiyonun ortadan kalkması sonucu işten çıkarılan kişiler oldu. Mesela giriş çıkış kaydını bilgisayar tutarken, aynı işi yazıyla yapacak birine ihtiyaç kalmaz. Değişime direnç gösteren, engel olan kişileri ayıklamaya çalıştık. Yapmaya çalıştıklarımızı destekleyen, bizi durdurmaya çalışan yaklaşımlar vardı. Maliyet bilinci hiç yoktu. Bu bilince sahip olmayan üst yönetimi, 15 kişiyi 4 günlük bir terepatik eğitime götürdük, şu anda o ekipten sadece 1 kişi kaldı. Diğerleri birleşme sürecini desteklemedikleri için şirketle ilişkileri kesildi. Alt departmanlardaki kişilerin işten çıkarılmalarında isimleri ilgili departmanların yöneticilerinden istedik çünkü şirketi tanımıyorduk ve bu çalışanlarla ilgili yeterli bilimiz yoktu. Fakat yöneticilerin ne kadar adil olduğu konusunda da ciddi soru işaretlerimiz vardı tabii ki. İnsanları değerlendirme merkezlerine sokup gözlemleyecek zamanımız ve paramız yoktu dolayısıyla yöneticilerin takdirine güvenmek zorunda kaldık. Değişimde ya insanların yeni bilgi ve beceriler edinmesini sağlarsanız ya da insanları değiştirirsiniz. 2 ay içinde anladımki yönetim değişmeden aşağıdaki parlak kadroların ortaya çıkmasının yolu yok. 200-300 kişi gönderdik neredeyse. Şirket bu kadar finansal zorluk içinde olmasaydı belki bu kadar kişiyi çıkarmak zorunda kalmazdık ama durumları o kadar vahimdi ki o kadroyla batmak üzere olan bir şirketi kurtarmanın imkanı yoktu. Onları değiştirmeye ikna edecek

zamanımız yoktu. Fabrikalar açılmadığı için ilaç üretemiyorduk, ilaç üretemediğimiz için de satış yapamıyorduk. Borç içinde yüzen bir şirkettik. Bekleyecek vaktimiz yoktu.

Araştırmaya katılan üç şirketten ikisinde farklı nedenlerle de olsa önemli miktarda çalışanın işten çıkarıldığı görülmektedir. Bu şirketlerden B şirketi özellikle pozisyonlarda oluşan çift eleman nedeniyle çıkarma yaptığını ifade ederken, C şirketi, özellikle değişime direnç gösteren çalışanların işten çıkarıldığını ifade etmektedir. A şirketi ise bilinçli bir işten çıkarma işlemi gerçekleştirmediklerini fakat birleşmenin yarattığı belirsizlik ortamında uzun yıllardır şirkette çalışmış olan yöneticilerin kendi iradeleriyle işten ayrıldıklarını belirtmiştir.

Tablo 10: Dokuzuncu Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 9: Satın alma/birleşme aşamasında kilit pozisyonundaki kişileri şirkette tutmak için hangi uygulamalara başvuruldu?
A Şirketi- Belirsizlik ortamını kaldırmak için bu kişilerle özel görüşmeler yapıldı ve güven inşa edilmeye çalışıldı fakat prim gibi uygulamalar teklif edilmedi.
B Şirketi- Kilit durumda olan her kişiyi korumanızın yolu yok maalesef çünkü her iki şirkette de kilit pozisyonda kişiler olabiliyor ve ikisi de aynı pozisyonda olan birisinden feragat etmek zorunda kalabiliyorsunuz. Aynı pozisyonundaki iki kilit kişiden birini seçmek zorunda kalabiliyorsunuz. Gitmek isteyen bir kişiyi tutmak için bir çabamız olmadı entegrasyon sürecinde çünkü zaten belli bir kafasayısına inmek zorundasınız. Hiç kimse de yeri doldurulamaz değildir. Genel geçer şey şirketin normal dönemlerinde bu gibi kişileri yedeklemek buna göre bir düzen oluşturmaktır. Şirket bir kişiye bağlıysa bu zaten çok kötü bir durumdur.
C Şirketi- İşi gereği vazgeçilmez durumda olduğunu düşündüğümüz kişiler için

prim gibi, terfi imkanı gibi çok çeşitli şirkette kalma araçları geliştirdik fakat bazen de kilit rol de de olsa birleşme sürecine köstek olan kişileri hiç düşünmeden gönderdik. İşten çıkanlarla birlikte şirketin geçmişi de gidiyordu çünkü şirkette yazılı hiçbir bilgi yoktu. Buna rağmen bu riski bile göze aldık ve birçok kişiyi gönderdik.

Tablo 9'dan da görülebileceği üzere, araştırma sorularını yanıtlayan şirketler kilit pozisyonlardaki kişileri elde tutmanın öneminin farkındadır. Buna rağmen birbirinden farklı sebeplerle, bu pozisyonlardaki kişiler için çok özel uygulamalara gidilmemiştir. A şirketi, kilit kişilerle görüşme ortamı yaratarak onlara güven aşılamaya çalışmış, B şirketi, aynı pozisyonda iki kilit kişinin kalması gibi durumlar yaşadığından bu kişilerden biriyle ilişkisini kesmek zorunda kalmış, C şirketi ise, kilit pozisyonda da olsa entegrasyon sürecine destek olmayan çalışanlarla yollarını ayırmayı tercih etmiştir.

Tablo 11: Onuncu Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 10: İnsan kaynağı planlaması ile ilgili nasıl sorunlar ortaya çıktı?
A Şirketi- Biz her sene ağustos ayında önümüzdeki yılın İK planlamasını yapıyorduk, satın alan şirket ile birlikte bütçe süreci eklendi. İK Planlama bütçe sürecine 3'er aylık dönemlerle girmeye başladı. Her üç ayda bir bütçelenen ve fiilide gerçekleşen rakamları gözden geçirmeye başladık. Satın alan şirket maliyet kontrollerine çok önem verdiği için daha fazla detay çalışmaya başladık. Bu da bizi engelleyen ve sıkıntıya sokan bir durum oldu. Raporlamalarımız arttı.
B Şirketi- Elimizdeki bütçe nedir, hedeflenen ciro nedir, çalışan sayısı nedir, bu çalışanların maliyeti nedir, bu maliyete göre olması gereken en optimum çalışan sayısı ne olmalıdır belirleyerek ve bu sayıyı departmanlara dağıtarak zaten yıllık olarak işgücü planlama yapıyorduk. Departmanlara göre optimum sayının belirlenmesi önemli burada. Hedefleri

tutturabilmek için her bir birimde kaç kişinin çalışması gerektiğine karar veriyorsunuz. Saha kaç kişiden oluşacak, her bir ürün grubu için linelar belirleyip tr coğrafyasında nasıl konumlandıracağımızı belirledik. HR'ın tek başına yaptığı bir şey değil. Kafasayısı çalışmasını hep ilgili birim yöneticilerinin katılımı ile yapıyoruz. Onlardan gelen görüş, öneri ve yorumları dikkate alıyoruz. Onların ihtiyacı tanımlaması çok önemli. Bu toplantılardan çıkan kafasayısı planına göre kim gidecek kim kalacak sorusunun cevabı belirlenmeye çalışılıyor. Bu da İK Planlama oluyor. Burada kişinin eğitimi tecrübesi devreye giriyor. Seçme sürecinde her bir kişiyle tek tek görüşme yapılıyor. Görüşmeye İK yöneticisi, ilgili departman yöneticisi ve dışarıdan danışman bir firma katılıyor. Daha objektif olmasını sağlamak bakımından. Yapılan görüşmelerde her bir kişinin eğitimi, deneyimleri vs göz önünde bulundurularak o kişinin hangi işi yapmasının daha uygun olabileceğine karar veriliyor. Bu şekilde seçmeler yapılıyor ve hiçbir yere yerleştiremeyen açıkta kalan kişiler ile yollar bir şekilde ayrılıyor. Görüşmelerde, HR, danışman ve yönetici arasında farklı kararlar çıktığı oluyor. Bu her zaman olabilecek bir şey. Yöneticiler çoğu zaman duygusal davranma eğiliminde oluyor, çalışanını kaybetmek istemiyor. Böyle durumlarda danışman objektif görüşlerini net bir şekilde paylaşarak yöneticiyi ikna etmeye çalışıyor. Karar aşamasında illa ki ikna olunuyor çünkü asıl amaç firmanın devamlılığını sağlamak ve gerçekten bu sürece katkı sağlayacak çalışanlarla yola devam etmek çok önemli. Duygusalıktan bir şekilde arınmak gerekiyor aksi takdirde devam etmek mümkün olmuyor.

