

**“ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ”**

Yüksek Lisans Tezi

Beyza KORÇAK

Eskişehir, 2004

**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
ROLÜ VE ÖNEMİ**

Beyza KORÇAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Süleyman SÖZEN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2004

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Beyza KORÇAK

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2004

Danışman: Yrd.Dç.Dr.Süleyman SÖZEN

Son yıllarda yaşanan siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler dünyayı küresel bir pazara dönüştürmüştür. Dolayısıyla işletmeler sürekli gelişen ve değişen bir ortamda diğer işletmelerle rekabet eder hale gelmişlerdir. Rekabetin yoğun olduğu pazarda diğer işletmelerden farklı stratejiler geliştirebilmek önem kazanmıştır. Bu noktada işletmelerin pazardaki konumlarını korumak ve güçlendirmek için başvurdukları stratejilerden bir tanesi de şirket birleşmeleridir. Ancak yapılan incelemelerde gerçekleştirilen bir çok birleşmenin belirlenen hedeflere ulaşmada başarısız kaldığı ortaya konulmuştur. Birleşmelerin başarısızlık nedenlerinden biri olarak da birleşme sürecinde insan faktörünün göz ardı edilmesi ve insan kaynakları departmanının sürece dahil edilmemesi ya da çok geç dahil edilmesi gösterilmiştir.

Bu çalışmada şirket birleşmeleri sürecine değinilmiş ve bu süreçte insan kaynakları yönetiminin rolü, önemi ve insan kaynakları departmanları tarafından yürütülmesi gereken faaliyetlerin neler olduğu incelenmiştir. Bu araştırma yapılırken ilk önce genel olarak şirketlerdeki birleşme süreci ve insan kaynaklarının bu süreçteki rolü ortaya konulmuş; daha sonra Türkiye'den bir örnek olarak Borusan-Mannesmann birleşmesinde insan kaynakları departmanının rolü ve önemi incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, birleşme sürecinde insan kaynakları departmanları tarafından yürütülmesi gereken faaliyetlerin neler olduğu ortaya konularak şirket birleşmelerinin hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynakları faktörüne gereken önemin verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

ABSTRACT

THE ROLE AND IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MERGERS

The political, economic and technological developments experienced in recent years have transformed the world into a global marketplace. Consequently, companies have been competing with each other in a continuously developing and fast-changing environment. To develop different strategies from other companies gained importance in an environment where competition is very dense. At this point, mergers are one of the strategies that used by companies to protect and strengthen their positions in the market place. However, it demonstrated by the research results that many mergers fail to achieve their stated goals. It was pointed out that one of the reasons for that failure is because of the negligence of human factor and excluding human resource department or including very late in the merging process.

In this study process of merging is mentioned and the role and practices of human resource department is explained. While conducting this study, in the first place the merging process and the role and importance of human resource department in this process is described generally, after that as an example from Turkey the role and importance of human resource department in the Borusan-Mannesmann's merge is examined. In addition, in this study which activities should be performed by human resource department in the merging process are explained and it is emphasized that an adequate importance should be given to human factor in order to achieve the desired results in company mergers.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Beyza KORÇAK'ın “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi” başlıklı tezi 25 Ekim 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Süleyman SÖZEN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Zümrüt TONUS

Üye : Yrd.Doç.Dr.Fatma KOCABAŞ

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜYÜME STRATEJİSİ OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

1. İŞLETMELERİN BÜYÜME NEDENLERİ	5
2. BÜYÜME STRATEJİLERİ.....	7
2.1. İçsel Büyüme Stratejisi.....	7
2.2. Dışsal Büyüme Stratejisi.....	8
2.2.1. Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliances).....	9
2.2.2. Ortak Yatırım Stratejisi (Joint Venture).....	11
2.2.3. Birleşme Stratejisi (Merger& Acquisition).....	14
3. BÜYÜMENİN BİR YOLU OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	14
3.1. Şirket Birleşmelerinin Çeşitleri.....	17
3.1.1. Yatay Birleşmeler.....	17
3.1.2. Dikey Birleşmeler.....	18
3.1.3. Karma Birleşmeler.....	19
3.2. Şirket Birleşmelerinin Nedenleri.....	20
3.2.1. Büyük Ölçekte Faaliyette Bulunmanın Sağlayacağı Faydalar (Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma).....	21
3.2.2. Çeşitlendirme Yoluyla Riski Azaltma Avantajı.....	21
3.2.3. Finansal Nedenler.....	22
3.2.4. Vergi Avantajı.....	23
3.2.5. Yetenek, Bilgi ve Teknolojiye Global Boyutta Erişim.....	23
3.2.6. Öz Yetenek Kazanımı.....	24
3.2.7. Diğer Nedenler.....	24
4. TÜRKİYE'DE ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	25
5. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

1. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	35
2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN STRATEJİK ORTAK OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	37
3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ ve ÖNEMİ.....	41
4. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ.....	45
4.1. Birleşme Öncesi Dönemde İnsan Kaynakları Faaliyetleri.....	46
4.1.1. Uyumlaştırma Takımının Kurulması.....	48
4.1.2. Ayrıntılı İnceleme Faaliyeti.....	49
4.1.3. Kültürel Entegrasyon Sürecinde Muhtemel Engellerin Belirlenmesi ve Geçiş Planının Hazırlanması.....	50
4.1.4. Birleşmenin Çalışanlara Duyurulması ve Çalışan Tepkileri.....	50
4.1.4.1. Birleşmenin Çalışanlara Duyurulması.....	51
4.1.4.2. Çalışanların Birleşme Sürecine Tepkileri.....	52
4.1.5. Kapsamlı Bir İletişim Planının Hazırlanması.....	54
4.2. İşletmelerin Uyumlaştırılması Aşamasında Ön Plana Çıkan İnsan Kaynakları Faaliyetleri.....	57
4.2.1. Kilit Çalışanların İşletmede Tutulması.....	59
4.2.2. Kültürel Uyumlaşma.....	61
4.2.2.1. Kültürel Uyumlaşma Yolları.....	62
4.2.2.2. Kültürel Uyumlaşma Sonucu Çalışan Davranışları.....	64
4.2.2.3. Kültürel Uyumlaşmada Üst Yönetimin Desteği ve Önemi.....	66
4.2.3. Personelin Yeniden Değerlendirilmesi.....	68
4.2.3.1. İşgücü Planlaması.....	68
4.2.3.2. Personel Azaltımı.....	69
4.2.3.3. Çalışan Transferleri.....	70
4.2.3.4. Yeni İşe Alımlar.....	73

4.2.4. Performans Değerlendirme.....	74
4.2.5. Ücret ve Ödüllendirme Sistemlerinin Yeniden Yapılandırılması.....	76
4.2.5.1. Motivasyon ve Ödüllendirme.....	77
4.2.5.2. Performansa Dayalı Ücret Yönetimi.....	79
4.2.5.3. Eğitim Çalışmaları.....	82
4.3. Birleşmenin Değerlendirilmesi Aşaması.....	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ İLE İLGİLİ ÖRNEK BİR UYGULAMA BORUSAN BORU ve MANNESMANN BORU BİRLEŞMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	87
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI.....	88
3. BORUSAN BORU VE MANNESMANN BORU BİRLEŞMESİ.....	89
4. BİRLEŞEN ŞİRKETLER HAKKINDA BİLGİLER.....	91
4.1. Borusan Holding.....	91
4.1.1. Şirket Misyon ve Değerleri.....	92
4.2. Mannesmannröhren-Werke AG.....	93
5. BORUSAN BORU VE MANNESMANN BORU'NUN BİRLEŞME SÜRECİ.....	94
5.1. Şirketleri Birleşmeye Götüren Nedenler.....	94
5.2. Borusan Boru ve Mannesmann Boru'nun Birleşme Şekli	95
5.3. Yeni Şirketin Yapısı.....	96
6. BİRLEŞME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ ROLÜ VE ÖNEMİ.....	97
6.1. Yeni Şirketin İnsan Kaynakları Yapısı.....	97
6.2. Çalışanların Bilgilendirilmesi	99
6.3. Kültürel Uyumlaşma.....	100
6.4. Kilit Çalışanların İşletmede Tutulması	103
6.5. Personel Azaltımı.....	104
6.6. Performans Değerlendirme.....	106
6.7. Ücret Farklılıkları.....	107
6.8. Kariyer Planı-Yedekleme.....	110
6.9. Eğitim Çalışmaları.....	111
6.10.Özlük İşlerinin Uyumlaştırılması Çalışmaları	113

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 115

EKLER..... 119

KAYNAKÇA..... 123

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablolar Listesi

- Tablo 1.** Türkiye'de Gerçekleştirilen Birleşme, Devralma ve Ortak Girişimlerin Yıllara Göre Dağılımları
- Tablo 2.** Türkiye'de Gerçekleştirilen Birleşme Örnekleri

Şekiller Listesi

- Şekil 1.** Yeni Şirket Kurmak Yoluyla Birleşme
- Şekil 2.** Satınalma Yoluyla Birleşme
- Şekil 3.** İnsan Kaynaklarının Stratejik Dizilimi
- Şekil 4.** Birleşme Sürecine Stratejik Yaklaşım
- Şekil 5.** Birleşme Sürecine Gösterilen Çalışan Tepkileri
- Şekil 6.** İşletme İçerisindeki İletişim Ağı
- Şekil 7.** Birleşme Sürecinde Ön Plana Çıkan İnsan Kaynakları Faaliyetleri
- Şekil 8.** Uyumlaştırma Sürecinde Çalışan Katılımının Önemi
- Şekil 9.** Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli
- Şekil 10.** Birleşmenin Değerlendirilmesi Süreci

GİRİŞ

Ulusal işletme kavramının yerini uluslararası işletme kavramına bıraktığı günümüzde işletmeler arası yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Ülkeler arası sınırların kalkması ile günümüzde küçük işletmelerin tek başlarına ve sadece kendi imkanlarıyla hayatta kalabilmeleri imkansız görünmektedir. Yoğun ekonomik anlaşmaların yaşandığı, rekabetin çok yoğun olduğu bir ortamda artık işletmeler sadece ulusal pazarda değil hayatta kalabilmek için uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek durumundadırlar. Dolayısıyla işletmeler için büyüme kavramı önem taşımaktadır.

Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda ayakta kalabilmek için işletmeler farklı stratejilere yönelmek ve pazarda yaşanan değişime uyum göstermek durumundadırlar. Bu noktada işletme stratejisinin önemi ortaya çıkmaktadır. İşletmeler izleyecekleri farklı stratejilerle diğer işletmelerden ayrılarak bir fark yaratabileceklerdir. Bugünün rekabet ortamında büyüebilmenin ve karlı konuma gelebilmenin önemli yollarından biri farklılık yaratmaktır. Bunu yaparken de işletmeler başka işletmelerin kaynaklarını kullanarak büyüme imkanı sunan şirket birleşmeleri gibi stratejileri benimsemektedirler.

Şirket birleşmeleri stratejisi işletmelerce 1990'lı yıllarda sıkça kullanılmış ancak büyük oranda yaşanan başarısızlıklardan sonra şirket birleşmelerine olan ilgi azalmıştır. Günümüzde yeniden yaygınlık kazanmaya başlayan şirket birleşmeleri stratejisi Türkiye'de yeni bir kavramdır. Birleşme stratejisi Türkiye işletmeleri tarafından yeni kullanılmaya başlanılmış olsa da birçok işletmenin ismi bu strateji ile anılmaya başlanmıştır. Özellikle son yıllarda yaşanan özelleştirmeler ve banka birleşmeleri ile birleşme stratejileri yaygınlaşmaya başlamıştır.

Şirketlerin birleşme stratejilerine yönelmelerinin farklı nedenleri vardır. Bunlar arasında verimlilik ve karlılıklarını artırmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak, sinerji yaratmak, yenilenen teknolojiye kolay yoldan ulaşmak, nitelikli personele

sahip olmak, pazara girişi kolaylaştırmak, ürün çeşitlendirme riskini azaltmak, maliyetleri paylaşmak, ar-ge gibi maliyeti yüksek olan çalışmaları gerçekleştirebilmek, finansal kazançlar sağlamak, patent haklarına sahip olabilmek gibi birçok neden sayılabilir. Bu yararlarından dolayı işletmeler birleşme stratejisi ile büyümenin avantajlı bir yolunu tercih etmeyi amaçlamaktadırlar.

Türkiye'de 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz tüm sektörleri etkilemiş ve şirketleri yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Bu dönemde şirketlerin bazıları hayatta kalamamış ve dağılmış, bazıları ise bir başka işletme tarafından satın alınmış veya bir başka işletme ile ortaklık anlaşması imzalamış ya da tamamen birleşmiştir. Bu dönemde kendi imkanları ile hayatta kalabilmek çok zor bir durum olmuştur. Özellikle finans sektörü bu krizden etkilenmiş ve yoğun bir birleşme süreci yaşanmıştır. Ancak her birleşme başarı ile sonuçlanmamıştır. Bunun nedenlerini araştıran birçok çalışma, ağırlıklı olarak sürecin finansal boyutu üzerinde durulmuştur. Son yıllarda ise şirket birleşmelerini konu alan uluslararası bir çok yayında birleşmeleri başarısız kılan faktörlerin başında birleşme sürecinde insan kaynakları faaliyetlerine gereken düzeyde önem verilmemesi olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır.

Bu çalışmada, şirket birleşmeleri sürecinde çalışanlar arasında çıkabilecek muhtemel çatışmaların giderilmesinde, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında, kilit personelin işten ayrılmasını engellemede, iki işletmenin faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını sağlamada, kısaca işletmelerin tek bir bütün halinde yeniden yapılandırılmasında insan kaynakları yönetiminin önemli rolü olduğu ve bu nedenle de birleşmelerin başarısını etkilediği ileri sürülmektedir. Birleşme süreci başından sonuna kadar insanla ilgili olduğundan bu süreçte insan kaynakları departmanının birleşmenin planlama, uyumlaştırma ve değerlendirme aşamalarında önemli işlevleri olduğu vurgulanmıřtır¹.

¹ Evans, Pucik, Barsoux, **The Global Challenge Frameworks for Human Resource Management**, (International Edition: McGraw-Hill Irwin, 2002), s.264.

Üç ana bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde işletmelerin büyüme nedenleri ve büyüme stratejileri hakkında genel bilgiler verildikten sonra büyüme stratejilerinden biri olan şirket birleşmeleri kavramının çeşitleri ve nedenlerine değinilmiştir. Daha sonra şirket birleşmelerinin Türkiye'deki durumu ve şirket birleşmelerinin başarısını etkileyen faktörler incelenmiştir.

İkinci bölümde insan kaynaklarının birleşme sürecindeki rolü ve önemi dört başlık altında incelenmiştir. İlk olarak insan kaynakları yönetiminin genel bir tanıtımı yapılmıştır. İkinci başlık altında ise personel yönetiminden bugünkü insan kaynakları anlayışı olan stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş anlatıldıktan sonra şirket birleşmeleri sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolü ve önemine üçüncü başlık altında, birleşme sürecinde insan kaynakları tarafından yürütülmesi gereken faaliyetlere ise dördüncü başlık altında değinilmiştir. Bu faaliyetler, birleşme öncesi dönemde insan kaynakları faaliyetleri, uyumlaştırma aşamasında insan kaynakları faaliyetleri ve birleşmenin değerlendirilmesi aşamasında insan kaynakları faaliyetleri olmak üzere üç kısımda incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; Borusan-Mannesmann Boru fabrikalarının birleşmesi sürecinde insan kaynakları departmanının oynadığı rol ve yürüttüğü faaliyetler bir örnek oluşturması açısından dört başlık halinde incelenmiştir. İlk olarak Borusan ve Mannesmann şirketlerinin birleşmesi ile ilgili kısa bir giriş yapıldıktan sonra ikinci kısımda birleşen şirketler hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü kısımda Borusan Boru ve Mannesmann Boru'nun birleşme süreci; şirketleri birleşmeye götüren nedenler, birleşme şekli ve birleşme sonucu oluşan yeni yapı olmak üzere üç alt bölümde incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise birleşme sürecinde insan kaynakları tarafından yürütülen faaliyetler incelenmiştir.