C Şirketi- İnsan kaynağı planlama diye bir fonksiyon şirkette hiç kullanılmıyordu. Satın almadan sonra oturup ciddi maliyet hesapları yapmaya ve her şirketin departman bazlı ihtiyaç duyacağı eleman sayısını tanımlamaya çalıştık. Tabii bu o güne kadar dilediği gibi çalışmış olan yöneticilere çok zor geldi. Kendilerin kısıtlanmış, ellerinden yetkileri alınmış gibi hissettiler. Ayrıca İK planlama ileriye yönelik öngörüselsel tahminler içerdiği için, yöneticiler ilk zamanlar gerçek ihtiyaçlarını ifade etmekte

sıkıntı yaşadılar. Daha önce her ihtiyaç duydukları an eleman alımı ve çıkarımı yapan yöneticilerin çoğu bir sonraki yılın hedeflenen çalışan sayısını verirken hatalar yaptı. Kimi fazla kimi az eleman öngörüsünde bulundu ama yavaş yavaş bu sürece alışmay başladılar.

Şirketlerin ikisinde insan kaynakları plannlama faaliyeti, birleşme öncesi dönemde de gerçekleştirilen bir faaliyet olduğu için, birleşme sürecinde planlama uygulamasını gerçekleştirmek C Şirketine nazaran daha kolay olmuştur. A Şirketinin planlama açısından yaşadığı en büyük zorluk, daha önceden oluşturulan bütçeye sıkı sıkıya uyma zorunluluğunun, birleşme sonrası dönemde oldukça önemli hale gelmesi olmuştur. Bunun yanısıra, bütçe kontrollerinin yıl içindeki sıklığının artırılması da raporlama yükünün artması bakımından A şirketine ekstra bir iş yükü getirmiştir. B şirketi, üç şirket arasında planlama açısından en az sıkıntı yaşayan şirkettir çünkü birleşme öncesi dönemde alışkın oldukları planlama sürecine benzer bir yapı, birleşme sonrasında da devam etmiştir. B şirketinin planlama aşamasında yaşadığı en büyük sıkıntı, birdenbire artan çalışan sayılarını azaltmak ve bütçeye sığdırmak zorunda kalmalarıdır çünkü bu işlemin sonucu kaçınılmaz olarak şirketten eleman çıkarılmasıdır. C şirketi ise, planlama açısından en çok sıkıntı yaşayan şirket olmuştur çünkü birleşme sürecinden önce şirkette uygulanan bir planlama fonksiyonu bulunmamaktadır. Bu nedenle özellikle departman yöneticileri eleman sayılarının kontrol ile ilgili ellerinde bulundurdukları yetkilerin çoğunu kaybetmişler ve bu nedenle kendilerini sınırlandırılmış hissetmişlerdir.

Tablo 12: On Birinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 11: İşe alım sürecinde hangi problemlerle karşılaşıldı? Eski çalışanlar ile yeni işe alınanlar arasında nitelik bakımından hangi farklar vardı? Aralarında uyum sağlanması için hangi yöntemlere başvuruldu?

A Şirketi- İşe alım sürecinde değişiklik olmadı Satın alan şirket ile birlikte. Satın alan şirket sürecimize müdahale etmedi, testlerimizi, mülakatlarımızı, yabancı dil sınavlarımızı eskisi gibi yapmaya devam ettik. Birleşme ile

eleman sayılarımızı değiştirmek durumunda kalmadığımızdan eski – yeni açısından nitelik farkı oluşmadı.

B Şirketi- Çok problemle karşılaştık. Bir kere her iki şirkette de kıdem süreleri çok uzundu, insanların çoğu stajyer olarak başlayıp şirkette kalan çalışanlardı. Bu elbette şirkete bağlılık anlamında çok olumlu bir şey ama bir o kadar da eskiye ait olma durumu söz konusu oluyor. Yeniliklere çok açık olunmuyor. İki üç sene bu kan değişimini sağlamakla geçti. Profil nerdeyse her bir işe alımda tekrar tekrar değişti. Genç dinamik, bugünün gerekliliklerine daha çok adapte olabilen bir profil oluşturmaya çalıştık . Tabi bu zamana yayılan uzun bir süreç oldu. Tıbbi mümesseil alımlarıyla ilgili pek değişiklik yapmadık, bu tüm sektörde benzer yapıdadır ama merkez pozisyonlarla ilgili prosedürler oluşturduk. Birebir mülakatlar, psikometrik testler vs ekledik, görüşmelerin kademelerini tanımladık. Her bir pozisyon için kaç aşamalı görüşme yapılacağı bile tanımlandı. Farklı profildeki kişiler arasında, bir taraf yeniliğe açık, bir taraf değişime dirençli olduğundan tabii ki bir çok sorun yaşandı. Ama bunlar HR ın değil departman yöneticilerinin tutumu ile aşılabilecek şeyler olduğundan, onların ekibi yönlendirmesi, iş tanımlarını doğru paylaşması ile çok alakalı. Birçok departman yöneticisi de yeni jenerasyondan seçildiği için çok çok büyük problemler yaşanmadı. Yavaş yavaş, değiştire değiştire kan değişimi sağlandı.

C Şirketi- İşe alım sürecinde çok büyük farklılıklar oldu. Daha önce departman yöneticileri kendi elemanlarını alırken bu süreç tamamen İnsan Kaynaklarının kontrolüne geçti. Yetkinlik bazlı mülakatlar, yabancı dil sınavları gerçekleştirilmeye başlandı. Yabancı dil bilen çalışan neredeyse hiç yoktu, yeni alınan çalışanların profili farklılaştı.

Görüşme sürecine katılan şirketlerin ikisi, birleşme ile birlikte çalışan profillerinin oldukça değiştiğini vurgularken, üçüncü şirket, nitelik bakımından profil değişimi yaşamadıklarını belirtmektedir. A Şirketi, kendilerini satın alan şirketin, çalışan

nitelikleriyle ilgili kendilerine müdahalede bulunmadığını ve bu sebeple profilin aynı kaldığını ifade etmektedir. B ve C şirketi ise, birleşme sürecinde çalışan profilinin epey farklılaştığını ve bu nedenle işe alım sürecinde yetkinlik bazlı mülakat, yabancı dil sınavı, danışman firma ile görüşmeler gibi bir takım yeni düzenlemelere gittiklerini belirtmektedirler.

Tablo 13: On İkinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 12: Eğitim süreci ile ilgili hangi sorunlarla karşılaşıldı?	
A Şirketi-	Satın alan şirket eğitim sürecine müdahale etmedi fakat getirmiş oldukları bütçe kısıtı nedeniyle çalışanları daha önce planladığımız eğitimlere gönderememeye başladık. Çalışanlar gidemedikleri için şaşırды ve tepki göstermeye, şikâyet etmeye başladılar. Daha önceden alışkın oldukları düzen bozulduğu için huzursuz oldular.
B Şirketi-	Satın alan şirket tarafında daha çok eğitim verilmişti ve birçok konuda onlar daha bilinçliydi. Özellikle bölge müdürleri ile başladık işe, bölge müdürlerinin ortak bir dile, ortak bir vizyona sahip olmaları için eğitimler organize edildi. Daha sonra da genel müdürlükte ekip oluşturma, değişim yönetimi gibi yine ortak bir dil ve anlayış oluşturmaya yönelik eğitimler verildi.
C Şirketi-	Eğitim anlamında şirkette çok eksik vardı. Bir yandan birleşme süreci devam ederken bir yandan çalışanlar ve yöneticiler için eğitim organize etmeye çalışıyorduk. Birçok çalışan yoğunum diyerek eğitime bile katılmak istemiyordu. SAP adı verilen bir ERP sistemi kullanmaya başladık, bununla ilgili olarak şirkette bir proje ekibi kurmakta bile sorun yaşadık kimse katılmak istemediği için. Birleşme sürecinin çalışanlar üzerinde yarattığı baskı o kadar fazlaydı ki, bazı çalışanlar eğitimlere katıldıklarında, sahip oldukları bilgilerin ölçüleceğini ve işten çıkarmalarda koz olarak kullanılacağını düşünüyorlardı.