Sonuç bölümünde de önceki bölümlerdeki veriler ışığında bir değerlendirme yapılarak, şirket birleşmelerinin başarılı veya başarısız olmasında, diğer faktörler yanında, insan kaynaklarından kaynaklanan sorunların önemli rol oynadığı ve dolayısıyla bu süreçte insan kaynaklarına gereken değerin verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜYÜME STRATEJİSİ OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

1. İŞLETMELERİN BÜYÜME NEDENLERİ

Yeni pazarlara girme yolundaki kısıtlamaların ortadan kalkması ile işletmeler diğer ülkelere açılmaya başlamış ve dolayısıyla küreselleşme iş dünyasının anahtar kelimelerinden biri haline gelmiştir².

Günümüz ekonomik koşullarında, küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak uluslararası pazarlar, ulusal pazarların yerini almaya başlamıştır. Buna bağlı olarak, ülkeler rekabet edebilmek için ulusal pazarlarının yeterli olmadığını farkına varmışlardır. Bu bilinç uluslararası sermaye hareketlerini büyük ölçüde arttırmış ve küreselleşme, ticaret, finans ve diğer birçok alanda rekabet kurallarını değiştirmiştir.

Değişen rekabet kurallarına göre işletmeler, tüm dünyayı tek bir pazar olarak düşünmekte, tüm dünyada rekabet edebilecek ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması konusunda çalışmalarını yoğunlaştırmaktadırlar. İşletmelerin gerek ulusal, gerekse uluslararası düzeyde rekabet edebilmeleri için yeterli büyüklüğe erişmiş olmaları gerekmektedir.

Yeterli bir büyüklüğe erişmek, işletmelere birçok avantaj kazandıracaktır. İşletmeler, büyüme yoluyla ölçek ekonomilerinden yararlanabilecek ve pazar paylarını artıracaklardır. Bunların yanı sıra sektördeki üretim paylarını artırdıkça daha yüksek ücretler ödeyerek yetenekli yönetici ve personel çalıştırabilecek, büyüme stratejisi izleyerek ürün farklılaştırmasını daha rahat gerçekleştirebilecek, maliyetlerini azaltabilecek, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini daha ekonomik ve etkin şekilde yürütebileceklerdir. Dolayısıyla

²Robert Baldock, **Büyük Şirketler Yok Oluyor?** (Ankara: MediaCat kitapları, 2000), s.50.

rekabet güçlerini artıracaklardır. Böylelikle de ulusal ve uluslararası pazarlarda konumlarını güçlendirebileceklerdir³.

Ekonomik hayatın özelliği gereği işletmelerin de canlı bir organizma gibi büyümeye devam etmek zorunda oldukları bir gerçektir. Çevrenin gelişen ve değişen isteklerini değerlendirip kendini hazırlayan bir işletme, fırsatları araştırmak ve zamanlamasını yapmak suretiyle büyümenin avantajlarından en rasyonel biçimde yararlanma imkanını bulacaktır. İşte bu ve benzeri nedenler işletmelerin, büyümelerini bir stratejiye bağlamaları gereğini ortaya koymaktadır⁴.

Strateji, bir işletmenin uzun dönem hedef ve amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaştıracak yolların seçilmesi ve gerekli kaynakların ayrılması süreci olarak tanımlanabilir. Günümüzde işletmeler çok sık değişen çevre koşulları içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Bu değişken çevre koşulları, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını çoğu kez engellemekte ve bu koşullar içinde geleneksel yönetim modelleri de yetersiz kalmaktadır. Stratejiler, işletmelerin amaçlarının değişen çevre koşulları ve rekabet ortamı içinde başarılması için gerekli yöneltici eylem kararlarını kapsar. Böylelikle işletmeler çevreden gelebilecek tehlikelere karşı daha hazırlıklı olacakları gibi, çevrede oluşan fırsatları da daha kolay değerlendirebileceklerdir⁵.

Büyümenin gerekliliğinin farkına varmış olan işletmelerin vermeleri gereken karar büyüme stratejilerini, sermaye, zaman ve tecrübe faktörlerini de göz önüne alarak ne şekilde gerçekleştireceğidir.

³<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/30cuma.doc>

⁴Macit Eş, "Türkiye'de Büyük İşletmelerin 1980 Öncesinde İzledikleri Büyüme Stratejileri", **K.A.Ü. İ.İ.B.F. Yıllığı**, (1995), s.65-66.

⁵Inan Özalp ve diğerleri, "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, (1989), s.381-382.

2. BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletmelerin hedefledikleri büyüme oranlarına ulaşabilmeleri için büyüme stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Büyümeye dayalı stratejileri içsel ve dışsal olarak iki grupta ele alabiliriz.

2.1. İçsel Büyüme Stratejisi

İçsel büyüme, işletmelerin karlarını dağıtmayarak otofinansmana veya sermaye artırımına gitmesi suretiyle yeni yatırımların finanse edilmesi sürecidir⁶. Yeni üretim birimleri, dağıtım kanalları kurarak işletmenin kendi çabaları ve satışlarındaki artış yoluyla büyüme anlamına gelen içsel büyüme ile yavaş, belirsiz ve riskli bir süreç seçilebilir. Günümüzde iç büyüme yolunu tercih eden firmaların sayısının azlığının başlıca nedeni kaynak yetersizliğidir. Kaynak yetersizliğine rağmen büyüme hedeflerini gerçekleştirmek isteyen firmalar, dış büyümeyi tercih etmektedirler⁷.

Bir işletmenin bağımsızlığını kaybetmek pahasına başka bir işletme ile birleşmesi, işletmeler tarafından istenmeyen (dışsal) bir büyüme şeklidir. İşletmeler başlangıçta içsel büyüme şeklini tercih etmektedir. Ancak belirli bir ölçek büyüklüğünden sonra içsel büyüme bir büyüme alternatifi olmaktan çıkmakta, işletmenin kendi olanakları ile büyüme alternatifi tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu aşamadan itibaren işletmeler dışsal büyümeyi tercih etmekte ve dışsal büyümenin avantajlarını değerlendirme yoluna gitmektedirler⁸.

⁶Eş, a.g.e., s.70.

⁷Ayşe Gül Yılığör, "Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Satınalma İşlemlerinin Finansal Çerçevesi", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Persntainer, (Alfa Yayınları, Ocak 2004, s.382-383.

⁸Hüseyin Demir, "Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değişirme", <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem98/kuresellhtm.htm>

2.2. Dışsal Büyüme Stratejisi

İşletmeler kendi özkaynakları veya borçlanma yolu ile büyümeyi tercih edebilecekleri gibi yeni pazarlara, teknolojilere, insan kaynağına ya da bilgiye ulaşmanın daha ekonomik ve hızlı yolu olan başka şirketlerle birleşme ya da işbirliği yollarını yani dış büyümeyi de tercih edebilmektedirler.

Dışsal büyüme stratejileri, işletmelerin diğer işletmeleri kısmen veya tamamen satın almaları, iki veya daha fazla sayıda işletmenin birleşmesi ya da stratejik ittifak oluşturmaları durumudur. İşletmeler ölçek ekonomilerinden yararlanmak, hammadde tedariki veya satışlarını güvenilir bir duruma getirmek istediklerinde veya iç büyümenin yetersiz kaldığı durumlarda dışsal büyüme özellikle başvurulan bir stratejidir⁹.

Dışsal büyüme ile daha önce birbirinden bağımsız olarak faaliyette bulunan iki veya daha çok sayıda işletme, bağımsızlıklarını kısmen veya tamamen kaybederek bir araya gelmeleriyle piyasadaki mevcut işletme sayısını azaltacak, buna karşılık ölçek büyüklüklerini artıracaklardır¹⁰.

Değişen pazarlarda başkalarıyla işbirliği yapmayı başaran işletmeler, küreselleşme sürecinde şartları kendi yararları doğrultusuna çevirmeyi başarabilecektir. İşbirliğinin yolu, ortaklıklardan şirket evliliklerine, birliklerden güç birliklerine geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır. Her geçen gün daha fazla işletme dışsal büyümeyi sıfırdan yeni bir iş kurmanın güçlü bir alternatifi olarak görmektedir¹¹.

⁹Eş, a.g.e., s.65-66.

¹⁰Demir, a.g.e.

¹¹Aysun Barın, "Ortaklıklar, Şirket Evlilikleri ve Birlikler", **Executive Excellence**, Sayı:32, (Kasım, 1999), s.10.

2.2.1. Stratejik İşbirlikleri

Rekabetin çok yoğun ve şiddetli olduğu bir ortamda işletmelerin tek başına uzun vadede hayatta kalması zordur. Global pazarda rekabet edebilmek için işletmeler diğer işletmelerle işbirliğini düşünmek durumundadırlar. Ülkelerin yabancı sermayeye kapılarını açması ve NAFTA (North American Free Trade Agreement) gibi ekonomik entegrasyonların artması işletmeler için yeni iş olanakları yaratmıştır. Değişen çevrenin sunduğu olanaklar ise yenilikçi yaklaşımları ve stratejileri gerektirmektedir. Çoğu işletme de bu değişen çevreye uyum sağlamanın bir yolu olarak daha fazla işletmenin kaynaklarını kullanma imkanı sunan işbirliklerini tercih etmektedir. Stratejik işbirlikleri olarak adlandırılan bu girişimlerin her geçen gün popülerliği artmaktadır.

Stratejik işbirlikleri, iki veya daha fazla işletme arasında, karşılıklı kaynak, bilgi, yetenek paylaşımını ve her katılımcının rekabet gücünü artırmayı amaçlayan ve karşılıklı yarar sağlayan girişimlerdir. Örneğin American Express ile Toys R Us'ın, "Toys'dan bugün al yarın öde" kampanyasıyla reklam ve tanıtım konusundaki işbirlikleri, IBM ve Apple Computers'ın işbirliği örnek verilebilir. Yine Mazda, Pazar payı azaldığı için finansal yönden destek aldığı Ford ile aynı imalat ve montaj hattını kullanarak yaptığı işbirliği ile hem zaman kaybını azaltmış hem de aynı üretim için yapılacak olan tesis, hizmet ve faaliyetleri tekrar yapmaktan kurtulmuştur¹².

İşbirlikleri satış, servis ağının, bilgi veya finansal paylaşım gibi birçok amaçla yapılabilmektedir. IBM'in Novell'in yazılım ağının, Bosch'un Sony ürünlerinin satışını yapması buna bir örnektir. Japonya'da "keiretsu" olarak adlandırılan stratejik işbirliklerine örnek olarak Toshiba, Siemens, IBM, Mitsubishi,

¹²Bonita B.Barger, "Bridging Theory and Practice: Support for Stratejic Alliances and Career Development as a Part of the Human Resource Management Process", (2000), <http://iweb.tntech.edu/bbarger/>

Caterpillar gibi işletmeler verilebileceği gibi¹³, hem yabancı sermaye ile Türkiye'de işbirliğinde ve hem de yabancı ülkelerde yerel sermaye ile işbirliği yapan Sabancı grubunun kuruluşlarından biri olan Kordsa'nın Japon Bridgestone Corporation ile işbirliği, AT&T, Hewlett Packard ve General Motors gibi büyük işletmelerin yaptığı işbirlikleri gibi daha yüzlerce örnek verilebilmektedir¹⁴.

İşletmelerin büyüme yollarından biri olan stratejik işbirliklerini tercih etmelerinin çeşitli sebepleri vardır. Bunlar kısaca şu şekilde sıralanabilir¹⁵.

- ❖ Stratejik ortaklık, pazara girişte kolaylık sağlayacak ve pazara yerli ortakla girildiği zaman maliyetler daha düşük olacaktır.
- ❖ Gereksinme duyulan bir teknoloji veya becerinin elde edilmesi için o şirketin satın alınması gerekmemektedir. Bir şirketi tanımak için satın almak pahalı bir yoldur. Stratejik ortaklıklar ile de aynı amaç sağlanmakta ve işbirliklerini sona erdirmek daha kolay olmaktadır.
- ❖ Ticaretteki bazı engelleri aşmak ancak ortaklıklar ile mümkün olmaktadır.
- ❖ Stratejik ortaklıklar yeni ürün geliştirmenin getirdiği riskleri paylaşma olanağı sağlamaktadır.
- ❖ Hükümetlerin direk yatırımları ya da şirket evliliklerini yasaklaması durumunda yabancı pazarlara giriş yolu olarak stratejik işbirlikleri tercih edilmektedir.¹⁶

İşbirliklerinin en sık rastlanılanları, uluslararası bir işletme ile, yeni coğrafyalara nüfuz etmeyi sağlayacak yerel bir işletme arasında gerçekleşenlerdir. Gelişmiş

¹³Jeffrey Harrison&Caron John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, (2nd Edition, USA: South Western College Publishing, 1998), s.66-67.

¹⁴Ömer Esener, **Stratejik Ortaklıklar**, (İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, 1997), s.28-29

¹⁵Aynı.

¹⁶OECD, **New patterns of industrial globalisation; Cross-border mergers and Acquisitions and stratejic alliances; Industry, services and trade**, (2001), s.109.

ülke işletmeleri, gelişmekte olan ülke işletmelerine teknolojilerinin ve markalarının taşıdığı gücü sunarken, karşılığında o pazar ile ilgili bilgi ve uzmanlığı almaktadırlar. Pazara nüfuz için yapılan işbirlikleri ve birleşme anlaşmaları sadece gelişmekte olan ülke pazarları ile sınırlı kalmamaktadır. İşletmeler aynı zamanda yeni pazarlara girmek ve pazara yeni ürünler çıkarmak için de aynı yöntemleri kullanabilmektedirler.¹⁷ İttifaklar yeni bir endüstride ya da yeni bir piyasada işletmelerin yeterliliklerini denemeleri ve insan kaynağı ile yeni teknolojilerin en kolay ve hızlı bir şekilde elde edilmesi için iyi bir yoldur.¹⁸

İki veya daha fazla işletme için “kazan kazan” ilişkisine dayalı olan işbirliği anlaşmaları lisans anlaşmalarından Joint Venture'lara kadar birçok şekilde yapılabilmektedir. Booz Allen & Hamilton danışmanlık şirketinin yaptığı araştırmaya göre 1987-1992 yılları arasında hizmet sektörü ilk sırada yer almakla birlikte ağırlıklı olarak Joint Venture şeklinde yapılan 20.000'den fazla işbirliği gerçekleşmiştir.¹⁹ Bu çalışmada sadece en sık rastlanılan işbirliği çeşidi olan Joint Venture'a özetle değinilecektir.

2.2.2. Ortak Yatırım Stratejisi (Joint Venture)

Joint Venture'lar global rekabet oyununun büyük bir parçası olan stratejik işbirliklerinin sınır ötesi faaliyetler için işletmeler tarafından en çok tercih edilen şeklidir. Joint Venture uygulamasının temeli iki veya daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek, kendileri dışında ayrı bir kimliği olan iki işletmeden bağımsız bir işletme yaratmalarıdır. Yeni ve bilinmeyen pazarlara girme, önemli hammaddeleri temin, finansal kaynakları mobilize etme, riski dağıtma, sahip olunan öz yetenekten daha fazlası ile iş yapma gibi amaçlarla ortak girişimler yaygın olarak kullanılmaktadır.²⁰

¹⁷Barın, a.g.e., s.10.

¹⁸Baldock, a.g.e., s.38

¹⁹Brenda Paik Sunoo, “Wedding HR to Strategic Alliances”, **Personel Journal**, Vol.74, No.5, (May,1995), s.28-36; OECD, a.g.e., s.25.

Joint Venture'lar eşit ve eşit olmayan (yüzde 50:50 ya da yüzde 60:40) şeklinde ikiye ayrılabilir. Eşit olmayan işbirlikleri teknik destek, mal ve hizmet paylaşımı, dağıtım anlaşması gibi anlaşmalardır. Eşit olan işbirliklerinde ise iki veya daha fazla işletme biraraya gelerek iki işletmeden bağımsız ve sahiplik oranları eşit veya birbirine yakın olan farklı bir işletme kurmaktadır. Bu işletmelerin kültürleri, insan kaynakları yapıları, büyüklükleri, varlıkları kuran işletmelerden farklı olabilir. Yönetim yapısı, sorumluluklar iki işletmenin katılım oranlarına göre taraflarca kararlaştırılmaktadır.²¹

Batı Avrupa pazarları dinamik bir yapıya ve yoğun bir rekabete sahipken diğer pazarlar daha az gelişmiş durumdadır ve cazip genişleme imkanı sunmaktadırlar. Uzmanlar tarafından bu pazarlara girmek için özellikle kısa dönemde satın almalarından daha az maliyetli olan ve coğrafik yerleşimde kısıtları bulunmayan Joint Venture'lar önerilmektedir. Çünkü Joint Venture ile işletmeler, yabancı pazarları daha az riskle deneme şansına sahip olmakta ve ileride uluslararası genişleme ile ilgili daha etkili ve uzun dönemli kararların alınması için deneyim sağlamaktadırlar.²²

Dış pazarlarda rekabet edebilmek için ülke dışında yeni bir işletme kurmak yerine, mevcut bir işletme ile Joint Venture şeklinde bir anlaşmaya gitmek mahalli pazarlama know-how'ı kazanmayı ve yönetim becerisinden yararlanmayı mümkün kılacaktır. Riskin fazla olduğu az gelişmiş ülkelerde %50'den az bir payla Joint Venture ortağı olmak tercih edilirken gelişmiş ülkelerde %50'nin üzerinde bir payla Joint Venture ortağı olmak yoluna gidilebilmektedir.²³

²⁰Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (8.baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş, Mart 2001), s:348.

²¹Barger, a.g.e.

²²Keith Glaister and Des Thwaites, "International Joint Venture Formation", *The Service Industries Journal*, Volume 14, No:4, (October 1994), s:445.

²³Inan Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yıllığı*, Cilt 5, Sayı 1, (1987), s.10.

Koç Finansal Hizmetler A.Ş.'nin, İtalyan UniCredito ile yüzde 50-50 oranındaki ortaklığı²⁴, Du Pont ve Sony arasındaki (optical memory storage) ürün geliştirme amaçlı işbirliği; Motorola ve Toshiba arasındaki mikro işlemci geliştirme amaçlı işbirliği; Fujitsu ve Siemens arasındaki bilgisayar ürünlerinin imalatı ve satışı amaçlı Joint Venture işbirlikleri örnek olarak gösterilebilir.²⁵

Türkiye'de farklı beceri ve yeteneklerini ortak bir amaç etrafında biraraya getirerek işbirliğine giden işletmelere örnek olarak ise Tariş-Koç işbirliği verilebilir. Tariş'in çiftçiye yakın ve 22 bin ortaklı olması, üzümü ve alkol üretimini iyi bilmesi, Tat'ın ise marka yaratma, yönetme ve satış konularında iyi olması iki işletmeyi, rakı üretim ve satışı için biraraya getirmiştir. Koç Holding'in gıda şirketleri olan Pastavilla, Maret ve Sek'i bünyesinde birleştirdiği Tat Konserve ile bünyesinde zeytin, zeytinyağı birliği, pamuk birliği, üzüm birliği ve incir birliği ortaklığı bulunan Tariş, alkollü içkiler şirketi için ortaklığa gitme yolunu seçmişlerdir.

Kısaca ortak yatırım stratejisi; yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltması, küçük işletmelere büyük işletmelerle rekabet etme ve yaşama şansı vermesi, yeni teknolojileri ve nitelikli insan kaynaklarını kolayca elde edebilme imkanı vermesi sebepleri ile işletmelere cazip gelmektedir. Ayrıca stratejik işbirlikleri işletmelere kendi hukuki varlığını sürdürmeleri yanında atıl kaynaklarını kullanma bakımından da önemli bir fırsat sunmaktadır.²⁶

²⁴Milliyet (14-22 Kasım 2003), s.9,10.

²⁵OECD, a.g.e., s:27

²⁶Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (1.Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları A.Ş.,1991), s:191.

2.2.3. Birleşme Stratejisi

Şirket birleşmeleri, bir veya daha fazla sayıda işletmenin ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla biraraya gelmesi sürecidir. Şirket Birleşmeleri farklı uluslardan işletmeler arasında olabileceği gibi aynı ülkeden işletmeler arasında da gerçekleştirilebilmektedir.²⁷

Satınalma stratejisinin şirket birleşmeleri kapsamına alınıp alınamayacağı konusunda kaynaklarda farklı görüşler bulunmaktadır. Satınalma ve birleşme kavramlarının birbirlerinden ufak farklılıklarla ayrıldığı düşüncesi ile bu çalışmada satınalma kavramı, şirket birleşmeleri kapsamında incelenmiş ve şirket birleşmeleri kavramı ile hem satınalma hem de birleşme stratejisi kastedilmiştir.

Çalışmamızın konusu olan şirket birleşmeleri kavramı daha ayrıntılı olarak inceleneceğinden burada birleşme kavramına dışsal büyümenin bir yolu olarak özetle değinilmiştir.

3. BÜYÜMENİN BİR YOLU OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

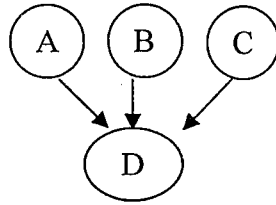
İşletmeler büyümelerini artık sadece kendi çaba ve kaynaklarını kullanarak değil birleşmeler yoluyla başka işletmelerin kaynak ve çabalarını kullanarak da gerçekleştirebilmektedir. Şirket birleşmelerini, bir başka işletme ile tamamen birleşme (Merger) ya da diğer işletmenin tamamını veya bir kısmını satın alma (Acquisitions) olarak iki kısımda incelemek mümkündür. İki ya da daha fazla işletmenin yeni bir işletme meydana getirmek amacıyla biraraya gelmeleri ve sonuçta kendi varlıklarını yitirmeleri birleşme, bir veya daha fazla işletmenin kurulu bulunan bir başka işletmeye çoğunluk hissesini veya tamamını devralarak katılmaları ise satınalma olarak tanımlanmaktadır. Merger'da birleşen işletmelerin tüzel kişilikleri sona ermekte, ortaya yeni bir tüzel kişilik çıkmaktadır. Satınalma'da ise sadece tamamı veya çoğunluğu devralınan

²⁷OECD, a.g.e., s:14.

işletmenin tüzel kişiliği sona ermektedir. Birleşmenin kesinleştiği tarihte, tüzel kişilikleri ortadan kalkan işletme veya işletmelerin tüm hak ve borçları yeni kurulan veya katılınan işletmeye geçmekte ve bu işletme tüm sözleşmelere taraf olmaktadır.²⁸

Şirket birleşmeleri farklı şekillerde gerçekleştirilebilir.

- İki veya daha fazla sayıda farklı işletme birleşerek yeni bir işletme oluşturabilir. Bu birleşme türünde işletmeler tüzel kişiliklerini kaybeder ve birleşme sonucu ortaya yeni bir tüzel kişilik çıkmaktadır.²⁹



Şekil 1. Yeni Şirket Kurmak Yoluyla Birleşme

Kaynak: Hüseyin Demir, Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değişirme, www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem98/kuresell.htm.

Ülkemizde son zamanlarda yaşanan Aria-Aycell birleşmesi sonucu oluşan yeni şirket Avea adında farklı bir tüzel kişiliktir. Earth Technology Corporation ve Summit Environmental Group birleşmesi de örnek olarak verilebilir. Earth Technology'nin, Richmond'u satın alması ve Earth Technology Corporation ile Summit Environmental Group birleşmesi sonucu, Earth Tech adıyla oluşan yeni işletmenin geliri 62 milyon dolardan 200 milyon dolara, çalışan sayısı ise 500'den 40 ayrı yerde faaliyet göstererek toplam 1700'e çıkmış ve Amerika'nın

²⁸Ali R.Okur, "Şirket Birleşmelerinin Kıdem Tazminatına Etkisi", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, (Alfa Yayınları, Ocak 2004), s.51.

²⁹Adnan Sevim, Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması, **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, (Alfa Yayınları, Ocak 2004), s.330

en iyi 20 çevresel danışmanlık ve mühendislik firmalarından biri haline gelmiştir.³⁰

Citicorp ve Travellers birleşmesi sonucu oluşan Citigroup ve Ciba ve Sandoz birleşmesi sonucu oluşan Novartis, Chase ve J.P.Morgan birleşmesi sonucu oluşan JPMorganChase ise verilebilecek diğer örneklerdendir.³¹

- Bir işletme diğer işletmenin hisselerini satın alır ya da iki işletme arasında hisse değişimi gerçekleştirilir. Bu birleşme şeklinde her iki işletmenin de tüzel kişilikleri devam eder ve işletmeler birbirlerine ortak olurlar.³²

Örnek olarak dünyanın üretim hacmi bakımından en büyük bira şirketini oluşturma amacıyla Belçika'nın bira üreticilerinden Interbrew ile Brezilya'lı bira şirketi Ambev'in birleşmesi verilebilir. Birleşmenin hisse senedi takası yoluyla gerçekleştirileceği, oluşacak yeni işletmenin adının InterbrewAmbev olacağı ve birleşme sonrası dünya pazarının yüzde 14' ünü kontrol edeceği belirtilmektedir. Anlaşma ile Interbrew Kanada'daki bağlı şirketi Labatt'ı Brezilya şirketine vermesi karşılığında Brezilya şirketinin hisselerinin yüzde 57'sini almak koşuluyla değişik bir birleşme yöntemi kullanılmıştır. Yönetimin ise her iki işletmeden de dört sandalye ile eşit temsil edilecekleri taraflarca belirtilmektedir.³³

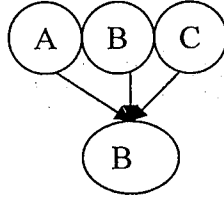
³⁰Brenda Paik Sunoo, "Earth Tech Recycles Corporate Environment", **Personel Journal**, Vol:74, No:3, (March 1995), s.34-41.

³¹R.Schuler, S.Jackson, "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions", **European Management Journal**, Vol.19, No.3, (2001), s.239.

³²Sevim, **a.g.e.**, s.330.

³³**Milliyet**, (4 mart 2004)

- Bir işletme diğer işletmenin tamamını satın alır. Bu durumda satın alınan işletmenin tüzel kişiliği sona erer.³⁴



Şekil 2. Satınalma Yoluyla Birleşme

Kaynak: Hüseyin Demir, Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değişirme, www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem98/kuresell.htm.

Örnek olarak Türkiye’de finans piyasasında sıkça rastlanılan batık bankaların veya zarardaki şirketlerin satın alınması işlemleri verilebilir. Satın alınan bankanın veya şirketin tüm hak ve borçları satın alınan yeni işletmeye geçecektir.

3.1. Şirket Birleşmelerinin Çeşitleri

İşletmelerin, zayıf yönlerini diğer işletmelerin güçlü yönleri ile dengeleme amacıyla başvurduğu ve sıfırdan yeni bir iş kurmanın alternatifi olarak görülen şirket birleşmeleri yatay, dikey ve karma olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir.

3.1.1. Yatay Birleşmeler

Aynı sektör, pazar ve faaliyet alanındaki iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesi ile oluşan yatay birleşmelerde temel amaç pazar hakimiyetini artırmak, şirket değerini arttırmak ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaktır. Aynı müşteri kitlesine hitap etmenin kolaylığı yanında ürün çeşitlemesi ile risk azaltılmış olmaktadır. Günümüzde, bankacılık, otomobil ve petrol gibi

³⁴Sevim, a.g.e., s.330.

sektörlerde bu tip birleşmelere rastlanılmaktadır.³⁵ *DaimlerChrysler* birleşmesi, VW-Rolls Royce ve BMW-Rover birleşmeleri otomotiv endüstrisinde gerçekleştirilen yatay birleşmelerdir.³⁶

Yatay birleşmeler (entegrasyon), rekabetin çok yoğun ve ürünün demode olma hızının yüksek olduğu pazarlarda pazar payı fazla olmayan ancak karlılığı yüksek, genelde genç işletmelerin yöneldiği bir büyüme şeklidir. Aynı sektörde faaliyet gösterildiği için işletmeler bu tarz birleşmeler ile pazarlama ve satışta maliyetlerin düşmesine katkıda bulunacak, ürün ya da hizmetlerin en yakın ve en uygun merkezlerden teslimi ile taşıma maliyetleri düşürülecek, geniş bir dağıtım ağına sahip olacak ve reklam masraflarından da tasarruf sağlamış olacaktırlar.³⁷

Yatay birleşmeler sonucu endüstri, bazı sektörlerde birkaç kuruluşun elinde toplanmakta ve tekelleşme eğilimi doğabilmektedir. Ancak bu durum çeşitli ülkelerde anti-tröst yasalarla engellenmeye çalışılmaktadır. Örneğin 1979'daki Citicorp, gerçekleşen birleşme sonucu 100 milyar dolarlık ilk banka olarak finans pazarında büyük bir güce kavuşmuşlardır.³⁸

3.1.2. Dikey Birleşmeler

Bir ürünün üretiminden satışına kadar ki süreçlerde yani farklı aşamalarda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesini ifade eder. Bu birleşmeler ürünlerin üretimi ve satışı aşamalarına dayanmaktadır. Birleşmenin amacı, ya hammaddeyi ya da üretilen ürünün dağıtım ve pazarlamasını kontrol altına

³⁵Cavide Uyargil, "Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, (Alfa Yayınları, Ocak 2004), s:647.

³⁶Muzaffer Aydemir, "Küreselleşme, Rekabet ve Sınır-ötesi Birleşmeler: Daimler-Benz ve Chrysler Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Yıllığı**, Sayı 3 (Güz), (1998), s.45-54.

³⁷<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/30cuma.doc>

³⁸Baldock, **a.g.e.**, s:16

almaktır. Karton üreten bir işletme ile ambalaj üreten bir işletmenin ya da havayolu işletmesi ile seyahat işletmesinin birleşmesi dikey bir birleşmedir.³⁹ 1993 yılında dünyanın en büyük ilaç işletmelerinden olan Merc ilaç şirketi ile ilaç pazarlama işletmesi olan Medco Conteitment'nin 6 milyar dolarlık bir birleşme ile dünyanın en büyük ilaç üretim ve dağıtım firması durumuna gelmeleri ise yaşanan bir örnektir. Dikey birleşme ile işletmeler, satınalma ve satış giderlerini yok edebilecek veya azaltabilecek özellikle kritik hammaddelerin sağlanmasını güvence altına alabileceklerdir. Ancak günümüzde dikey birleşmeler, outsourcing uygulamalarının artmasıyla önemini yitirmektedir.⁴⁰

3.1.3. Karma Birleşmeler

Üçüncü bir birleşme şekli ise farklı faaliyet alanlarında çalışan işletmelerin birleşmesi sonucu oluşan karma birleşmelerdir. Bu birleşme ile farklı alanlarda iş yapmanın riski azaltılmış olacaktır. Bu tarz birleşmelerin gerçekte uygulanmasının zor olması karma birleşmelerin sayısını azaltmıştır.⁴¹

Karma birleşme faaliyetlerinde, birleşen şirketler için beklenen nakit akımlarının, alternatif bir yatırımın gerçekleştirebileceği nakit akımından büyük olması ve bu nakit akımının değişkenliğinin az olması durumunda birleşmenin hisse senedi sahipleri için bir değer yaratması söz konusu olur. Aksi takdirde şirketlerin hisse senedi sahipleri açısından bir kazançtan çok kayıp olacaktır.⁴²

³⁹Helmut Pernsteiner, "İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Çev:Çağla Ersen (Alfa yayınları, Ocak 2004), s.594.

⁴⁰Emrah Cengiz ve diğerleri, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, (İstanbul: Der Yayınları, 2003), s.171-172.

⁴¹Pernsteiner, **a.g.e.**, s.595.