Birleşme sonrası üç şirketin de eğitimler ile ilgili çeşitli sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Bu sorunların sebepleri birbirlerinden farklı olsa da, temelde hepsi birleşme kaynaklıdır. A şirketinde, birleşmenin ortaya çıkardığı bütçe kısıtlamaları nedeniyle daha önce planlanmış olan eğitimler ertelenmek durumunda kalmıştır. Bu durum çalışanlar tarafından hoş karşılanmamıştır. B şirketinde, birleşme sonrası ortak bir dil oluşturma çabaları sonucu çeşirli eğitimler organize edilmiştir. Burada, satın alan şirketin eğitim konusunda daha bilinçli olduğu ifade edilmektedir. C şirketinde ise, birleşme sonrasında iş süreçlerindeki değişiklik neticesinde ortaya çıkan ihtiyaç nedeniyle eğitimler organize edilmiştir. C şirketi çalışanlarının eğitime bakış açıları, birleşme sürecinden duydukları korku ve endişeyi yansıtmaktadır.

Tablo 14: On Üçüncü Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 13: Performans yönetim süreci ile ilgili nasıl problemler yaşandı?

A Şirketi- Performans sisteminde epey değişiklik oldu. Bizim farklı bir performans sistemimiz vardı. Satın alan şirket ile birlikte kullanılan performans değerlendirme formuna kadar her şey değişti. Bizim performans sistemimizde yıllık hedefleri, yıl ortası ve yılsonu değerlendirmesi vardı, ayrıca gözlemlediğimiz yetkinlikler de vardı. Bu sistemde, çalışan sene başında belli başlı beş hedefi belirliyor ve yılsonunda bu hedeflerin değerlendirilmesi yapılıyordu. Satın alan şirketin sisteminde yetkinlikler ölçülüyordu. Yılsonu değerlendirmesine ek olarak üç aylık değerlendirmeler vardı satın alan şirket bünyesinde. Yılda 4 kez yapılıyordu. Bu 3 aylık değerlendirmeler çalışana maaşı ile orantılı olarak bonus olarak geri dönüyordu. Bu sistemin sonuçları çalışanın 3 ayda bir alacağı bonus miktarını, yıllık zam alıp almayacağını belirliyordu. Birleşmeden önceki performans sistemimizin değerlendirme neticesi olarak 3 ayda bir standart çift maaş ikramiye vardı, bu satın alan şirket ile birlikte değişti ve kaldırıldı. Tabii bu duruma tüm çalışanlar büyük tepki gösterdiler. Performansta yetkinliklerden vazgeçemeyiz

kullanmak istiyoruz dedik, kabul ettiler. Genelde yaklaşımları ana form şudur, bunu kendinize göre adapte edin şeklinde oldu.
B Şirketi- Her iki tarafta da vardı aslında fakat çok etkin kullanılamıyordu, entegrasyondan sonra yeni bir sistem kurulumuna gidildi. Satın alan şirketin yurtdışındaki merkez ofisinden sayısal hedefleri ve yetkinlikleri içeren yalın bir sistem geldi, bu sistemin oturması için 2-3 sene geçmesi gerekti. Yöneticilere bunu tam olarak anlayabilmeleri için eğitimler verildi fakat asıl aksaklıklar uygulama safhasında çıkmaya başladı, tüm formlar istenilen zamanda toplanamadı ya da hatalı hedefler yazıldı. Bunların bir sistematige oturması için birkaç yıl geçmesi gerekti.
C Şirketi- Şirketin daha önceden kabul edilmiş olan üç şirket değeri doğrultusunda davranış boyutları belirledik ve sadece müdürlere kadar olan kademeyi içeren bir performans sistemi kurduk çünkü şirkette böyle bir yapıyı kaldıracak bilinç henüz oluşmamıştı. İnsanlar yine neye uğradıklarını şaşırdılar, niye işimizi ölçmek istiyorsunuz, sonuçları nerede kullanacaksınız diye sorgulamaya başladılar.

Birleşme sonrası üç şirketin de performans sistemleri yeniden kurgulanmış ve bazı değişiklikler getirilmiştir. Özellikle A şirketinde, çalışanların prim alması durumu performans sistemine bağlanmış ve yılda dört kez performans sonuçları değerlendirilmeye başlanmıştır. B şirketinin performans sistemi tamamen değişmiş ve satın alan şirketin merkezi uygulamaları adapte edilmiştir. Sistem değişikliği neticesinde çalışanlara ve yöneticilere kullanım ile ilgili eğitimler verme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Belli bir önem uygulamada aksaklıklar yaşanmış fakat zaman içinde bunlar giderilmiştir. C şirketinin birleşme öncesinde bir performans sistemi bulamadığından, çalışanlar neden böyle bir ölçme sistemine gerek duyulduğu ile ilgili olumsuz tutumlar takınmışlar ve sistemi kabul etmekte çekimser davranmışlardır.

Tablo 15: On Dördüncü Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 14: Kariyer yönetimi anlamında ne gibi sorunlar ortaya çıktı?

A Şirketi- Kariyer Yönetiminde İK Planlama Kurulumuz vardı. Bu kurul 3 ayda bir toplanır ve terfi - atama vs ne varsa görüşülürdü. Satın alan şirket bünyesinde böyle bir sistem olmadığı için bizimkine devam edildi. Özellikle yurtdışındaki yöneticilere kesikli olarak bağlı olan kişilerde bazı sorunlar yaşadık. Yurtdışındaki bu yöneticiler zaman zaman kendilerine bağlı kişileri İnsan Kaynaklarına hiç danışmadan terfi ettirmek istediler. Bazen bir çalışan gelip, “Yurtdışında bağlı olduğum yönetici beni şef yaptı, müdür yaptı, haydi duyurusunu yapalım.” Diyebiliyordu. Bu sistemin böyle yürümediğini ve tüm atama ve terfilerin İK Planlama Kurulumuzdan geçmesi gerektiğini defalarca aktardık. Bir süre sonra onlar da alıştılar bu duruma.

B Şirketi- Birleşme öncesinde kullandığımız yetenek yönetimi programımız vardı. Her sene kariyer planlama çalışmaları yapılarak, birçok pozisyon için yedekleme çalışması yapılıyor ve potansiyeli yüksek çalışanlar için bir yol haritası belirlenerek vakti geldiğinde ataması gerçekleştiriliyordu. Birleşme sonrası yaptığımız ilk yetenek değerlendirme programının sonuçlarında çok fazla yüksek potansiyelli çalışan çıktı, nerdeyse her departman yöneticisi bir çok çalışanını yüksek potansiyel ilan ederek, muhtemelen yaşanan belirsizlik ortamında onlara moral vermek istedi. Bunu kabul etmedik tabii ve her departman yöneticisiyle birebir görüşerek yetenek yönetimi sisteminin önemini bir kez daha anlattık. Bu önce biraz tepki çekti fakat zamanla oturdu. Birleşme sonrasında sistemde bazı değişiklikler oldu. Her bir genel müdüre direk raporlama yapan yöneticilerin bilgiler yurtdışı ile paylaşılmaya başlandı, daha alt pozisyonlar ise Türkiyeden takip edilmeye devam etti. Birleşme sonrası ortaya çıkan bir diğer problem de pozisyonların niteliklerinin değişmesi

sonucu, daha önce belirli unvanlara getirilmiş çalışanların nitelikleri ile, yeni çalışanlarının niteliklerinin uyuşmaması oldu.

C Şirketi- Şirkette kariyer planlama sistematigi yoktu. Çalışanlar, yöneticilerin keyfi uygulamaları neticesinde terfi alıyor ya da senelerce aynı pozisyonlarda kalıyorlardı. Satın alma sürecinden sonra atama ve terfileri belli kriterlere bağladık ve bununla ilgili prosedür yayınladık. Ellerindeki yetkileri kısıtladığımız için diğer konularda olduğu gibi bu konuda da yöneticilerden epey tepki aldık.