⁴² <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/30cuma.doc>

Ülkemizdeki Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, İş Bankası gibi büyük gruplar, finansal piyasalara ulaşmak, politik güç sahibi olmak, profesyonel yönetim bulmak gibi nedenlerle bu tip birleşme şeklini tercih etmektedir.⁴³

3.2. Şirket Birleşmelerinin Nedenleri

Şirketlerin yönetim hisselerini ele geçirme isteği, çok sayıda küçük şirketi birleştirerek holdingleşme eğiliminin oldukça artış göstermesi gibi nedenlerle dünya piyasalarında yaşanan uzun ve yoğun ekonomik krizler karşısında ayakta kalmaya çalışan küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir çoğu birleşme yolunu tercih etmekte ve büyük oranda şirket evlilikleri yaşanmaktadır. Şirket birleşmelerinin sayısındaki artış, dünya genelinde teknolojik gelişmeler, özelleştirme, ticari sınırların ortadan kalkması, merkezi düzenlemelerin azalması, küreselleşme, rekabet anlayışı ve yapısının değişmesi gibi köklü değişikliklerden kaynaklanmaktadır.⁴⁴

İşletmelerin birleşme kararını almalarında çeşitli nedenler vardır. Birleşme nedenleri, pazar hakimiyetini ve payını artırmak, yeni pazarlara kolayca girebilmek, pazarı kontrol etmek, riski yaymak, maliyetleri düşürmek, karı maksimize etmek, nitelikli insan kaynağına ve teknolojiye daha kolay ve ucuz yollardan ulaşmak, kaynakları (maddi, fiziksel ve insan) birleştirerek sinerji yaratmak olarak sayılırsa iki işletmenin birleşimi ile ortaya çıkan yeni işletmenin değerinin onu oluşturan işletmelerin değerlerinin toplamından daha fazla olacağı açıktır.⁴⁵

⁴³ Mürşide Özgeldi, "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması", **Doktora Tezi**, (İstanbul Üniversitesi, 2001), s:23

⁴⁴ Sevinç Büke, "Kurumsal Şirket Evlilikleri", www.izto.org.tr

⁴⁵ Uyargil, **a.g.e.**, s.646

Belli bir pazara, üretim tesislerinin ve varlıkların elde edilmesi yoluyla, hızlı ve kolay bir giriş imkanı sunan birleşmelerin tercih edilme nedenlerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz.

3.2.1. Büyük Ölçekte Faaliyette Bulunmanın Sağlayacağı Faydalar (Ölçek Ekonomileri)

Büyüme, işletmelerin piyasadaki gücünü ve ağırlığını artıracığı için işletmeler bir çok kaynağa daha rahat ulaşabilecek ve pazarda daha rahat hareket etme şansına sahip olacaklardır. Birleşme sonucu işletmelerin atıl kaynaklarını üretim sürecine dahil etmeleri ile gerçekleşecek olan üretim artışına paralel olarak ortalama üretim maliyetlerin düşmesi, sabit giderlerin daha geniş bir üretim hacmine yayılması, maliyeti yüksek olan ar-ge ve pazarlama çalışmalarının finansmanının daha kolay yapılabilmesi, farklı iş kollarının birleştirilmesi ile muhasebe, üst düzey yönetim gibi merkezi hizmetlerin paylaşılması sonucu elde edilecek ekonomik faydalar işletmeleri birleşmelere sevk etmektedir.⁴⁶

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin büyük ölçekte faaliyet göstererek pazara hakim ve geniş müşteri ağına sahip olmak amacıyla gerçekleştirdikleri birleşmelere örnek olarak reklam sektöründe gerçekleşen France's Publicis ve Bcom3 birleşmesi verilebilir. France's Publicis'in Bcom3 'ün hisselerini 3 milyar dolara satın alması sonucu France's Publicis dünyanın dördüncü büyük reklam kuruluşu haline gelmiştir. Bu birleşme ile iki şirketin birçok işletmesi aynı çatı altında toplanmış ve yeni kuruluş 38 bin çalışana ulaşmıştır. Aynı zamanda France's Publicis, Bcom3 'nin Procter&Gamble,Coca Cola Co., General Motors,Philip Morris gibi müşteri kitlesine de sahip olmuştur.⁴⁷

⁴⁶ Mergers (Şirket Birleşmeleri), 2003, www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26274&kose=is_trend

⁴⁷"Reklam Dünyasında Büyük Evlilik: Frances's Publicis ve Bcom3 Birleşti", **Marketing Türkiye**, Yıl.1., Sayı:1., (Nisan 2002), s:25.

3.2.2. Çeşitlendirme Yoluyla Riski Azaltma Avantajı

Hızlı büyümeyi isteyen işletmeler için içsel büyüme yolu ile çeşitlendirme oldukça yavaş, maliyetli ve riskli bir süreç olacağından, işletmeler yeni pazarlara girmenin riskini şirket birleşmeleri yoluyla dağıtmaya çalışmaktadır.

Farklı uzmanlık alanlarını bir araya getirerek pazarda güç oluşturma gibi amaçlar işletmeleri şirket birleşmelerine yöneltebilmektedir. Örneğin; Her biri eğitim şirketi olan Learning International, Zenger Miller ve Kaset International sırasıyla satış performansı, liderlik ve organizasyonel etkililik (organizational effectiveness), müşteri bağlılığı ve katılım gibi uzman oldukları noktaları birleştirmiş ve AchieveGlobal adında yeni bir şirket kurmuşlardır. Böylelikle ürün ve hizmet ağı paylaşımı sağlanmış ve sonuç olarak her bir işletmenin sahip olduğu bilgisayar tabanlı eğitim, geniş bir müşteri tabanı, call center uygulamaları, geniş dağıtım kanalları gibi avantajlar biraraya getirilerek eğitim alanında büyük bir güç oluşturulmuştur.⁴⁸

Farklı bir faaliyet alanında bir işletme ile ürün çeşitlendirmesine giderek işletmeler risk potansiyelini ve gelirlerindeki istikrarsızlığı azaltabilecek, teknolojik ve mali imkanları artıracak, atıl fonlarını daha verimli kullanabilecek, dış pazarlara daha kolay ulaşabilecek ve dolayısı ile daha karlı ve verimli bir işletme haline gelebileceklerdir.⁴⁹

3.2.3. Finansal Nedenler

İşletmelerin kendi finansal kaynakları ile büyümeye çalışmaları büyüme hızını azaltacaktır. Bunun yerine işletmelerin finansman ihtiyacını, likiditesi yüksek işletmelerle birleşme yoluna giderek sağlaması borç kapasitelerini ve öz sermayenin verimliliğini artıracak böylelikle de işletmeler ayrı ayrı

⁴⁸Gillian Flynn, "How Training Mergers Help You", **Workforce**, Vol.77, No.11, (November 1998), s.87-90.

⁴⁹Aysun Önet, "Küreselleşme, Rekabet Edebilirlik ve Şirket Birleşmeleri", **Kıbrıs Türk Ticaret Odası**, (Ocak, 23.07.2004), www.ktto.net/turkce/yeniekonomik1.html

sağlayabilecekleri finansman imkanlarını birleştirecek ve daha büyük miktarlarda fonlara ulaşma imkanını bulacaklardır. Birleşmeler aynı zamanda atıl fonları olan işletmeler için iyi bir yatırım olanağıdır.⁵⁰

3.2.4. Vergi Avantajı

Vergi avantajı nedeniyle işletmeler sık sık birleşme yoluna gitmektedirler. Birikmiş zararları olan ve bunları gelecek yıllarda elde edeceği karlardan indirim yapma olanağına sahip işletmeler, karlı olan diğer bir işletme ile birleşerek zarar indirimi nedeniyle birleşmenin sağlayacağı karlar üzerinden vergi ödememek olanağını elde edebilmektedirler.⁵¹ Ekonomik zorluklar çeken bir işletmenin çok ucuza satın alınması veya vergi avantajı nedeniyle aynı holding bünyesinde zarar eden şirketin karlı bir şirketle birleştirilmesi suretiyle zarardaki bir işletme ile birleşerek vergi avantajından faydalanmak veya borç kapasitesinin genişletilmesi amacıyla birleşmelere gidildiği görülmektedir.⁵²

3.2.5. Yetenek, Bilgi ve Teknolojiye Global Boyutta Erişim

İşletmelerin nitelikli yöneticileri bünyesine çekebilmek için belirli bir büyüklüğe erişmiş olması gerekmektedir. Yetenekli yönetimden yoksun ve istihdam etme olanakları da sınırlı olan işletmeler birleşmeler yoluyla istenilen nitelikte personel ve yöneticilere ulaşmış olacaktır. Her zaman iyi yönetilen ve nitelikli personele sahip işletmeler daha başarılı durumda olacaktır. Yapılan araştırmalar, günümüz işletmelerinin şirket birleşmelerini en çok yetenek, bilgi ve teknoloji transferi için tercih ettiklerini göstermektedir.⁵³

⁵⁰Mergers (Şirket Birleşmeleri), **a.g.e.**

⁵¹Aynı.

⁵²Büke, **a.g.e.**

⁵³Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s.240.

3.2.6. Öz Yetenek Kazanımı

DaimlerChrysler birleşmesinde olduğu gibi şirket birleşmeleri, öz iş kolunda yoğunlaşmayı arttırmak amacıyla da gerçekleştirilmektedir. Chrysler, birleşme öncesi dönemde Gulfstream Aerospace şirketini, Daimler-Benz ise NV Fokker ve AEG'yi satarak otomotiv sektöründe yoğunlaşmaya ağırlık vermişlerdir. Bu eğilimin daha çok karlılık sağladığı ileri sürülmektedir.⁵⁴

3.2.7. Diğer Nedenler

Yukarıda bahsedilen nedenlerin yanı sıra bir ürüne aşırı bağlılığı azaltmak, parçalanmış bir sanayi kolunu yeniden düzenlemek, işletmenin stratejik örgütlenmesini yapabilmek, işletmenin stratejik yönünü değiştirmek, içsel geliştirmeye oranla zamandan tasarruf etmek, prestij sağlamak, diğer işletmeler tarafından bilinmeyen önemli bilgilere sahip olma isteği, ekonomik krizlere karşı daha dayanıklı hale gelme ve hayatta kalma isteği, kaynakların verimli kullanılması, patent ve değerli sınai haklardan yararlanma, pazara hızlı ve daha az maliyetle girebilmek, esneklik ve manivela gücü elde etmek gibi nedenlerle de şirket birleşmeleri stratejisi işletmeler tarafından içsel büyümenin bir alternatifi olarak sıkça kullanılmaktadır.⁵⁵

Birleşme nedenlerine bağlı olarak birleşme türleri de farklılık gösterecektir. Örneğin, ölçek ekonomisinden yararlanmak ve pazarda baskın olmak amaçlı birleşmeler yatay (horizontal), dağıtım, pazarlama ve hammadde kontrolünü sağlamak için dikey (vertical) birleşmeler, risk dağılımı ve maliyet azaltma için karma (hybrid) birleşmeler şeklinde oluşacaktır.⁵⁶

İşletmeler, hızlı büyüme, verimlilik, karlılık, esneklik, uyum, geleceğe hazır olma ve pazarda baskın konuma geçebilme, büyük ölçek ekonomilerinden yararlanma, globalleşme, pazarların büyümesi, risk dağılımı, pazar koşullarına

⁵⁴ OECD, a.g.e., s:14-15.

⁵⁵ Mergers (Şirket Birleşmeleri), a.g.e.

⁵⁶ Uyargil, a.g.e., s.646.

hızlı uyum gibi nedenlerle şirket birleşmelerini tercih etmektedirler. İşletmelerin bu özellikleri olmadan bugünün rekabetçi ortamında başarılı olma şansları azalacaktır. Genellikle sigorta ve bankacılık gibi alanlardaki işletmeler yeni pazarlara girmeyi, ilaç ve yazılım alanlarında çalışan işletmeler ise yeni ürünler geliştiren veya geliştirmiş olan küçük işletmelerle birleşmeyi tercih etmektedirler. Böylelikle işletmeler, üretim veya dağıtımını daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Globalleşmenin de etkisiyle günümüz işletmelerinin, şirket birleşmeleri gibi anlaşmalar vasıtasıyla diğer işletmelerle işbirliği yapmadığı sürece rekabet ortamında zorlanacakları açıktır. Özellikle 2000 yılında finansal sıkıntılar ve borsadaki düşüşler global şirket birleşmelerinin değerini 3,5 milyar dolar artırmıştır.

Daimler-Chrysler, Chase-J.P.Morgan, McKinsey-Envision, UBS-Paine Webber, Credit Suisse-DLJ, Celltech-Medeva, SKB-Glaxo, NationsBank-Bank of America, AOL-Time Warner, Pfizer-Warner Lambert, Nestle-Purina, Deutsche Telekom- Voice Stream ve GE-Honeywell örnekleri bu inancı destekleyen örneklerdir.⁵⁷

4. TÜRKİYE'DE ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Türkiye'de 1980 yılında uygulamaya konulan istikrar programında bulunan dışa açılma, serbest pazar ekonomisine geçiş, liberalleşme gibi amaçlar işletmelerin rekabet ortamını önemli ölçüde etkilemiş, bu dönemde hazırlıksız yakalanan çok sayıda işletme her geçen gün şirket birleşmelerini daha çok tercih eder hale gelmiştir.⁵⁸

Ülkemizde birleşmeler genellikle stratejik amaçtan çok finansal amaçlı yapılmakta ve şirketlerin ekonomiye tekrar kazandırılması (batık bankaların devralınması gibi), hedef şirketin çoğunluk hissesine sahip olma,

⁵⁷Schuler, Jackson, a.g.e., s.239.

⁵⁸<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/30cuma.doc>.

grupların/holdinglerin grup şirketlerini tek bir çatı altında toplama veya yönetimin kontrolünü elinde tutma gibi amaçlarla gerçekleştirilmektedir.⁵⁹

Türkiye’de şirketlerin genelde aile şirketleri olmaları ve başka bir işletme ile birleşme fikrine sıcak bakmamaları nedenleri ile grupların/holdinglerin grup şirketlerini tek bir çatı altında toplamaları örneklerine daha sık rastlanmaktadır. Koç Grubu’nun geçtiğimiz dönemlerde yapmış olduğu beyaz eşya (Arçelik, Ardem ve pazarlama şirketleri) ya da gıda sektöründeki (Tat adı altında) şirketlerini birleştirmesi, Anadolu Grubu’nun bira üretim şirketlerini birleştirmesi⁶⁰, Boyner Holding bünyesindeki Beymen, Benetton ve Divarese markalarının BBA adı altında birleşmeleri bu tarz birleşmelere örnek olarak verilebilir.

Gantek Teknoloji ve Intracom grubu arasındaki birleşmeler, Anadolu grubu şirketlerinden Erciyes - Ege - Güney Biracılık ve Anadolu Malt’ın, Turcas-Tabas’ın, Danone-Sabancı-Tikveşli’nin, Alarko-Carrier’in, Çalık Enerji-Bursagaz’ın, Yıldız Entegre-Igsaş’ın ve Kerevitas-Scholler birleşmeleri, Pepsi Bottling Group (PBG)’un Fruko A.Ş.’yi satın alması ise gerçekleştirilen diğer birleşmelerdir.⁶¹

Ülkemizde yerli ve yabancı yatırımcılar tarafından yapılan şirket birleşmelerinin yıllara göre dağılımı aşağıdaki Tablo 1.de görülmektedir.

⁵⁹Büke, a.g.e.

⁶⁰<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/30cuma.doc>

⁶¹Büke, a.g.e.

Tablo 1. Türkiye’de Gerçekleştirilen Birleşme, Devralma ve Ortak Girişimlerin Yıllara Göre Dağılımları

	Birleşme\Devralma	Ortak Girişim
1997	1	-
1998	20	3
1999	26	6
2000	41	3
2001	37	5
2002	55	5

	Birleşme	Devralma	Ortak Girişim
Yerli-Yerli	2	13	3
Yerli-Yabancı	-	11	2
Yabancı-Yabancı	3	26	-

Kaynak: www.rekabet.gov.tr/yillikrapor.html

Şekilden de anlaşılacağı üzere ülkemizde yapılan birleşmelerin çoğunluğunu satınalmalar oluşturmakta ve ağırlıklı olarak yabancı şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Coğrafi konumun çekiciliği, dünyanın büyük işletmelerinin Türkiye’de de çalışıyor olmasıyla güçlü bir yatırım portföyü, gelişen bir ekonomi, büyük bir pazar, nitelikli insan gücü, yüksek kalite standartları, enerji kaynaklarına yakın olması (Ortadoğu ve Kafkas petroleri ile Orta Asya doğal gaz ağı), diğer ülkelere olan yakınlık gibi nedenlerle, yabancı yatırımcılar ülkemizde yatırım yapmayı tercih etmektedirler.⁶²

⁶²F.Z.Bilgin, İ.E.Erdoğan, “Birleşme ve Devralmalarda Uluslararası Boyut ve Pazarlama Yansımaları”, **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, (Alfa Yayınları, Ocak 2004), s.451-452.

Soros-Unikom, Schott Glaverbel-Orim Cam, Danone Groupe-Nestle Süt Ürünleri gibi değerleri açıklanmamış birleşmelerle birlikte yabancı şirketlerin Türkiye'deki satın almaları 2003 yılında 600 milyon dolar civarında gerçekleşmiştir. Tesco-Kipa, Deutche Bank/BSH Bosch-BSH Profilo ve Danone Group-DanoneSA gibi birleşmeler⁶³ ve İtalyan Barilla Alimentare S.P.A., yetişmiş insan kaynağı, bilgi birikimi ve markası için Doğu Holding'e bağlı Filiz Gıda'ya, Hollanda merkezli Schott Glaverbel B.V. ise cam üretiminde faaliyet gösteren ve Bosch&Siemens, Electrolux, Arçelik, Vestel, Profilo gibi işletmelerin tedarikçisi olan ORIM Cam şirketini, etkileyici büyüme trendi, yönetici grubu, pazara ve müşteriye yakınlığı, cazip konumu ve maliyet avantajlı üretim olanakları gibi nedenlerle satın alma işlemleri⁶⁴ ile yabancı şirketler yüzde 22'lik payla öne çıkmıştır.⁶⁵

Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı şirketler genellikle Türkiye'deki tedarikçi işletmeleri ile birleşme yolunu tercih etmektedirler. Örneğin Pepsi Bottling Group (PBG), 1964 yılından bu yana şişelemesini yaptırdığı Tamek Holding'e bağlı Fruko A.Ş.'nin hisselerinin tamamını 100 milyon dolara satın almıştır. Bu satın alma ile dünya çapındaki üretim payının %4 artacağı beklenmekte ve şirket yöneticileri tarafından birleşme süreci "Pepsi ürünlerinin performansı ve PBG'nin operasyon deneyimlerinin uygulanabilirliği açısından baktığımızda Türkiye doğru fırsat" sözleri ile değerlendirilmekte ve Türkiye'nin hızla büyüyen genç nüfusunun, kişi başına düşen meşrubat tüketimini artırma konusunda büyük bir potansiyele sahip olduğunu belirtmektedirler.⁶⁶

2002 yılı sonunda yapılan seçimlerde tek partinin iktidara gelmesiyle birlikte ülkede varolan siyasi belirsizliğin ortadan kalkması ülke genelinde olumlu bir hava yaratmış olmasına rağmen, Irak savaşının ekonomi üzerindeki olumsuz

⁶³Şirket Birleşmeleri Hız Kazandı, www.eso-es.net, 2004

⁶⁴[http://www.retailing-institute.com/network/RINetwork\(17.03.2003\).htm#birlesmeler](http://www.retailing-institute.com/network/RINetwork(17.03.2003).htm#birlesmeler)

⁶⁵Şirket Birleşmeleri Hız Kazandı, a.g.e.

⁶⁶Marketing Türkiye, a.g.e., s:15.

etkileri⁶⁷, Türkiye'deki politik çalkantılar, yabancı sermayeye çekinceli bakılması ve buna bağlı olarak da gerekli olan bürokratik altyapının geciktirilmesi, ekonomik krizlere bağlı değişken enflasyon, rekabet yasasının uygulanmasında karşılaşılan zorluklar ve tanıtım eksiklikleri gibi engellerin, yabancı yatırımların Türkiye'ye gelişini yavaşlatmaktadır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen Türkiye pazarında yabancı işletmeler birleşme ve devralma gibi işlemlerde Türk şirketlerin önüne geçmiştir. Türkiye ekonomisinin 2003 yılının ilk çeyreğinde oldukça yüksek oranlı bir büyüme kaydetmesi daha çok yabancı sermayenin ülkemize gelmesi adına umut verici bir durumdur.⁶⁸

2003 yılına bakıldığında gerçekleşen en büyük üç işlemin hepsi özelleştirme yoluyla yapılan, 100 milyon doların üzerinde değere sahip satın alma işlemleri olmuştur. Özelleştirme işlemleri, toplam işlem hacminin yaklaşık yüzde 60'ını oluşturmuş ve Petkim gibi önemli özelleştirme ihalelerinin sonuçlandırılmamasına ya da sonraki yıllara sarkmasına rağmen ihalesi tamamlanan 29 işlemin toplam değeri 831.3 milyon doları bulmuştur. Özelleştirme işlemleri dışında 2003 yılı birleşme ve satın alma işlemleri tutarı ise 562 milyon dolar seviyesinde gerçekleşmiştir.

Özelleştirme kapsamındaki Tekel'in Nurol-Limak-Özaltın-Tütsab Ortak girişim grubu tarafından satın alınması işlemi, Aycell-Aria birleşmesinden sonra 2003 yılının açıklanan en yüksek değerli işlemi olmuştur. Değeri açıklanmamış olsa da Aycell-Aria birleşmesi sonucu ortaya çıkan yeni şirketin bilanço büyüklüğünün yaklaşık 6 milyar dolar ve işlem değeri açıklanmayan birleşmeler ile ilgili tahminler de göz önüne alındığında 2003 yılında birleşme ve satın alma işlemlerinin hacminin 1.5 milyar dolar seviyesinin biraz üstünde olduğu uzmanlarca tahmin edilmektedir.⁶⁹

⁶⁷<http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/ekonomi/sayi15/turkecon.doc>

⁶⁸Aynı.

⁶⁹Büke, a.g.e.

Son zamanlarda gerçekleştirilen satınalma işlemleri içerisinde banka birleşme/devralmalarının da önemli payı vardır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) verilerine göre, Türkiye’de son 1.5 yılda 7 banka birleşmesi gerçekleştirilmiştir. Finans sektöründeki kuruluşlarını uzun vadede “Garanti” markası altında birleştirmeyi hedefleyen Doğu Grubunun 2001 yılında Birleşik Türk Körfez Bankası’nı (Körfezbank) tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleriyle ve tüzel kişiliği sona erdirmek suretiyle Osmanlı Bankası’na devretmesi, Osmanlı Bankası’nı da Garanti Bankası çatısı altında birleştirmesi, Tekfen Holding’in, tüm bankacılık işlemlerinde hizmet veren bir banka haline gelebilmek amacıyla ticari bankacılık lisansı olan Bankekspres’i satın alması, Sümerbank’ın Oyak Bank’a devredilmesi örnekleri ülkemizde bankacılık ve finans alanında özellikle son yıllarda yeniden yapılanma faaliyetleri ile yapılan birçok birleşmeden sadece birkaçıdır.⁷⁰

Ülkemizde gerçekleşen ve piyasaları etkileyen belli başlı birkaç birleşme aşağıda Tablo 2.’de gösterilmektedir.

⁷⁰<http://www.evrensel.net/02/12/28/ekonomi.html>

Tablo 2. Türkiye’de Gerçekleştirilen Birleşme Örnekleri

Carlsberg Breweries	Türk Tuborg
Aria	Aycell
Cadburry	Kent Gıda
PBG	Fruko
HSBC	Benkar
Standart Çimento	Eşçim
Honda	Anadolu Honda
Parsan Makine	Asil Çelik
Tüpraş	Ditaş
Sabancı	Piyale
Elit Factoring	Toprak Y.B.

Kaynak: www.baskent.edu.tr, <http://www.evrensel.net/03/06/18/ekonomi.html>

Şirket birleşmelerinin dünyada özellikle çok uluslu işletmeler tarafından çok yoğun şekilde uygulanmasına rağmen, Türkiye’de işletmeler, genelde ellerindeki kontrolü kaybetmek istememeleri, vergi yükü, şirket kurucularının zor şartlarda olsalar bile birleşmelere yanaşmamaları, kurumsal şirket sayısının azlığı, yeni ekonomi ve küreselleşme sürecinin önemine varılamaması, halka açık şirket sayısının azlığı, aile şirketi biçimindeki yapılanma gibi nedenlerle stratejik iş ortaklıklarına ve birleşmelere sıcak bakmamakta, çoğunlukla bağlı şirketlerini tek çatı altında toplamakta ve dolayısıyla şirket birleşmeleri henüz yeni bir kavram olarak kalmakta, yeterince kullanılmamaktadır.⁷¹

5. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmeler, bir önceki bölümde açıklandığı gibi birçok nedenden dolayı global kaynaklara ulaşmanın en popüler yolu olan şirket birleşmelerine yönelmekte ancak birleşme sürecinde veya sonrasında yaşanan birtakım engellerden dolayı

⁷¹Büke, a.g.e.

başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Birleşme sürecini olumsuz yönde etkileyen faktörler özetle şu şekilde sıralanabilir. ⁷²

- ❖ Birleşme öncesinde gerçekçi bir analiz yapılmaması,
- ❖ Beklentilerin gerçekçi olmaması,
- ❖ Yanlış işletme stratejilerinin uygulanması, zayıf planlama, yetersiz yönetim,
- ❖ Tek bir amaç etrafında birleşememe
- ❖ Yetenek kaybı veya hatalı yönetim
- ❖ İki kültür arasında sinerji oluşturamama
- ❖ İki işletme arasındaki kültür çatışmalarının kontrol altına alınamaması
- ❖ Birleşmenin maddi getiri ve götürüsünün yanlış hesaplanması
- ❖ Firmaların faaliyet konu ve yapılarının farklılık göstermesi
- ❖ Üst kademe yöneticilerinin sık ve hızlı değişimi ya da gerekli yönetici değişiminin yapılmaması
- ❖ Finansal sıkıntılar
- ❖ Düşük motivasyon
- ❖ Öz yetenekten uzaklaşma gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan iki işletme arası işbirliği eksikliği, hizmet kalitesinde düşüş, kilit elemanların işten ayrılması ve gelir ve karlılıkta düşüşler birleşmelerin ortak bir amaç etrafında toplanamadığını bunun sonucu olarak da birleşmelerin başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. ⁷³

Birleşme süreçlerinin olumlu sonuçlanması başarılı derinlemesine araştırma ve çalışmalar yapmaya, formal bir yapılandırma planlamasına, takımlar oluşturmaya, tarafların katılımına ve sonuçların ölçülmesine bağlı olmakla birlikte ⁷⁴ süreçte insan faktörünün göz ardı edilmesi en büyük problemdir.

⁷²Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s.243.

⁷³Bruce N. Barge, "How Do We Avoid Cultural Conflicts Related To Our Merger?", **Workforce**, (May 13, 2002)

⁷⁴Paul Stitt&Douglas Allen, "The conference Board Reports: Managing Culture in Mergers and Acquisitions", (2001), www.pwcglobal.com

Pürüzsüz bir bütünleşme gerçekleştirilmesi için insan kaynakları hayati öneme sahiptir. İşletmenin can damarı çalışanlar olmadan hiçbir şey gerçekleştirilemeyeceği için çalışanların yeni sistem hakkında yeterince bilgilendirilmesi, sürece katılımlarının sağlanması ve kültürel uyumsuzlukların çözümlenmesi öncelikli hedef olmalıdır.⁷⁵ Birleşme sürecinde yüksek personel devri, kısa süreli yönetim şoku, karlılığın azalması gibi sorunlar yaşansa da birleşmeye taraf iki işletmenin yönetim şekli ve kültürü benzerlik gösteriyorsa önemli başarılar elde edilebilecektir.⁷⁶

Örgütsel değişimin başarılı olması için;

- ❖ Yöneticiler ve çalışanların böyle bir değişimin gerekli olduğuna inanmaları gerekir.
- ❖ Birleşmenin ilk aşamasından itibaren insan kaynakları departmanının üst yönetim ve birleşme ekipleri ile birlikte hareket ederek aktif rol oynaması gerekir.
- ❖ Her iki işletmenin de üst yönetimi değişimi desteklemeli ve inanmalıdır.
- ❖ Sağlıklı iletişim sağlanmalı
- ❖ Karar verme yetkisine sahip olacak kadronun titizlikle seçilmesi gerekir.
- ❖ Liderlik önemlidir
- ❖ Birleşme süreci en kısa zamanda tamamlanmalı ve kilit çalışanlar işletmede tutulmalı ve motive edilmelidir
- ❖ Eğitim çalışmaları kısa zamanda hazırlanmalı
- ❖ İlk üç veya altı ay içinde performans değerlendirmeleri yapılmalı ve üstün başarı sağlayanlar ödüllendirilmelidir.⁷⁷
- ❖ Başlangıçta, birleşmenin yararlı olup olmadığı ve uygulanabilir olması etüd edilmeli,

⁷⁵Norbert J.Kubilis, **Tying the Corporate Knot**, (New York: American Management Association), s.46.

⁷⁶Harrison&John, **a.g.e.**, s:189-190.

⁷⁷H.K.Sinangil, "Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Çev:Çağla Ersen (Alfa yayınları, Ocak 2004), s.635-636.

- ❖ Devralınan firmanın üstün ve sakıncalı yönleri iyi değerlendirilmeli, özellikle alınan firmanın çeşitli eksiklikleri (yönetim, finans, yetenekli, personel gibi) iyi saptanmalı,
- ❖ Birleşen firmaların büyüklüklerinin çok farklı olması, firma yöneticileri arasında diyalogun kurulamamasına sebep olabilecek ve politikaların birleştirilmesinde ve her iki firmayı da kapsayacak bir planın geliştirilmesinde güçlükler ortaya çıkarabilecektir.
- ❖ Devir alınan firmanın başarısız yöneticilerinin değiştirilmesinde gecikmemeli ve mevcut yönetimin daha verimli çalışması için özendirici tedbirler alınmalıdır
- ❖ Birleşen firmaların yönetici kadrolarının, yeni kuruluşun yönetici gereksinmesinin karşılanmasında ve yönetim fonksiyonlarının başarılı şekilde yürütülmesinde yeterli olup olmadığı araştırılmalıdır.
- ❖ Devir alan firma ile devir alınan firma arasında iyi bir raporlama sistemi kurulmalı, bilgi akışının sağlanmalı ve devralınan işletme etkili bir şekilde kontrol edilmelidir.
- ❖ Devir alan firmanın bilinçli bir birleşme programı, stratejisi olmalıdır.
- ❖ Fon gereksinmesi ve fon aktarımı doğru tahmin edilmelidir.⁷⁸
- ❖ Birleşme için gerekli hazırlıkların tamamlanabileceği gerçekçi bir zaman planlaması yapılmalı,
- ❖ Entegrasyon sürecinde planlamanın önemi büyüktür. İnsan kaynakları ve çalışanlar sürece en başından dahil edilmeli,
- ❖ Birleşmeye taraf işletmelerin istekleri ve beklentileri iyi anlaşılmalı ve karşılanmaya çalışılmalıdır.
- ❖ Çalışanlarla ilgili alınması gereken kararları geciktirmemek önemlidir
- ❖ Birleşme sürecine adapte olamayan yöneticilerin bir an önce bu süreçten uzaklaştırılması gereklidir⁷⁹

⁷⁸<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/30cuma.doc>.