Araştırmamızı yanıtlayan şirketlerin verdikleri cevaplara göre, hepsinde kariyer planlama fonksiyonu ile ilgili çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır. Birleşen şirketlerin yapılarının farklı olması bu sorunların temel nedenlerinden biri olarak görünmektedir. A şirketinde, yurtdışındaki yöneticilerin mevcut kariyer planlama sistemi dışına çıkarak aksiyon almaya çalışmaları yaşanan en önemli sorunlardan biri olmuştur. B şirketinde, birleşme sonucu pozisyonların niteliklerinin değişmesi ve yöneticilerin birleşme sürecindeki belirsiz havayı yumuşatmak istemelerinin sonucunda sıkıntılar yaşanmıştır. C şirketinde ise, atama ve terfi süreçlerinin belli bir sistematige bağlanması yöneticilerin tepkisini çeken bir durum olmuştur.

Tablo 16: On Beşinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 15: Ücret ve ek menfaatler konusunda nasıl problemler yaşandı?

A Şirketi- Ücret konusunda her yılın eylül ayında HAY grubun yaptığı ankete katılıyoruz. Birleşmeden sonra bununla ilgili bir değişiklik yapılmadı. Bizim ücret paketimizde baz maaş + 3 ayda 1 çift maaş + sağlık sigortası + yöneticiler için hayat sigortası vardı. Satın alan şirket ile birlikte aldığımız üç aylık primler maaşlara yansıtıldı ve performans sisteminin değerlendirmesi olarak 3 ayda bir ikramiye uygulaması başladı. Bazı pozisyonlara verilen yan faydalar arttırıldı, bazıları kısıtlandı. Mesela yılda bir kez yakacak yardımı yapılıyordu, bu kaldırıldı. Bir de tabii,

kısıtlı bir bütçe ile çalışıyor olmaktan dolayı yıllık ücret düzenlemeleri istenilen düzeyde gerçekleşmedi.
B Şirketi- Ücretlendirme ve esnek haklar bölümünde ücret yönetimi, bütçe, bordro yer aldı. Farklı prim sistemleri vardı iki şirkette, bunu bir standarda bağladık. Genel müdürlüğün prim sistemi yurtdışındaki merkez ofisten geldi. İki şirketin farklı yan faydaları olduğu için ek menfaatler konusunda sıkıntı yaşadık. Bir tarafta hayat, bir tarafta kaza sigortası vardı, poliçeleri birleştirerek hayat sigortasına dönüştürdük. Hangisinin kullanılacağına karar verirken, sistemlerin finansal yükümlülüklerini ve çalışana getirilerini analiz ettik. En faydalı görüneni seçmeye çalıştık. İki şirketin ücretleri arasında farklılıklar vardı, benzer pozisyonlarda çalışan kişilerin ücretleri arasında ciddi farklar vardı. Çalışanlar her fırsatta bu konudaki şikâyetlerini dile getirdiler. Bu ücretleri bir dengeye oturtabilmek için bir çok düzenleme yaptık.
C Şirketi- Ücret ciddi bir problem oldu çünkü birleşmeden sonra yeni aldığımız çalışanları sektördeki rakamlara yakın seviyelerde almaya çalıştık, içerideki ücretler düşük olduğu için çalışanlar arasında sıkıntı oldu. Her sabah dağıtılan kahvaltı yardımı kaldırıldı, beyaz yakaya ödenen mesai ücreti kaldırıldı.

Araştırmaya katılan üç şirkette de birleşme sonrasında ücret sistemleriyle ilgili sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. A şirketinde; çalışanların 3 ayda bir aldıkları ikramiyelerin kaldırılması ve çalışanlara yapılan yakacak yardımının kaldırılması huzursuzluk yaratmıştır. B şirketinde; birleşen şirketlerin farklı ücret sistemlerinin olması ve çalışanların ellerine geçen ücret ve yan faydaların birbirinden farklı olması nedeniyle sıkıntı yaşanmıştır. Ücret sistemlerinin birbirleriyle uyumlaştırılması ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. C şirketinde ise yeni işe başlayan çalışanların sektör rakamlarına yaklaşan ücretlerle işe alınması, mevcut çalışanların ücretleri daha düşük olduğundan sıkıntı yaratmıştır. Bu duruma ek olarak, çalışanların birleşme öncesi sahip oldukları bir takım yan faydaların kesilmesi yaşanan sıkıntıyı ve huzursuzluğu

arttırmıştır.

Tablo 17: On Altıncı Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 16: Değişim Yönetimi ile ilgili uygulamalar yapıldı mı?
A Şirketi- Özel olarak değişim yönetimi eğitimleri yapılmadı fakat her fırsatta çalışanlarla iletişime geçilerek sistemin gidişatı anlatıldı.
B Şirketi- Hem çalışanlara hem de yöneticilere bu konuda çeşitli eğitimler verildi.
C Şirketi- Tüm üst yönetimi şehir dışında bir kaç günlük terapi şeklinde toplantıya götürdük ama firmanın içinde bulunduğu zorlu mali koşullar hızlı aksiyon almamızı gerektirdiği için çalışanlara ya da orta kademe yöneticilere eğitim veremedik. Değişime karşı olanları direkt elemek durumunda kaldık.

Şirketlerin ikisinde değişim yönetimi konusundaki uygulamalar yetersiz kalırken, sadece B şirketi çalışanlarına ihtiyaç duyulan konularda eğitimler verdiklerini ifade etmiştir. Birleşmelerde değişim yönetimi uygulamaları birleşmenin başarısı açısından önemlidir. Verilen cevaplardan şirketlerin bu konuya yeteri kadar özen göstermedikleri söylenebilir.

Tablo 18: On Yedinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 17: Yeni organizasyon sürecinde çalışanlardan sıklıkla gelen geri bildirim ne oldu? En çok neden şikâyet edildi, neyin değişmesi istendi?
A Şirketi- Biz Satın alan şirketten daha iyiyiz, onların sistemleriyle ne kadar yaşayabiliriz? diye şikâyetler sık olarak geliyordu. Mailleşme ve telefonlaşmada yanlış anlaşmalar, farklı terimler kullanmalar gibi

nedeniyle bir süre karşı tarafla iletişimde sıkıntı yaşadık. Çalışanlar en çok bu ikisinden şikâyet etti. Bir de üç aylık ikramiyelerin kaldırılması çok tepki çekti.
B Şirketi- Yönetimsel anlamda zorluklar yaşandı. Kültürel farklılıklar vardı, görüş ayrılıkları vardı iş yapış şekilleriyle ilgili. Kişilerin kendi aralarında ya da yöneticileriyle yaşadıkları görüş ayrılıkları oldu. Ücret şikâyetleri çok geldi, karşı tarafın ücretleri yüksek bizimki düşük diye. Kaldırılan bazı uygulamalar oldu, kıdem ödülleri gibi, neden kaldırıldı diye çok şikayet geldi
C Şirketi- Değişime tümüyle direnç anlamında genel bir sıkıntı vardı ama en çok şikâyet işten çıkarmalar ve ücret farklılıkları nedeniyle oldu. Hatta yaptığımız bir toplantıda üst yönetim olarak çalışanlar tarafından yuhalandık.

Birleşme sürecinde A şirketi çalışanları en çok, satın alan firma ile iletişimi doğru kuramamaktan, satın alan firmadan daha üstün özelliklere ve süreçlere sahip olduklarını düşündüklerinden ve üç ayda bir aldıkları ikramiyelerin kaldırılmasından rahatsızlık duymuşlardır. B şirketi çalışanları, birleşen şirketler arasındaki kültürel uyum sorunları nedeniyle ve ücret sistemlerindeki farklılıklar nedeniyle rahatsızlık duymuşlardır. C şirketi çalışanlarının en çok şikayet ettikleri konular arkadaşlarının ve yöneticilerinin işten çıkarılmaları ve eski çalışanlarla yeni çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları olmuştur. Üç şirkette de ortak olan şikayet ücret konusundaki rahatsızlıklar olmuştur. Birleşmelerde, ücret sistemlerinin uyumlaştırılmasının hayati öneme sahip olduğu bu noktada net bir biçimde görülebilmektedir.

Tablo 19: On Sekizinci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 18: Şirketinizi birleşme sürecinin hangi aşamasında görüyorsunuz?
A Şirketi- Daha her şey oturmadı, ama bitmek üzere. Organizasyon şemaları bile

halen değişmeye devam ediyor. Satın alan şirketin talepleri doğrultusunda hala yeni bölümler, yeni ünvanlar geliyor.
B Şirketi- İlk üç sene esasında düzene girmişti, ufak tefek şeyler kalmıştı ama son iki senedir her şey yolunda, aksaksız yürüyor süreç.
C Şirketi- Entegrasyon sürecinin sonuna geldik, major bir değişiklik yapmayacağız artık, minor bazı değişiklikler kaldı.