⁷⁹"European Results of the Watson Wyatt Global M&A Survey-U.S., Asia Pacific and Brazil ", **Research Reports**, www.watsonwyatt.com

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Şirket birleşmelerinin başarı ya da başarısızlığının ardında yatan en önemli nedenlerden biri, birleşme sürecinde işletmelerin insan faktörüne verdiği önemdir. İnsan kaynakları ve çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlar birleşmenin başarısını doğrudan etkilediği için bu bölümde ilk olarak insan kaynakları yönetiminin gelişimine ve günümüz işletmeleri açısından stratejik ortaklığa doğru değişen önemine özetle değinilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür.

1. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Küreselleşme, kültürel farklılıklar, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler vb çevresel faktörler iş dünyasını önemli ölçüde etkilemektedir. Değişim adımlarının hızlanması ile ürünlerin yaşam çemberleri daha da kısalmış ve organizasyonel esnekliğin, iç ve dış çevrenin taleplerine cevap verme yeteneğinin ve hızının önemi artmıştır. Böyle bir çevrenin üstesinden gelme ve yönetme kapasitesi, her işletmenin başarısında hayati bir unsur haline gelmiştir. Sürekli değişen, küresel ve teknolojik talepleri olan dünyada küresel ticareti yönlendirmek için uygun becerileri, bakış açıları ve deneyimleri olan insanların cezbedilmesi , geliştirilmesi ve elde tutulması geleceğin rekabet alanında önemli bir yetenektir. Küresel ticaret için gerekli olan entellektüel sermaye ise en önemli rekabet aracı durumundadır.⁸⁰

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmekte ve bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörelere kadar tüm

⁸⁰ Serap Benligiray, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş" **Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt.17 Sayı.1, (2001), s.37-40.

çalışanları kapsamaktadır. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay olmayacaktır.⁸¹

Temel amacı, işletmenin daha rekabetçi olmasını, maksimum etkililiği sağlayacak şekilde çalışmasını ve genel stratejilerini başarılı bir şekilde idare etmesini sağlayacak insan sermayesinin sunulması ve/veya geliştirilmesini sağlamak olan⁸² İnsan Kaynakları Yönetimi kısaca, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemidir.⁸³ İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlayacaktır.⁸⁴

İş sınırlarının bulanıklaştığı global rekabet ortamında işgücü verimliliğini artıran organizasyonların önemi her geçen gün artmaktadır ve çoğu işletme de artık amaçlarına ulaşmak için insan faktörünün önemini kavramış durumdadır. Böyle bir ortamda personel bulma, istihdam gibi konulardaki yeni düzenlemeler ile işlerin mahiyeti değişmekte ve çalışanlarda da daha çok beceri gerektirmektedir. Personel ile organizasyon arasında iyi ilişkiler kurma ve çalışanı elde tutma açısından gerekli olan tüm faaliyetleri gerçekleştirecek olan bölüm insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları yönetimi iki temel sorumluluğu dengelemek zorundadır. Biri, stratejik ortak olmak diğeri ise, çalışanların temsilidir. İşletmeye rekabet avantajı kazandıracak olan da stratejik hedeflere

⁸¹[Ömer Sadullah], **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406; 1998), s.15-16.

⁸²Benligiray, **a.g.e.**, s:37-40.

⁸³http://www.isguc.org/cokuluslu_sirketler.php

⁸⁴[Sadullah], **a.g.e.**, s:15.

ulaşılmasını sağlayacak olan da çalışanlar olacağı için kalifiye çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için insan kaynakları politika ve uygulamaları önemli rol oynamaktadır.⁸⁵

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN STRATEJİK ORTAK OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Globalleşme, rekabet şartlarının değişmesi gibi nedenler sonucunda işletmeler insan faktörünün önemine varmaya başlamıştır. Personel kayıtlarının tutulması, işe giriş-çıkışların takibi, izinlerin düzenlenmesi olarak bilinen “personel yönetimi” anlayışı yerini günümüzde yönetim ve örgüt odaklı bir felsefeye dayanan, merkezi, örgüt ve personel çıkarlarının artırılması amacıyla üst yönetimce geliştirilen ve yürütülen stratejik bir etkinliğe yani “insan kaynakları yönetimine” bırakmıştır. Personel departmanları, işletmelerin çalışanına bakış açılarını değiştirmeleriyle rutin personel işlerinin yapıldığı bir departman olma kimliğinden sıyrılarak aktif politikalar üreten stratejik bir departman olma sürecine girmiştir. Çalışanların bir robot ya da sadece bir üretim faktörü gibi görüldüğü klasik yönetim anlayışından, çalışanların organizasyonla bütünleşmesini amaçlayan ve onu psiko-sosyal bir varlık olarak gören yönetim anlayışının yaygınlaşması personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte önemli bir rol oynamaktadır.⁸⁶

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar özde olmayıp, daha çok yönetim tarzı, örgütlenme biçimi gibi konular ve izlenen yaklaşımlarda söz konusudur.⁸⁷ İnsan kaynakları politikaları 1970'li yılların sonlarına doğru hızla artan uluslararası rekabet ortamında önem kazanmaya başlamıştır. Geleneksel çalışma ilişkilerinin ve yönetim metodlarının, yaşanan dinamik değişim sürecinde değişen koşullara cevap vermemesi ve teknolojik

⁸⁵Wayne F.Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.** 4th.Edition. New York: McGraw-Hill, Inc. 1995, s.5.

⁸⁶**Toprak İşveren Dergisi**, Sayı:58, (Haziran 2003), s.7.

⁸⁷Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Yargı Yayınevi, Eylül, 2000), s.69-71.

yenilikler, insan kaynakları yönetimi politikalarında esnek çalışma düzenlemeleri ve yeni ödüllendirme sistemleri, stratejik insan kaynağı planlamasının yapılması, etkin personel seçimi yöntemlerinin kullanılması, personel eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutulması, işgörenin kariyer planının yapılması ve motivasyonunun artırılması gibi bir çok örgütsel yenilikleri, çalışanların ve işletmenin verimliliğini sağlamak için, personel seçiminde "psiko-teknik", ücretlendirmede "performansa dayalı ücret" ve ilerleme de "kariyer yönetimi" gibi ileri teknikleri ve bireyin değerli bir varlık olduğu izlenimini uyandırmak, bireyin motivasyonunu yükseltmek amacıyla işgücünün yoğun katılımını sağlayan "öneri sistemleri" gibi modelleri gündeme getirerek⁸⁸ insan kaynakları yönetimi, personel yönetimine insan odaklı ve stratejik bir bakış açısı getirmiştir.

Artık işletmelerde insan kaynakları departmanları, çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarının fark yarattığı inancı ve bütünsel bir bakış açısı ile değişime uyum sağlama ve değişimi yönlendirme sorumluluklarını üstlenerek daha stratejik bir rol oynamakta ve günümüz işletmelerinde stratejik bir işletme ortağı, danışman, yönetim uzmanı, hem çalışan hem de işveren avukatı olmak gibi çok yönlü roller üstlenmektedir.⁸⁹ İnsan kaynağının önemine varan başarılı bir işletme olan Eczacıbaşı Vitra'da insan kaynaklarının işletmedeki rolü, kuruluş stratejilerini destekleyen bir stratejik ortak, etkin insan kaynakları süreç yapısını oluşturan bir idari uzman, kuruluş organizasyonunu geleceğe hazırlayan bir değişim ajanı ve çalışanların kuruluşa bağlılıklarını ve yetkinliklerini artırmayı sağlayan bir çalışan temsilcisi olarak tanımlanmaktadır.⁹⁰

Yakın zamana kadar insan kaynakları faaliyetleri stratejik açıdan çok yönetimsel açıdan değerlendirilmekte ve strateji sürecine dahil edilmemekteydi. Günümüzde ise başarılı işletmeler, insan kaynaklarını strateji sürecine dahil

⁸⁸http://www.isguc.org/cokuluslu_sirketler.php.

⁸⁹Jennifer Laabs, "Stratejic HR Won't Come Easily", **Workforce**, (January 2000), s.52-56.

⁹⁰**Toprak İşveren Dergisi**, Sayı:58, (Haziran 2003), s.13.

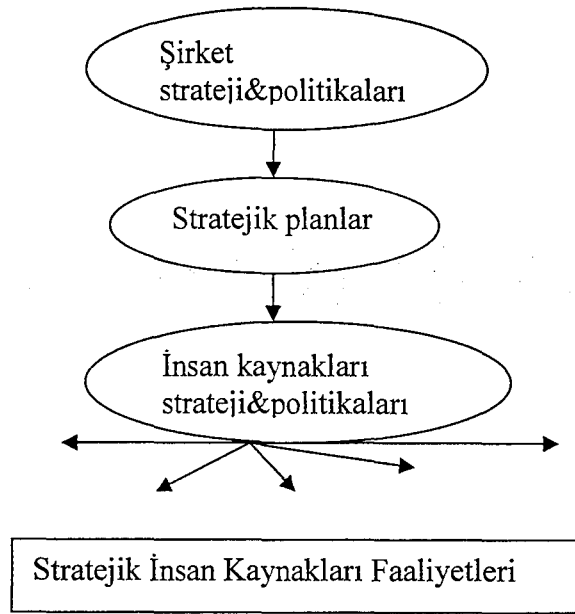
etmektedir. Stratejiler sadece kurumlar arasındaki farklılığı yaratan tek ve en önemli kaynak olarak görülen "insan" vasıtasıyla gerçekleştirilebileceği için insan kaynakları, planlanan strateji sürecinin işletmeye uygun olmasına ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.⁹¹ İnsan kaynakları yöneticisine, özellikle değişimin gerekli olduğu şirket birleşmeleri gibi durumlarda çalışanlar ile işletme yönetimi arasında iletişimi ve uyumu sağlamakta, önemli görevler düşmektedir.⁹²

Şirket stratejisinin önemli bir parçası olan işletme hedefleri ile bütünleşen insan kaynakları stratejileri işletme hedefleri doğrultusunda planlanacaktır. İşletmelerin hedefleri doğrultusunda karar verilen şirket birleşmeleri gibi stratejiler sonucu gerekli olan insan kaynağı, insan kaynakları departmanları tarafından eğitim v.b. çabalarla sağlanacak ve değişim süreci desteklenecektir.⁹³

⁹¹James W.Walker, "Are You Feeling Strategic", **Human Resource Planning**, Vol. 24.3, s.12-13.

⁹²Harrison&John, **a.g.e.**, s.218-219.

⁹³S& J. Oakland, "Current People Management Activities In World-Class Organizations", **Total Quality Management**, Vol:12, No:6, (September 2001), s.773-788.



Şekil 3. İnsan Kaynaklarının Stratejik Dizilimi

Kaynak: S& J. Oakland, "Current People Management Activities In World-Class Organizations", **Total Quality Management**, Vol: 12, No: 6, (September 2001), s.773-788.

İnsan kaynakları departmanları, işletme dışı fırsat ve tehditler ile işletme içi güçlü ve zayıf yönleri değerlendirerek işletme stratejilerinin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır.⁹⁴ Günümüz işletmelerinde insan kaynakları stratejik bir iş ortağı konumunda olduğundan dolayı şirket birleşmeleri sürecinde de önemli bir rol üstlenecektir.

Virgin, PizzaExpress, Warehouse Tesco gibi çalışanlarına önem veren ve onları stratejik sürece dahil eden⁹⁵ günümüz işletmeleri insan kaynakları departmanları vasıtasıyla bireyin psikoloji ve davranışsal boyutunu dikkate alarak örgüte bağlılığı ve katılımı artırmaktadır. İşgücünün işletmeye yabancılaşmasını ortadan kaldırmakta, personelin motivasyonunda, işletmenin

⁹⁴Gary Dessler, **Human Resource Management**, (7.Edition), 1997.

⁹⁵Hürriyet, (16 Kasım 2003), s.1.

verimliliğinde ve müşteri memnuniyetinde önemli derecede artış sağlamaktadır.⁹⁶

Globalleşme sonucu artan risk ve rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeye ve gelişmeye çalışan işletmeler değişim yönetimi sorunu ile karşılaşmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu ortamda farklılık yaratabilmek için işletmeler şirket birleşmeleri gibi stratejiler ile yeniden yapılanmaktadırlar. Çalışanlar ise şirket birleşmeleri sonucu gerçekleşecek olan yeniden yapılanmanın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Cartwright-Cooper, Schweiger, Napier, Lohrum gibi araştırmacılar şirket birleşmelerinin daha çok insan odaklı boyutuna ağırlık vermekte ve birleşmelere karşı çalışanlarca gösterilecek olan direncin entegrasyon sürecinde sorunlar ortaya çıkarabilecek sosyal bir güç olduğunu belirtmektedirler.⁹⁷ Çalışanlar birleşme sürecinde önemli bir rol üstlenmektedir. Şirket birleşmeleri sonucu yaşanan yeniden yapılanma sürecinde değişen sistemler, operasyonel faaliyetler ve insanlar arasında denge kuran⁹⁸ insan kaynaklarına işletmede verilen önem insan kaynakları yönetici ve departmanlarının birleşme sürecindeki rolünü belirleyecektir. Bu çalışmanın konusu da şirket birleşmelerinde insan kaynakları boyutunun etkisini, işlevlerini ve önemini incelemek olacaktır.

3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Birleşme, işletmeler için riskli ve maliyetli bir süreçtir. İşletmelerin verdikleri birleşme kararı sadece taraf olan işletmeleri değil yöneticileri, çalışanları, tedarikçileri, tüketicileri, yatırımcıları ve işletmenin içinde yer aldığı bir çok

⁹⁶http://www.isguc.org/cokuluslu_sirketler.php

⁹⁷Eero Vara, "On Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration", **Organization Studies**, (March-April, 2002).

⁹⁸Ashok Som, "The Role of Human Resource Management in Organizational Redesign: Lessons From 4 Organizations in France and India", **IFSAM 2002 Conference** (Gold Coast, Queensland, Australia)

kesimi yakından etkileyecektir.⁹⁹ Dolayısıyla stratejik bir ortaklığın söz konusu olabilmesi için , ürünler ve şirketlerin güçleri arasında olduğu kadar, insanlar arasında da stratejik uyum olması önemlidir.¹⁰⁰

İnsan faktörü, birleşme sürecinde işleri oldukça karmaşıklaştırmakta ve sorunlara neden olabilmektedir. Her şirkette farklı olan insan kaynakları politika ve uygulamalarının ve farklı ulusal kültürlerden, farklı davranış ve değerlere sahip grupların biraraya gelmesi, uyumlaştırılması ve iki işletme çalışanlarının da süreçten tatmin olması oldukça zor, zaman alan, sancılı bir süreçtir. İnsan kaynakları departmanları, her iki işletme çalışanları arasında köprü görevi görerek, iletişimin sağlanması, tarafların beklentilerini anlayarak karşılamaya çalışması ve sürece katılımlarını sağlaması gibi görevlerle birleşme sürecinde kilit bir rol oynamakta ve stratejik işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Ortaklar ve çalışanlar arasında güven oluşturan insan kaynakları, bu süreçte birçok program ve politikayı gözden geçirecek ve iki işletmenin farklı uygulamalarını en iyi şekilde uyumlaştıracaktır. Dolayısıyla insan kaynakları ile ilgili olan tüm alanlar birleşmenin başarısında en önemli belirleyicilerdir.¹⁰¹

İnsan kaynakları departmanlarının birleşme sürecinde farklı rolleri ve görevleri vardır. Bunları,¹⁰²

- ❖ Şirketin birleşme faaliyetlerinde önemli stratejilerin geliştirilmesi,
- ❖ İki taraf işletme yöneticilerinin, organizasyon yapısının, fayda ve ücret programlarının, sendikal anlaşmaların, kültürel uyumun, motivasyonel

⁹⁹<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/30cuma.doc>.

¹⁰⁰Segil, a.g.e., s.20.

¹⁰¹Dawn Anfuso, "Novel Idea: A Map for Mergers", **Personel Journal**, (March 1994), s.48-55.; Dianne, Schneider, Susan, "Implications for Learning, Human Resource Management in East-West Joint Ventures", **Organization Studies**, (1996)

¹⁰²Schuler, Jackson, a.g.e., s.243.

ihtiyaçların vs. incelendiği, birleşme faaliyetinin gerçekleştirilmesinden önce yapılan ayrıntılı inceleme aşamasının yönetimi ,

- ❖ Birleşme gibi stratejilerle hedeflenen amaçlara ulaştıracak bilgi ve beceriye sahip doğru çalışanın temini yoluyla değişim sürecinde yöneticilere girdi sağlamak,
- ❖ Üst yönetime yeni işletmede kurulacak yeni yapı ile ilgili tavsiyelerde bulunmak,
- ❖ Yeni işletmenin altyapısının oluşturulması, kültürel konular, eğitim, çalışanların işletmede tutulması ve personelle ilgili olan geliştirme ve yönetme gibi faaliyetleri gerçekleştirecek uyumlaşma takımlarını oluşturmak,
- ❖ Yeni işletme vizyonunu çalışanlara benimsetmek amacıyla iletişim stratejileri geliştirmek, birleşmenin çalışanlara duyurulma zamanını, metodunu, mesajın içeriğini, bilgi toplama yollarını planlamak, değişim sürecini başlatmak, çalışanlara değişimle başa çıkabilmeleri konusunda yardımcı olmak,
- ❖ Öğrenme sürecini yönetmek; bunu yaparken de organizasyonel öğrenmeyi sağlamak için çalışan transferi, rotasyon gibi öğrenmeyi destekleyecek kariyer plan ve politikalarının yapılması, öğrenmeyi teşvik etmek için eğitim yöntemlerinin kullanılması, sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve ödüllendirme gibi uygulamaların kullanılması,
- ❖ Yeni işletme vizyonu doğrultusunda yeni insan kaynakları politika, strateji ve uygulamalar geliştirerek yeni bir yapı oluşturmak,
- ❖ Stratejik analiz, çatışma yönetimi, planlama becerisi gibi liderlik yeterlilikleri, münazara, iletişim, finans, global bilgi, endüstri bilgisi, stratejik vizyon, şirket birleşmeleri, koçluk vb. konularda eğitimler sunmak olarak sıralayabiliriz.

Birleşme sırasında ve sonrasında insan kaynakları, maaşlar ve ek kazançlar gibi fonksiyonları bütünleştirmek, işletme içi rolleri belirlemek, kilit çalışanları işte tutma planları hazırlamak, çalışanları yeni pozisyonlara hızla getirmek, adil süreçlerden yararlanarak çalışanları gerekli destek ve eğitim ile buluşturmak

gibi birçok sorumluluğu üstlenen ¹⁰³ insan kaynakları departmanları, iki işletme birleşme kararı aldığı zaman birer değişim ajanı olacak ve sadece başarılı bir birleşme için strateji ve politikalar oluşturmakla kalmayacak aynı zamanda iki işletmenin tüm faaliyet ve uygulamalarını uyumlaştıracak, birleşmenin insan ile ilgili olan tüm yanlarını yöneterek ortaya yeni bir işletme çıkaracaktır. Şirket birleşmeleri ile büyüyen işletmelerde en büyük baskı insan kaynaklarının üzerinde oluşacaktır. Çünkü insan kaynakları, işletmeyi, işletme faaliyetlerini ve çalışanları en iyi tanıyan ve iki işletme kültürünü tanımlayarak çalışanlar arasında ortak bir dil yaratabilecek bir birimdir.¹⁰⁴

İşletmelerde insan kaynakları departmanlarının stratejik ortak olarak algılanıp algılanmaması birleşmedeki rolünü de belirleyecektir. Stratejik ortak ve bir değişim ajanı olarak algılanıyorsa birleşme sürecine planlama aşamasından itibaren dahil edilecektir. Ancak, işletmeler hala insan kaynaklarını sürece geç dahil etmekte ve dolayısıyla da günümüzde çoğu birleşme başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Ancak global ortamda her çalışanın beceri ve yeteneklerini belirleyen, bu becerileri kullanmalarını sağlamak amacıyla onları motive eden ve doğru işe doğru elemanı yerleştiren bir insan kaynakları departmanı, işbirliğinin etkinliğinde büyük bir öneme sahip olacaktır.¹⁰⁵

Stratejik bir karar olarak şirket birleşmeleri sonucunda işletmelerin yapılarında, sistemlerinde, süreçlerinde ve kültürlerinde değişiklikler yaşanacak, bu değişiklikler bireysel ve organizasyonel düzeyde sonuçlar yaratacak ve birleşme sonrası işletme performansında ve birleşmenin başarısında etkili olacaktır. Dolayısıyla birleşmenin finansal boyutu kadar insan kaynakları boyutu da başarıyı etkilemekte bu yüzden derinlemesine incelenmesi gerekmektedir.¹⁰⁶

¹⁰³Linda Holbeche, "Başarılı Bir Birleşme İçin Etkin İnsan Kaynakları), www.insankaynaklari.com

¹⁰⁴Sunoo, a.g.e.

¹⁰⁵Bartolome M.Lajara, Francisco G.Lillo, Vicente S.Sempere, "The Role of Human Resource Management in the Cooperative Strategy Process", **Human Resource Planning**, Vol:25.2, (2002), s.36.

¹⁰⁶Uyargil, a.g.e., s.642.

4. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ

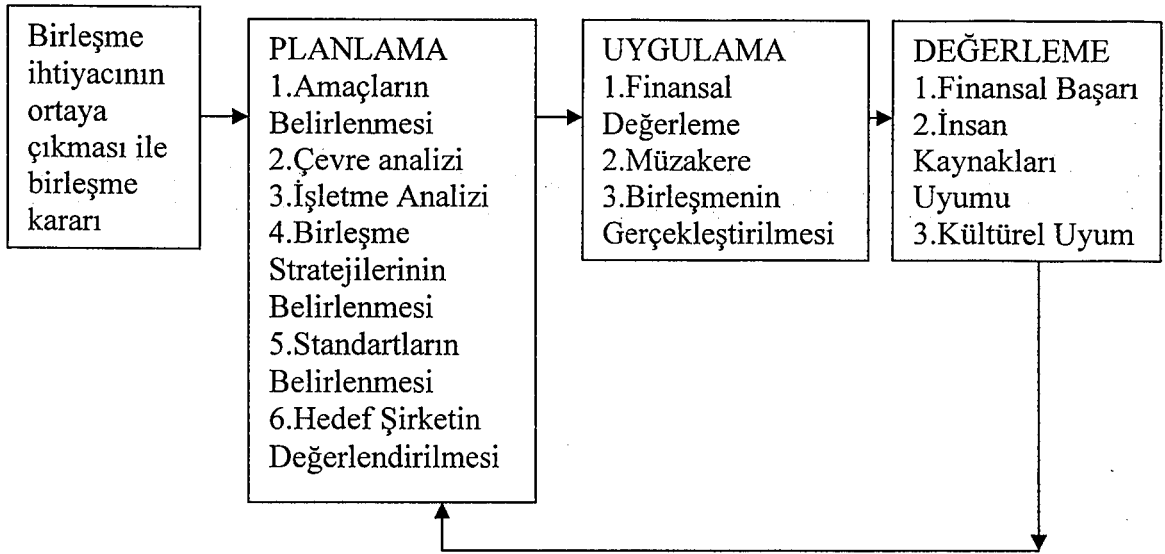
Şirket birleşmelerinin başarısızlığına neden olabilecek faktörlerin en önemlisi insan kaynağıdır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, çoğu işletmenin başarısızlık nedenini finansal faktörlerden çok örgütsel ve kültürel faktörlere bağlamakta ve işletmelerin yalnızca yüzde 28'inin birleşme öncesinde iyi bir kültürel değerlendirme yaptığını, yüzde 26'sının birleşme esnasında doğru işe doğru çalışan yerleştirdiğini ve yüzde 15'inin birleşme sonrasında vizyon ve hedeflerinin doğru aktarıldığını belirtmektedir.¹⁰⁷

Şirket birleşmeleri örgütsel boyutta bir değişimi gerektirmektedir. Örgüt yapısı, işleyişi, görev ve fonksiyonlar, çalışanlardaki değişiklikler ve belirsizlikler örgüt genelinde bir kaosa neden olmaktadır. Bu geçiş dönemlerinde sorunların en aza indirgenmesi ve işleyişin normale dönmesi için insan kaynaklarına önemli görevler düşmektedir.

Birleşme sürecinde her birinin stratejik öneme sahip olduğu, birleşme öncesi (planlama), entegrasyon (uygulama) ve birleşme sonrası (değerleme) olmak üzere farklı aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamalar işletme stratejisi, pazarlama, bilgi teknolojisi, finans, dağıtım gibi işletme faaliyetlerini ve en çok da insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini etkilemektedir.¹⁰⁸

¹⁰⁷Ruth N.Bramson, "HR'S Role in Mergers and Acquisitions, Training&Development, (Oct,2000), www.findarticles.com

¹⁰⁸Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s.243.



Şekil 4. Birleşme Sürecine Stratejik Yaklaşım

Kaynak: Mürşide Özgeldi, “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması”, **Doktora Tezi**, (İstanbul Üniversitesi, 2001), s.29.

4.1. Birleşme Öncesi Dönemde İnsan Kaynakları Faaliyetleri

Birleşme ihtiyacının ortaya çıkması ile planlama süreci de başlamış olacaktır. Çalışanlardan yöneticilere, tedarikçiden tüketicilere kadar büyük bir kesimi etkileyecek böylesi önemli bir kararın verilmesi iyi bir planlama gerektirmektedir. Özellikle birleşme sonrası ortaya çıkabilecek entegrasyon sorunlarının aşılabilmesi, planlama sürecinin başarısına bağlı olacaktır.¹⁰⁹

Birleşme öncesinde insan kaynakları departmanları tarafından gerçekleştirilen değerlendirme çalışmaları birleşmenin başarısında önemlidir. “Birleşmeye neden ihtiyaç duyulmakta”, “Süreçten kim sorumlu olacak” ve “Nasıl tamamlanacak” gibi sorulara planlama aşamasında cevap verebilmek ve birleşmeye taraf işletme kültürlerinin uyumunu daha birleşme gerçekleşmeden değerlendirmek

¹⁰⁹<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/30cuma.doc>

bunun sonucunda da ortaya çıkabilecek engelleri ve kültürel çatışmaları aşabilmek için insan kaynakları departmanının, sürece en başında yani planlama aşamasında dahil edilmesi gerekmektedir.¹¹⁰ Ancak çoğu işletme birleşme sürecine insan kaynaklarını dahil etmemekte ya da çok dahil etmektedir. Birleşme sürecinin başarısı için insan kaynaklarının kendi işletme strateji ve uygulamalarını iyi bilmesi gerektiği gibi diğer işletme strateji ve uygulamalarını da iyi bilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarının birleşmenin planlanması aşamasına dahil edilmesi önemlidir.¹¹¹ İnsan kaynakları departmanının bu aşamadaki rolü, birleşmenin gerçek değerini belirlemek ve başarısını sağlamak için, bilançolarda görülemeyecek olan insan kaynağının değerlendirilmesi olacaktır.

Ofis mobilyaları üzerine çalışan SteelCase şirketi örneği ile AOL Time Warner şirketinin olduğu America Online-Time Warner birleşmesi örneği insan kaynakları departmanının birleşmenin planlanması aşamasından itibaren sürece dahil edildiğini gösteren örneklerdir. America Online-Time Warner işletmelerinde insan kaynakları departmanları, 2001 yılında gerçekleştirilmesi düşünülen birleşme haberi üzerine hazırlıklara 2000 yılında başlamıştır. Öncelikle değişim takımı oluşturulmuş ve yapılması gereken faaliyetler belirlenmiştir. Yöneticilerin zamanlarını iş yoğunluğuna bağlı olarak bölümler arası dağıtmışlar ve rutin yönetim görevlerini outsourcing yaparak birleşme sürecine zaman ayırmışlardır. SteelCase işletmesinde ise insan kaynakları yöneticisi departmanı ile birlikte farklılıkları ortaya koyabilmek amacıyla ücret ve ödüllerden, çalışan el kitaplarına, İK teknolojisine kadar her konunun incelendiği ayrıntılı inceleme listesi oluşturmuş ve genel müdürle birlikte de potansiyel birleşme süreçlerini ve kültürel uyumu irdelemişlerdir. Diğer şirket yöneticileri ile yapılacak görüşmelerde insan kaynakları yöneticisi de dahil edilmiştir. İnsan kaynakları hangi şirketle işbirliğine gidileceğini belirlemese de sürece yaptığı

¹¹⁰Executive Summary of Watson Wyatt Worldwide's M&A Survey-U.S., Asia Pacific and Brazil, www.watsonwyatt.com.

¹¹¹Jeffrey A.Schmidt, "The Correct Spelling of M&A Begins with HR", **HR Magazine**, (June 2001), www.findarticles.com.

olumlu katkılarından dolayı ve işletmenin karlılığını doğrudan etkilediği için karar alma sürecinde dahil edilmektedir.¹¹² Dolayısıyla yüksek düzeyli bir takımla gerçekleştirilen etkili bir planlama aşaması ve bütünleşme çalışmaları insan kaynakları departmanının birleşme sürecinde önemini ve değerini kanıtlamış ve karar masasındaki yerini sağlamlaştırmış olacaktır.¹¹³

İnsan kaynakları departmanı açısından birleşme öncesi dönemde gerçekleştirilmesi gereken bir takım faaliyetler vardır.

4.1.1. Uyumlaştırma Takımının Kurulması

Birleşme sürecinin başarısı için insan kaynakları ile ilgili önemli olan ve öncelikle atılması gereken ilk adım birleşme sürecini yürütecek, bu sürece kendini tam zamanlı adayabilecek kişilerden oluşan bir uyumlaştırma takımı kurmak olacaktır. Örneğin, DaimlerChrysler iki işletmede de çeşitli faaliyet alanlarında ve organizasyonel düzeylerde yardım edecek 100'ün üzerinde uyumlaştırma takımı kurmuştur. Her bir uyumlaştırılacak uygulama için ayrı ayrı takımlar da oluşturulabilir. Birleşmeden sorumlu olacak yöneticinin diğer rutin sorumluluklarından kurtulmuş olması çok önemlidir.¹¹⁴ Zor kararlar vermekte tereddüt etmeyen, anlaşmazlıkların üstesinden gelebilen, farklı işlevler ve yönetim düzeyleri arasında çalışabilen, iletişim becerileri gelişmiş kişiler bu görev için uygun olacaktır.

Uyumlaştırma ekibi de esnek, yaratıcı ve istekli insanlardan oluşturulmalı ve her zamanki görev ve sorumluluklarından uzaklaştırılmalıdırlar. Böylece kişiler kendilerini tamamen ekip çalışmasına verebileceklerdir. Birleşme sürecinde sadece kurum dahilindeki kişiler değil, aynı zamanda dış kaynaklardan bulunabilecek en doğru insanların görevlendirilmesi gerekir. Bütünleşme liderliği

¹¹²Marc Adams, "Strategies&Solutions for HR Professionals", **HR Magazine**, Vol.47, No.3, (March 2002)

¹¹³Holbeche, a.g.e.

¹¹⁴Ruth N.Bramson, a.g.e.

yeni kurumun sürdürülebilir gelişmesine yönelik olmalıdır ve uzun vadeli uygulanmalıdır.¹¹⁵

Birleşme sürecinde danışmanlardan yararlanarak vergi, ücretlendirme gibi konularda teknik destek almak da faydalı olacaktır. Bu süreçte kültür gibi insan ile ilgili konuların iyi planlanmadığı sürece birleşmeyi başarısızlığa götüreceği bilinen bir gerçek olmasına rağmen çoğu işletme bir danışmanla çalışmayı göz ardı etmektedir. Kültür ve insan kaynaklarına ilişkin yardım almak birleşmenin başarısı için gerekli bir adım olacaktır. İnsan faktörü işletmeler için hayati bir konudur. İşletmeler birleşme sürecine en iyi çalışanlarını tahsis etmelidir.¹¹⁶

4.1.2. Ayrıntılı İnceleme Faaliyeti

İnsan kaynakları departmanı öncelikle iki işletme kaynaklarının nasıl en verimli bir şekilde biraraya getirilebileceği sorusuna odaklanmalıdır. Sonradan zorluklarla karşılaşmamak için muhtemel yönetim ve personel problemleri bu aşamada araştırılmalı ve birleşecek olan işletme yapılarının birbirine uyumlu olduğundan emin olunmalıdır.¹¹⁷ İşletmeler genellikle insan kaynakları departmanlarını birleşme kararı verildikten sonra sürece dahil etmekte, birleşme öncesi planlama döneminde göz ardı etmektedir. Oysa ki insan kaynakları birleşme öncesi farklılıkların ortaya konulması açısından kritik bir rol oynamaktadır.