A şirketi birleşme süreci uygulamalarının hala devam ettiğini söylerken, B şirketi birleşme sürecinin tamamlandığını ve aksaksız yürüdüğünü ifade etmiş, C şirketi ise sürecin sonuna geldiklerini belirtmiştir. Buradan da görülebileceği üzere, birleşme sürecinin her bir şirket üzerindeki yansıması birbirinden farklıdır.

Tablo 20: On Dokuzuncu Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 19: Birleşme ve satın almalarda İK departmanının rolü size göre ne olmalıdır?
A Şirketi- İK departmanının en önemli rolü planlamayı iyi yapmak olmalıdır. İletişim süreci doğru yürütülmeli ve daha sistematik bir şekilde çalışanlara bilgi verilmeli, soruları içtenlikle yanıtlanmalıdır.
B Şirketi- Objektif olmak ve adalet çerçevesinde uygulamaları yapmak, taraf olmamak çok önemli çünkü sonuçta entegrasyonda İK taraflardan birinden geliyor. Adil olmazsanız güvenilirlik kalmıyor, entegrasyonda bu en üst seviyede uygulanmalı. Bu güven oluştuktan sonra gerisi geliyor. Bir de tabii iletişim sürecinin kopuk olmaması ve gelen şikâyetlere kulak tıkamamak da oldukça önemli.
C Şirketi- Çalışanlarla doğru bir ilişki ve iletişim kurmak gerekiyor. Ama her şeyden

önemlisi daha en başından entegrasyon planını oluşturmak ve adım adım bu plan doğrultusunda hareket etmek gerekiyor.

İnsan Kaynakları Departmanının rolünün ne olması gerektiği konusunda üç şirket de benzer cevaplar vermişlerdir. A şirketi planlama ve iletişimin hayati öneme sahip olduğunu vurgularken, B şirketi iletişimin kopuk olmamasının yanısıra, objektif ve adil olmanın gerekliliğinden, C şirketi ise doğru iletişim ve planlamanın öneminden söz etmektedir. Yani şirketlerden ikisi iletişim ve planlama süreçlerini daha çok önemserken, şirketlerden biri iletişim ve objektif bakış açısının öneminden bahsetmektedir.

Tablo 21: Yirminci Görüşme Sorusu ve Şirketlerin Cevapları

Soru 20: Benzer bir durumda ve aynı rolde olsaydınız neleri farklı yapardınız. Ne gibi önlemler alırdınız?
A Şirketi- İletişim konusunda daha rahatlatıcı daha sistematik uygulamalar yapılabilirdi.
B Şirketi- Yok esasında çünkü iyi şekilde yönetildi. Durumu analiz et, problemleri tespit et, (organizasyonu ve pazarı çok iyi hissetmek gerekiyor) aksiyon planının oluştur ve uygulanmasını sağla. En zor kısmı son kısım çünkü insan faktörü devreye giriyor, insan davranışını şekillendirmeye çalışıyorsunuz. Eski davranış biçiminden vazgeçmesi yeni uygulamayı benimsemesi çok önemli. Bir bakıyorsunuz eski sistemdeki gibi adam çıkartmaya çalışıyor, prosedürlere dikkat etmiyor. Burada genel müdüre ve üst yönetime çok ciddi iş düşüyor. Süreç üstten alta iniyor çünkü değişime direnç, yöneticinin süreci sahiplenmesi önemli, çalışanların iyi bir şey yapıldığına emin olması gerekiyor ki destek olsunlar.
C Şirketi- İnsan değişimi ve adaptasyon sürecini başlatırım. Daha düzgün ve koordineli iletişim kurulmasını sağlarım. Değişimi parasal imkânların

daha cömert olduğu bir dönemde yapmak isterim ve değişimi gerçekleştirecek yöneticiyi sürecin en başında getirirdim.

Üç şirket de birleşme döneminde iletişimin kritik öneme sahip olduğunu görmüşler ve benzer bir birleşme süreci yaşamaları durumunda en önemseyecekleri faaliyetin çalışanlarla düzgün iletişim kurmak olduğunu ifade etmektedirler.

Şirketlere yöneltilen soruların cevaplarından elde edilen çıkarımlar özet bir şekilde aşağıdaki tabloda düzenlenmiştir:

Tablo 22: Araştırma Bulgularının Özet Tablo Şeklinde Analizi

Araştırma Sorularından Elde Edilen Önergeler	Şirketlerin Verdikleri Cevaplar		
	A Şirketi	B Şirketi	C Şirketi
İnsan Kaynakları Departmanı birleşme sürecine en başından itibaren dahil edilmiştir.	Hayır	Hayır	Hayır
Birleşme sonrası firmanın organizasyonel yapısı yeniden düzenlenmiştir.	Evet	Evet	Evet
Birleşme nedeniyle kapanan departmanlar olmuştur.	Hayır	Evet	Evet
Birleşme nedeniyle yeni departmanlar oluşturulmuştur.	Evet	Evet	Evet
Birleşme sonrasında kültürel uyum sorunları yaşanmıştır.	Evet	Evet	Evet
Birleşme sürecinde şirket içi iletişim iyi yönetilmiştir.	Evet	Evet	Hayır
Birleşme sürecinde iş tanımlarında değişiklikler olmuştur.	Evet	Evet	Evet
Birleşme sürecinde yeni politika veya prosedürler devreye girmiştir.	Evet	Evet	Evet
Birleşme sürecinde işten çıkarılan çalışanlar olmuştur.	Hayır	Evet	Evet
Birleşme sürecinde pozisyonu düşürülen çalışanlar olmuştur.	Hayır	Evet	Evet

Birleşme sürecinde terfi eden çalışanlar olmuştur.	Evet	Evet	Evet
Kilit pozisyonlardaki çalışanları şirkette tutmak için çeşitli yollar denenmiştir.	Evet	Hayır	Evet
Birleşme sürecinde insan kaynağı planlaması ile ilgili sorunlar ortaya çıkmıştır	Evet	Evet	Evet
Mevcut çalışanlarla yeni işe alınan çalışanlar arasında nitelik bakımından farklar vardır.	Hayır	Evet	Evet
Eski ve yeni çalışanlar arasındaki nitelik farkları nedeniyle problemler yaşanmıştır.	Hayır	Evet	Evet
Eğitim süreci ile ilgili sorunlarla karşılaşmıştır.	Evet	Evet	Evet
Performans yönetim süreci ile ilgili problemler yaşanmıştır.	Evet	Evet	Evet
Kariyer yönetimi süreçleri ile ilgili sorunlar yaşanmıştır.	Evet	Evet	Evet
Ücret ve yan faydalar konularında problemler yaşanmıştır.	Evet	Evet	Evet
Birleşme sürecinde “Değişim Yönetimi” ile ilgili uygulamalar gerçekleştirilmiştir.	Hayır	Evet	Hayır
Birleşme süreci ile ilgili çalışanlardan sıklıkla şikayetler gelmiştir.	Evet	Evet	Evet

5.9. Araştırma Yapılan Şirketlerin Bulguları ile İlgili Genel Değerlendirme

İlaç sektöründe faaliyet gösteren A, B ve C Şirketleri ile yapılan görüşme sonuçlarına göre, birleşme ve satın alma sürecinde İnsan Kaynakları Departmanı çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Bu sorunlardan ilki ve en önemlisi, İnsan Kaynakları Departmanının birleşme & satın alma karar sürecine dâhil edilmemesidir. Karar alma adımları şirketlerin üst yönetimleri tarafından yürütülmekte ve çoğu zaman tüm yasal işlemler tamamlandıktan sonra İnsan Kaynakları Departmanı süreçle ilgili bilgi sahibi olmaktadır. Hatta bazı durumlarda İnsan Kaynakları, ancak diğer departmanlara

duyurulduğu zaman süreci öğrenmektedir. Oysa ki, İnsan Kaynakları Departmanı yürüttüğü fonksiyonlar nedeniyle, hem birleşme öncesinde hem de birleşme sürecinde operasyonel iş yükü anlamında en fazla çalışması gereken departmanların başında gelmektedir ; çünkü birleşme süreci çalışanlar üzerinde doğrudan etkileri olan bir süreçtir. İnsan Kaynakları Departmanı birleşme öncesi süreçte, birleşecek şirketlerin kültürlerini inceleyerek, mevcut durumu teşhis etmesi gereken bir departmandır. Birleşmedeki olası riskleri önceden belirleyebilmek ve gerekli tedbirleri alabilmek için bu teşhisi gerçekleştirmek oldukça önemlidir. Birleşmenin gerçekleştiği süreçte de, İnsan Kaynakları Departmanının birçok konuda çalışması gerekmektedir. Çalışanların birleşme kararı ile ilgili algılarının olumlu tutulması, güven ortamı oluşturulması, değişim yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmesi, ortak bir örgüt iklimi oluşturulması bu konuların başlıcalarıdır. Bunlara ek olarak; motivasyonel faaliyetler gerçekleştirilmesi, iletişim planlarının yapılması, kiminle, nasıl, nerede ve ne şekilde konuşulacağını belirlenmesi, ortak davranış modellerinin uygulamaya konması gibi faaliyetler de İnsan Kaynaklarının birleşme sonrası dönemde üzerinde çalışması gereken konulardandır.

Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Departmanının hem birleşme öncesi dönemde, hem de birleşme süresince, yukarıda sayılan birçok önemli faaliyeti gerçekleştirebilmesi için ciddi entegrasyon planları yapması gerekmektedir ve bu planları doğru ve zamanında yapmanın en sağlıklı yolu, birleşme süreci karar alma aşamasındayken İK Departmanını sürece dahil etmektir.

Araştırmamıza katılan üç şirkette de birleşme sonrasında, iş süreçleri, çalışanların görev tanımları, yetki ve sorumlulukları, bağlı olunan birimler ve yöneticiler, yönetim kademeleri gibi organizasyonel süreçlerinde değişiklikler yapılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Yeniden yapılanma ya da re-organizasyon olarak adlandırılabilir bu değişiklikler programlı ve bir biçimde yapılmadığı ve çalışanlara yeterli ve düzenli açıklama yapılmadığı müddetçe şirket bünyesinde huzursuzluğa ve tepkilere yol açmaktadır. Bu tepkiler birleşme sürecinin başarısını olumsuz etkileyebilecek seviyelere dahi ulaşabilmektedir. Yeniden yapılanma sonucu ortaya çıkan ve çalışanları en huzursuz edecek insan kaynakları faaliyetlerinden birisi çalışanlardan bir kısmını işten çıkarılması durumudur. Çalışanların yaşadığı iş belirsizliği yoğun bir kaygı ve stres durumu ortaya

çıkarabilmektedir. Birlikte çalıştıkları arkadaşlarının ve yöneticilerinin işten çıkarıldığına tanık olmak, kendileriyle ilgili gelecek garantisinin olmadığı fikrinin belirginleşmesine neden olabilmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin verdikleri cevaplardan da görülebileceği üzere, şirketler birleşme süreçlerinde kültürel açıdan çeşitli uyumsuzluklar yaşamaktadırlar. Bu uyumsuzluklar çalışma ortamını huzursuz ve gergin bir yapıya çevirebilir. Uyumsuzluk; giyim tarzından, yöneticilerle ilişkilere, müşterilerle iletişim şekillerinden; iş yapış şekillerine, işe giriş- çıkış saatlerinden; tatil günlerine, fikrini özgürce ifade etmekten; korkuyla yönetilen bir ortamda çalışmaya, kapalı odalarda çalışmaktan; açık ofiste çalışmaya kadar irili ufaklı pek çok nedenden ötürü ortaya çıkabilir. Kültürel uyumun sağlanması konusunda İnsan Kaynakları Departmanı birçok sosyal faaliyeti bir arada yürüterek, oluşan olumsuz havayı yumuşatmak durumundadır. İnsan Kaynakları, birleşme gerçekleşir gerçekleşmez ortak bir örgüt iklimi yaratmak için gereken faaliyetlere zaman kaybetmeden başlamalıdır. Birleşen şirketlerin süreçleri incelenerek, çalışanlar açısından en faydalı olabilecek uygulamalar gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır.

Birleşme süreçlerinde insan kaynaklarının karşısına çıkan en büyük sorunlardan biri de, iyi çalışan bir iletişim mekanizması kurmanın gerekliliğidir. Yaptığımız araştırmada şirketlerin, çalışanlarla iletişim kurmanın kritik bir öneme sahip olduğunun farkında oldukları görülmektedir. Fakat bu farkındalığa rağmen şirketler iletişim sürecini her zaman düzgün bir biçimde yürütemeyebilmektedir. Oysa ki, çalışanlarla hangi iletişim biçiminin kurulacağı, bu iletişim kurulurken hangi kanalların kullanılacağı, iletişim süresince hangi mesajların verileceği gibi faaliyetler birleşme sürecinin en başında, hatta mümkünse öncesinde planlanması gereken faaliyetlerdir. Doğru iletişim biçimleriyle, çalışanların birleşme ile ilgili olumsuz algılarını kırmak, şirket içerisindeki dedikodu mekanizmasının etkilerini azaltmak ve çalışanların içinde bulundukları güvensizlik ve belirsizlik ortamını hafifletmek mümkündür.

Birleşme süreçleri ile beraber, insan kaynaklarının temel fonksiyonlarından olan ücret, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi gibi fonksiyonlar

değişime uğramaktadır. Araştırmamıza dâhil olan her üç şirkette de insan kaynaklarının bu fonksiyonları çeşitli yapısal değişimlere uğramış ve bu durum çalışanlar arasında ciddi huzursuzluklara sebebiyet vermiştir çünkü bu fonksiyonlardaki değişimler çalışanlara birebir etki eden ve çalışanlar tarafından direkt olarak gözlemlenebilen değişimlerdir. Dolayısıyla, her bir fonksiyondaki değişimin, nedenleriyle birlikte çalışanlara açıklanması ve mümkün olabiliyor ise bu değişim süreçlerinde takımlar halinde rol almalarının sağlanması ve katılımlarının desteklenmesi gerekmektedir.

Araştırma sorularımızı yanıtlayan şirketlerin verdikleri cevaplara göre, birleşme neticesinde artan çalışan sayısını dengelemek ve kısıtlı bütçe imkânları çerçevesinde şirkette kimlerin kalacağına, kimlerin gideceğine karar vermek insan kaynakları departmanının yüz yüze kaldığı bir diğer sorundur. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, çalışanların birini diğerine tercih ederken kullanılacak yöntemlerin standart ve adil olmasıdır. Geride kalan çalışanların uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri de bir diğer önemli durumdur. Çalışanların arzu etmedikleri ya da yetkinliklerinin örtüşmediği işlerde görevlendirmek moral ve motivasyon kaybına ve hemen akabinde de performans düşüklüğüne neden olabilir.

Şirketler birleşme dönemlerinde, kilit rollerde bulunan çalışanlarına karşı yeterli çabayı gösterememekte ve onları şirkette tutabilmek adına fazla enerji sarf etmemektedirler. Hâlbuki kilit rollerde çalışanlar, iç ve dış müşterilerle kurabilecekleri olumlu diyaloglar ile şirketin hem kısa hem de uzun dönemde, birleşme ile yakalamak istediği sinerjiyi elde etmesine yardımcı olabilecek öneme sahiptir.

Araştırmamızı yanıtlayan şirketlere göre, birleşme sürecinde çalışanların en çok şikâyet ettiği konunun ücretlerin dengesizliği olduğu görülmüştür. Ücret rahatlıkla gözlemlenebilen bir alan olduğu için, yapılan değişiklikleri çalışanlar çok kolay fark eder. Bu durum çalışanlar arasında adaletsizlik duygusu uyandırdığı zaman, huzursuzluk ve motivasyon düşüklüğü yaratabilir. Dolayısıyla birleşen şirketlerin ücret ve yan faydalar ile ilgili farklılıklarının incelenip, çalışanlar için en optimum olacak şekilde söz konusu sistemlerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Araştırmamıza katılan şirketlere göre, birleşme süreçlerinde İnsan Kaynaklarının en önemli rolü iyi planlama yapmak ve doğru iletişim kurmak olmalıdır.

6. SONUÇ

Şirket birleşmeleri ve satın almaları günümüz rekabet koşullarında şirketlerin tercih ettikleri bir büyüme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Birleşmelerde finansal süreçlere odaklanılarak insan unsurunun göz ardı edilmesi birleşmelerin başarılı olmasını engelleyen en önemli unsurlardan biridir.

Birleşmelerin öncesinde ve sonrasında İnsan Kaynakları Departmanı birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Yeniden yapılanma süreçlerinin gerçekleştirilmesi, kilit çalışanları şirkette tutma planlarının yapılması, yeni görev ve rollerin belirlenmesi, ücret, performans gibi sistemlerin yeniden kurgulanması, ortak bir kurum kültürü oluşturulması, birleşmeyle artan çalışan sayısının dengelenmesi, değişim için gerekli altyapının hazırlanması, çalışanlara ihtiyaç duydukları eğitimlerin verilmesi, şirket içerisinde güçlü bir iletişim kurulması, işten çıkarılacak çalışanlar ile ilgili sürecin doğru planlanması insan kaynakları departmanının en çok karşılaştığı sorunlardandır. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için birleşme sürecinin iyi planlanması, çalışanlarla etkin iletişim kurulması, yapılacak değişikliklerde çalışanların ve yöneticilerin katılımının sağlanarak desteklerinin alınması gerekmektedir.

İlaç sektöründe faaliyet gösteren üç işletme ile yapılan araştırma verilerinin sonuçları değerlendirildiğinde, çeşitli evrelerden oluşan birleşme sürecinin tamamında, insan kaynakları yönetiminin çok temel ve kritik görevleri olduğu görülebilmektedir. Birleşme yaşayacak olan işletmelere, bu süreci daha rahat geçirmeleri adına araştırmamdan elde ettiğim sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Birleşmenin karar alma süreçlerine proaktif bir şekilde dahil olması,
- Ortak bir kurum kültürü oluşturmak için hangi çalışmaların yapılacağı planlanması, ortak bir amaç ve vizyon oluşturulması,
- Şirketin iletişim stratejisinin belirlenmesi,

- Yeni organizasyon yapısına karar verilerek gerekli altyapı çalışmalarının başlatılması,
- Yeniden yapılanma süreci ile değişen iş tanımlarının revize edilmesi, her pozisyonun yetki, sorumluluk ve niteliklerinin belirlenmesi,
- İnsan kaynağı planlamasının yapılması ve birleşme sonrası şirkette kalacak çalışanların belirlenmesi,
- Şirketin kritik süreçlerinde çalışacak personelin belirlenmesi,
- Kilit pozisyonlardaki kişilerin şirkette tutulabilmesi için gerekli çalışmaların yapılması,
- İşten çıkarılacak personel ile ilgili süreci yumuşatacak uygulamalar gerçekleştirilmesi,
- İşten ayrılmaları engellemek için güven ortamı oluşturmaya çalışılması,
- Değişim yönetimi uygulanması yoluyla, çalışanların yeni sürece adapte edilmesi, gerekli eğitim desteğinin sağlanması,
- Terfi, tayin, atama gibi kariyer planlamaya yönelik stratejilerin bütünleştirilmesi,
- Ücretlendirme ve yan faydalar sistemlerinin uyumlaştırılması,
- Çalışanlardan gelen geri bildirimlerin dikkate alınması ve birleşme süreci boyunca iletilen şikayetlerle ilgili çözüm yollarının neler olabileceğinin belirlenmesi.

KAYNAKÇA

- Akkum, Tülin. "Firmalarda Yapılanma, Firmaların Büyümesi –Satınalma ve Birleşmeler". **İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**. s. 36 (2000): 51-62.
- Aktan, Coşkun Can. **Değişim Çağında Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Aktan, Coşkun Can. **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: 2 - Stratejik Yönetim**. İstanbul: TÜGİAD, 1999.
- Anthony, William P, Pamela L. Fort, K.Worth Perrewe, Michele Kacmar. **Strategic Human Resource Management**. New York: Dryden Press, 1993.
- Armstrong, Michael. **Strategic Human Resource Management : A Guide to Action**. London: Kogan Page Limited, 2006.
- Arslan, H.Bader. **Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004.
- Bahtiyar, Mehmet. **Türk Ticaret Kanunu ile Avrupa Birliğinin Üçüncü Konsey Yönergesi Açısından Anonim Ortaklık Birleşmeleri ve Denetimi. Şirket Birleşmeleri** ed. Sümer Haluk, Helmut Pernsteiner, 1.bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.
- Balıkçıoğlu, Arkın. "Mergers and Acquisitions". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, 2006.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Bramson, Ruth. "HR's Role in Mergers and Acquisitions". **Training and Development**. c. 12 s. 61 (2000): 59-66.
- Ceylan, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim**. 6. bs. Bursa: Ekin Yayınları, 2000.

- Coffey, John, Valerie Garrow, Linda Holbeche. **Reaping the Benefits of Mergers and Acquisitions: In Search of the Golden Fleece**. 1. bs. Oxford: Butterworth- Heinemann, 2002.
- Dennis Carey, Dayton Ogden. **The Human Side of M&A: How Ceos Leverage the Most Important Asset in Deal Making**. Oxford:Oxford University Press, 2004.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.
- Düren, A. Zeynep. "Küreselleşen İşletmelerde Kültürel FarklılıklarınYönetimi". **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**. s.33 (1999): 21-24.
- Ertürk, İsmail. "Şirket Birleşmeleri". **Para ve Sermaye Piyasası Dergisi**. s.90 (Ağustos 1986): 28-29.
- Furman, Beyza Oba. "Stratejik Yönetim Çerçevesinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri", **3. Ulusal İşletmecilik Kongresi**. Kapadokya: Gazi Üniv. İ.İ.B.F, 1989: 291.Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lea ve Brian Kenny. **İşletme Politikası**. çev. İbrahim Anıl. 1. bs. İstanbul: Beta Basım, 2000.
- Gaughan, Patrick A. **Mergers and Acquisitions**. New York: Harper Collins, 1991.
- Gökçe, Orhan. **İletişim Bilimine Giriş**. 4. bs. Ankara: Turhan Kitabevi, 2002.
- Greengard, Samuel. "You're Next: There Is No Escaping Merger Mania!". **Workforce**. c.76. s.4 (1997): 52-62.
- Greengard, Samuel. "Six Ways To Nail a Successful Merger". **Workforce**. c. 79 s. 6 (2000): 73.
- Griffin, Charles H. ve Diğerleri. "İşletme Birleşmelerinin Sebepleri ve Mekanizmaları", Çev:Berna İpekten. **Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**. c.11, s.1-2, (1995): 211.

- Gürer, Aylin Olcay. “Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, 2000.
- Gürsel, Müge. “Birleşmeler ve Birleşmelerin Başarısında Ulusal ve Örgüt Kültürünün Önemi ve Bilişim Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, 2002.
- Holden, Len, Jan Beardwell. **Human Resource Management: A Contemporary Perspective**. United Kingdom: Pitman Publishing, 1997.
- Kandemir, Tuğrul. “Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine, Finansal Etkisi ve İMKB’deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Karakan, Şebnem Öğüt. “Kurumlarda Kültür Değişimi”. **Kaynak Dergisi**. s.18 (2001): 23-27.
- Kavuncu, Süleyman Cihangir. “İşletmelerde Kültürel Değişim Süreci ve Sürecin Yönetimine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, 1999.
- Kızılot, Şükrü. **Kurumlar Vergisi Kanunu Uygulaması**. c.II, Ankara: Yaklaşım Yayınları, 2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 1998.
- Kula, Veysel, Tatoğlu, Ekrem. “Uluslararası İş Ortaklıklarının Nitelikleri ve Kuruluş Nedenleri”. **Afyon Kocatepe Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**. c.1, s.2 (Aralık 1999): 32.
- Larsson, Rikard, Michael Driver ve diğerleri. “Career Dis-integration and Re-integration in Mergers and Acquisitions: Managing Competence and Motivational Intangibles”. **European Management Journal**, c. 9 s.6 (2001): 609-618.
- Larsson, Rikard, Michael Lubatkin. “Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey”. **Human Relations**. c. 54 s.

12 (2001): 1573-1607.

Legare, Thomas L. "The Human Side of Mergers and Acquisitions: Understanding and Managing Human Resource Integration Issues". **Human Resource Planning**. c. 21 s. 1 (1998): 32-41.

Leonard, Bill. "Will This Marriage Work?". **HR Magazine**. c. 44 s. 34. (1999): 42-51.

Marangoz, Mehmet. "Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Önemi". **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Ün. İ.İ.B.F. (1997): 3-235.

Mehtap Sümersan Köktürk, Şirin Odabaş Kont. **Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları**, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner (Ed.), Şirket Birleşmeleri içinde (555- 587), İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.

Michael R, Czinkota, Pietra Rivali, Ilek A Ronkairun. **International Business**. Second Edition. USA: The Dryden Press, 1992.

Mitchell L. Marks, Joseph G. Cutcliffe. "Making Mergers Work". **Training and Development Journal**. (Nisan1988): 30-35

Oktaç, Mahmut. **Davranış Bilimlerine Giriş**, 1. bs. İstanbul: Der Yayınevi, 2000.

Özgeldi, Mürşide. "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, 2001.

Pritchett, Price, Don Robinson, Russell Clarkson. **After The Merger: The Authoritative Guide for Integration Success**. New York: McGraw-Hill, 1997.

Randolf, Fochler. **Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim**. çev. Filiz Güder. Şirket Birleşmeleri, ed. Haluk Sümer ve diğerleri, 1.bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.

Riad, Sally. "The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in

- Merger Integration". **Journal of Management**. c. 30, s. 1 (2004): 123-147.
- Saka, Esra. "Şirket Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bu Süreçte İKY'nin Önemi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, 2008.
- Sargut, Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetimi**. 2. bs., Ankara: İmge Yayınevi, 2001.
- Sarıkamış, Cevat. **Şirket Birleşmeleri**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003.
- Saruhan, Şadi Can, Ayla Öncel Özdemir. **Değer Hedefli İşletmecilik**. 1. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004.
- Saxton, Todd. "Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions". **Human Relations**. c. 56 s. 6 (2003): 705-725.
- Schreitmüller, John P. "After a Merger: Helping Employees Move On". **Workforce**. c. 76 s. 4 (1997): 35.
- Sıcakkanlı, Öykü Büyükdere. "Birleşmeler ve Satın Almalarda Değer Çatışmaları". **Kaynak Dergisi**. s. 36 (2008): 14-18.
- Simit, Tuba. "Şirket Birleşmelerinde Birleşen Şirketlerin Personelinin Birleşme Sürecine Direnci ve Bir Sektör Uygulaması". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, 2007.
- Sinangil, Handan Kepir. **Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim, Şirket Birleşmeleri**, ed. Sümer Haluk, Helmut Pernsteiner, 1.bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.
- Stahl, Günter K, Andreas Voigt. "Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination". **Organization Studies**. c. 26 s. 10 (2005): 1501-1528.
- Stuart, Peggy. "HR Actions Offer Protection During Takeovers". **Personnel**

Journal. c. 72 s. 6 (1993): 83-92.

Stuart, Peggy. "How To Save Your Job During Takeovers". **Personnel Journal. c. 74 s. 10 (1995): 79.**

Taştan, Seçil ve Nevin Deniz. "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama". **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi. c.6 (2004): 169.**

Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim. 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2003.**

Ulrich, Dave. **HR The Value Proposition. Harward Business Rewjev, 2005.**

Uyargil, Cavide. **Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. Şirket Birleşmeleri ed. Sümer Haluk, Helmut.Pernsteiner, 1.bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.**

Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.**

"Kültür Şoku Başarıyı Engelliyor",
<http://www.ikturkiye.com/icerik/parantez/kultur-soku-basariyi-engelliyor.html> [30.03.2009]

"Birleşme ve Satın Almalar",
<http://businesstomorrow.net/birlesme.htm> [23.12.2009].

EK 1

BİRLEŞME ve SATIN ALMALARDA YAŞANAN İNSAN KAYNAKLARI SORUNLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

1. Satın alma/birleşme sürecini kimler yürüttü?
2. Satın alma/birleşme sonrası firmanın örgüt şeması nasıl şekillendi? Organizasyon yapısına nasıl karar verildi?
3. Satın alma/ birleşme sonrası yönetim kademeleri azaldı mı, çoğaldı mı? Departmanlar ne şekilde örgütlendi? Azaldı mı, çoğaldı mı?
4. Firma Satın alma/birleşme sonrasında nasıl bir kültürel uyum sorunu yaşadı? Bu çerçevede firmada değişime direnç yaşandı mı? Yaşandı ise, direnç atlatıldı mı?
5. Satın alma/birleşme süreci, öncesi ve sonrası çalışanlara nasıl aksetti? Şirket içi iletişim nasıl yönetildi?
6. Satın alma/birleşme sürecinde İş ya da Görev tanımlarında hangi değişiklikler oldu?
7. Birleşme/ satın alma sürecinde hangi yeni politikalar, prosedürler, düzenlemeler, kurallar devreye girdi?
8. Satın alma/birleşme sonrası işten çıkarılanlar, pozisyonu değiştirilenler ya da kendiliğinden işten ayrılanlar ile ilgili nasıl bir süreç gelişti?

9. Satın alma/birleşme aşamasında kilit pozisyonundaki kişileri şirkette tutmak için hangi uygulamalara başvuruldu?
10. İnsan kaynağı planlaması ile ilgili nasıl sorunlar ortaya çıktı?
11. İşe alım sürecinde hangi problemlerle karşılaşıldı? Eski çalışanlar ile yeni işe alınanlar arasında nitelik bakımından hangi farklar vardı? Aralarında uyum sağlanması için hangi yöntemlere başvuruldu?
12. Eğitim süreci ile ilgili hangi sorunlarla karşılaşıldı?
13. Performans yönetim süreci ile ilgili nasıl problemler yaşandı?
14. Kariyer yönetimi anlamında ne gibi sorunlar ortaya çıktı?
15. Ücret ve ek menfaatler konusunda nasıl problemler yaşandı?
16. Değişim Yönetimi ile ilgili uygulamalar yapıldı mı?
17. Yeni organizasyon sürecinde çalışanlardan sıklıkla gelen geri bildirim ne oldu? En çok neden şikâyet edildi, neyin değişmesi istendi?
18. Şirketinizi birleşme sürecinin hangi aşamasında görüyorsunuz?
19. Birleşme ve satın almalarda İK departmanının rolü size göre ne olmalıdır?
20. Benzer bir durumda ve aynı rolde olsaydınız neleri farklı yapardınız. Ne gibi önlemler alırdınız?

ÖZGEÇMİŞ

HATİCE DEMİRCAN

Soğanlı Cad. Conker Sk. No:11/7 Bahçelievler / İstanbul
Cep: 533 4402786 Ev: 212 6437815
E-mail: haticed@gmail.com

KARİYER ÖZETİ

5 yıllık profesyonel iş deneyimini lojistik ve tekstil ve enerji sektörlerinde ilk üçte yer alan uluslararası şirketlerde, insan kaynakları fonksiyonunda; seçme & yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme & ek menfaatler, organizasyonel gelişim ve kariyer yönetimi alanlarında aldığı görevler ile kazandı. İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programı tez aşamasında devam ediyor. İş hayatında hırslı, değişime açık, analitik, takım oyuncusu ve motivasyon sahibi bir kişi.

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum tarihi ve yeri : 1979, Diyarbakır

Medeni Hali : Evli

Ehliyet : B sınıfı ehliyet sahibi (Aktif sürücü)

İngilizce : İleri Düzeyde (konuşma, yazma, sunum, rapor hazırlama)

Bilgisayar Bilgisi : MS Office, SAP HR, People Soft HR, Outlook, Lotus Notes, Visio

ÖĞRENİM

2006– devam Yıldız Teknik Üniversitesi, **İnsan Kaynakları Yönetimi** Yüksek Lisans Prg.

2000-2004 İstanbul Üniversitesi, **Uluslararası İlişkiler** Lisans Programı

İŞ DENEYİMİ

AKENERJİ:

Eylül 2009 – devam İnsan Kaynakları Uzmanı

AVERY DENNISON:

Ağustos 2008 - Mart 2009 İnsan Kaynakları Uzmanı

BARSAN GLOBAL LOJİSTİK:

Temmuz 2006 - Ağustos 2008 İnsan Kaynakları Uzmanı

Şubat 2005 - Haziran 2006 Müşteri Temsilcisi