İnsan kaynakları departmanı ve uyumlaştırma takımının bu süreçte hazırlayacağı ayrıntılı inceleme listesi her iki işletmeye de karşılıklı bilgi transferi ile çalışma ortamları, liderlik tarzları, genel şirket felsefe ve politikaları, kültürleri, ücret ve yarar uygulamaları, çalışan özellikleri ve ilişkileri, performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sağlama imkanı verecek ve iki işletme

¹¹⁵<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2382>

¹¹⁶European Results of the Watson Wyatt Global M&A Survey , **Research Reports**, www.watsonwyatt.com

¹¹⁷Adams, a.g.e.

arasındaki farklılıkları ortaya koymak için faydalı bir araç olacaktır. Ayrıntılı inceleme aşamasında işletmeler, uygun doküman eksikliği, hedef şirketin bilgi vermeye yanaşmaması, bilgi toplamak için yeterli zamanın olmaması ya da hatalı bilgi verme gibi zorluklarla karşılaşsalar da başarılı şirketler liderlik modelinden, işe alıma, yasal süreçlerden, ödüllendirmelere kadar birçok konudaki farklılıkları derinlemesine irdeleyen işletmeler olacaktır¹¹⁸

4.1.3. Kültürel Entegrasyon Sürecinde Çıkabilecek Muhtemel Engellerin Belirlenmesi ve Geçiş Planının Hazırlanması

Birleşme öncesinde yapılan ayrıntılı incelemeler sonucu iki işletmenin birbirine olan uygunluğu ve birleşme sürecinde ortaya çıkması muhtemel engeller belirlenmeli ve engellerin en aza indirgenmesi için gereken önlemler alınarak uyumlaştırma sürecinin sorunsuz gerçekleşebilmesi amacıyla kapsamlı bir geçiş planı hazırlanmalıdır.

Görüldüğü gibi bu aşamada birleşme sürecinde ortaya çıkabilecek engellerin ortaya konulması ve gereken önlemlerin alınması ile insan kaynakları, iki işletmenin kültürünü, faaliyetlerini ve birbirlerine uygunluklarını bir anlamda da birleşmenin gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini değerlendireceği için birleşme takımının sürecin en başından itibaren vazgeçilmez bir parçasıdır.¹¹⁹

4.1.4 Birleşmenin Çalışanlara Duyurulması ve Çalışan Tepkileri

Birleşmenin planlanması aşamasında verilen kararlar doğrultusunda yapılacak ilk iş verilen kararın çalışanlara duyurulması olacaktır.

¹¹⁸Samuel Greengard, "Merger Due Diligence: The Devil in the Details", *Workforce*, Vol.78., (October 1999), s.68-74.; Executive Summary Of Watson Wyatt Worldwide's M&A Survey- U.S.,Asia Pacific and Brazil, *Research Reports*, www.watsonwyatt.com.

¹¹⁹Bramson, a.g.e.

4.1.4.1. Birleşmenin Çalışanlara Duyurulması

Birleşme süreci çalışanların işlerini ya da sevdikleri şeyleri kaybedeceklerini düşündükleri bir değişim süreci olarak algılanan hassas bir dönemdir. Dolayısıyla birleşme fikrinin çalışanlara bir an önce ve güvenilir bir kaynak (insan kaynakları ile birlikte, yönetim kurulu üyesi ya da başkanı gibi) tarafından duyurulması, çalışanların birleşmeye karşı olan olumsuz tutumlarını değiştirmeye ve onları yapıcı davranış modellerine yönlendirmeye yardımcı olacaktır. Çalışanların sürece katılımının sağlanması ve uygun, şeffaf, açık, gerçek bilgilendirme politikalarıyla çalışanlar, kendilerini işletmeye karşı sorumlu hissedecekler ve değişimi daha kolay benimseyeceklerdir.

İşletmeler birleşme sürecini çalışanlarına; çalışan toplantıları, brifingler, işletme içi tur görüşmeleri (roadshow), internet, intranet, el kitapları, personel gazetesi, bilgilendirme broşürleri, ilan sirküleri, personel mektupları, kurumsal tasarım gibi iletişim enstrümanları vasıtasıyla ve daha birçok yoldan duyurabilmektedir.¹²⁰ Örneğin; Nelson ve Sallie Mae şirketlerinde, 3000 den fazla çalışana birleşme süreci ile ilgili bilgi vermek ve sorularını cevaplamak için Intranet ortamında bir personel forumu oluşturulmuş ve mailler yoluyla çalışanların almak istedikleri bilgiler geciktirilmeden cevaplanmış, böylelikle her çalışan sürece mümkün olduğunca erken dahil edilmiştir.¹²¹ Novell şirketi de Excelan Inc.'i satın aldığı zaman hazırladığı ve daha sonra yaptığı 9 birleşmede de kullandığı, birleşme sürecinin yönetiminde yardımcı olacak ve çalışanların her türlü sorularını cevaplandırarak, birleşmenin insan yönüyle ilgili 2000 den fazla soruyu içeren bir birleşme kitabı hazırlamış ve tüm yöneticilerine dağıtmıştır. Kitap, iki işletme kültürünün, ücret vb uygulamalarının, yönetim tarzlarının, çalışan davranışlarının benzer ve farklı yanlarını ortaya koymakta ve bonus uygulamalarının olup olmayacağından yasal kısıtlara sağlık planlarına, özellikle de ücret ve yarar

¹²⁰R.Fochler, "Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Persnteiner, Çev: Filiz Gürder (Alfa Yayınları, Ocak 2004), s.471-487.

¹²¹Mark Fagan, "Mergers Create uncertainty", (Ağustos 2000), www.changemanagementgroup.com

planlarına kadar birçok konuyu kapsamaktadır. İnsan kaynakları tarafından gerçekleştirilen bu uygulama, paydaşlar ile iletişimi kolaylaştırmış, çalışanların korkularını azaltmış ve diğer işletmenin politikasını, kültürünü öğrenmelerini sağlamış ve iki işletmenin uyumlaşmasını kolaylaştırmış dolayısıyla da birleşmenin başarısına büyük katkılar sağlamıştır.¹²²

4.1.4.2. Çalışanların Birleşme Sürecine Tepkileri

Çalışanların çoğunluğu birleşme sürecinden rahatsızlık duymakta ve kendilerini iş ve terfi olanakları için bir rekabet içinde bulmaktadırlar. Bazı çalışanlar sürece tepki gösterirken bazıları ise şirketlerin birleşme kararını sevinçle karşılamaktadır. Birleşme kararını sevinçle karşılayan çalışanlar ya önceki yönetimden hoşnut değillerdir ya da birleşme ile işletmenin daha başarılı ve daha büyük olacağını düşünmekte ve bunun bir parçası olmak istemektedirler. Birleşme sürecinde insan kaynakları, iki işletme çalışanları arasında biz/onlar mantığının oluşmamasına dikkat etmelidir.¹²³

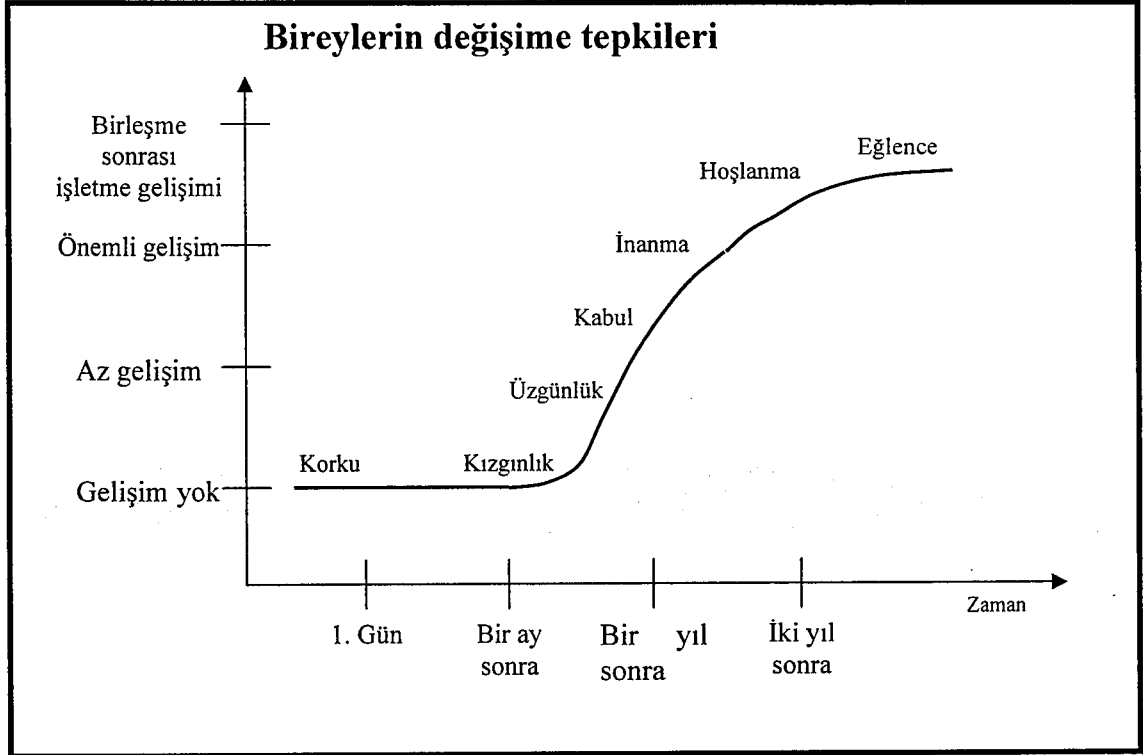
Şirket birleşmeleri sürecinde çalışanlar, farklı yönetim tarzları, iletişim biçimleri, ast-üst ilişkileri, fiziksel çevre ve farklı beklentiler gibi örgütsel değişiklikler ile karşı karşıya kalmakta ve zorlanmaktadırlar. Belirsizlik ortamı, iletişim yetersizliği, söylenti-dedikodular, gelecek hakkında yeterli bilgiye sahip olamama sonucu beklentilerinin ve kariyer planlarının bozulması, iş transferi veya işyerinin değişmesi, kural ve düzenlemelerdeki değişiklikler, statü ve prestij kaybı, çalışma arkadaşlarının değişmesi, iş yükünün artması nedenlerinden dolayı çalışanlar "birleşme sendromu" yaşayabileceklerdir.¹²⁴ Bunun sonucunda da diğer işletmeye ve çalışanlarına karşı tavır alma, depresyon ve kendine güven eksikliği, işi aksatma, ağırdan alma, devamsızlık, diğer çalışanlarla daha çok sohbet etme ve atıl zaman geçirme, dedikodu

¹²²Anfuso, a.g.e., s.48-55.

¹²³Deniz Yalım, "Şirket Evlilikleri Artıyor", Peryön, Sayı 8, (Nisan 2004), s.43.

¹²⁴Sinangil, a.g.e., s.620-621.

eğilimi, yemek ve çay araları uzatma, müşteriye hizmetten kaçma, risk almaktan kaçınma gibi performans düşüklüğüne sebep olan davranışlar ile küçük problemlerin birden büyümesi, endişe, kaygı, sabırsızlık, sinirlilik, çabuk kızma, diğer çalışanları veya yönetimi eleştirme, çatışmalar ve en sonunda işletmeye ilgisizlik, işletmeden kaçış gibi tepkiler göstereceklerdir.



Şekil 5. Birleşme Sürecine Gösterilen Çalışan Tepkileri

Kaynak: Habeck, Max M., Fritz Kröger, Michael R. Tram, "After the merger, seven strategies for successful post-merger integration", (Financial Times, Prentice Hall, 2000.)

Birleşmeye karşı çalışanlar tarafından gösterilen tepkileri azaltmak konusunda insan kaynakları departmanlarının çalışmaları önemli yer tutacaktır. Çalışanlar insan kaynakları departmanlarının işletme ve kendileri için olumlu çalışmalarını süreç içerisinde gördükçe, işletmenin ve kendi durumlarının birleşme ile daha

iyiye gideceğine inanmaya başlayacak ve sürece olan tepkileri azalmaya başlayacaktır.

Başarının anahtarı çalışanların korku ve güvensizliklerini yine çalışanların kendileriyle çözmeye çalışmak olacaktır. Birleşme süreci ne kadar uzun sürerse işletme o kadar yetenek kaybına uğrayacaktır.¹²⁵

Çalışanların rahatlamasına ve yeniden güven duymasına yardım edecek olan iletişim, bu süreçte belki de en çok ihtiyaç duyulan şey olacaktır. Çalışanlar karşısında empatik bir dinleyici olmak, yöneticiler ve çalışanlar arası iletişimi kuvvetlendirmek, birleşme sürecine olumlu katkılar sağlayacaktır.¹²⁶

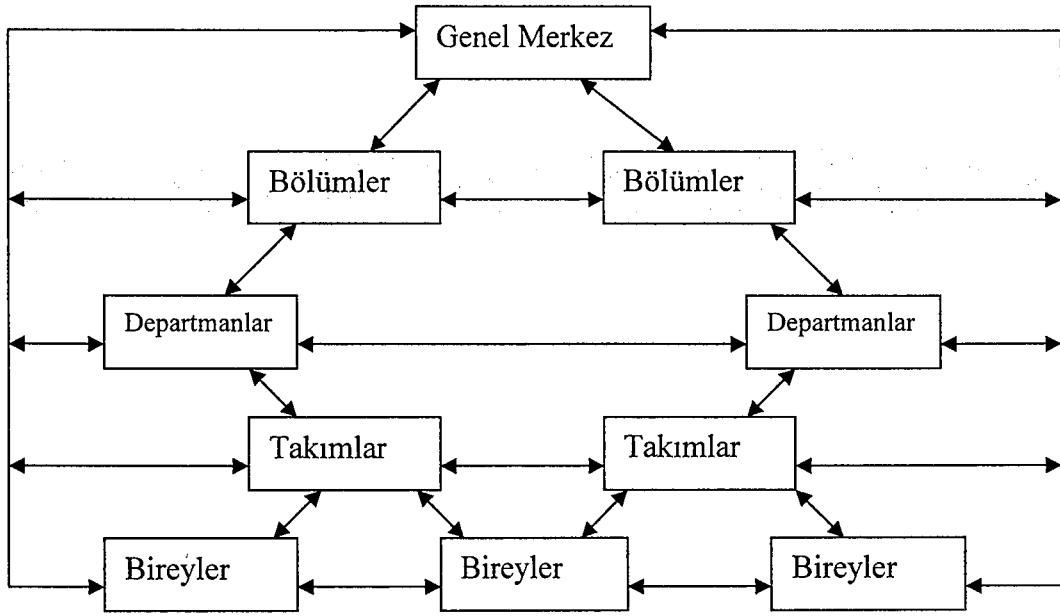
4.1.5. Kapsamlı Bir İletişim Planının Hazırlanması

Çalışanların yeni kurum ile bütünleşmesi için ilk adım olan iletişim, başarılı bir birleşmede kilit noktayı oluşturmakta ve birleşmenin çalışanlara duyurulması ile birlikte başlamaktadır. İletişim, çalışanların işletmeye karşı iyi bir yaklaşım geliştirmelerine büyük olanak sağlar.¹²⁷

¹²⁵Stitt&Allen, a.g.e.

¹²⁶The Human Side of Mergers, **Workforce Online**, (August 2002).

¹²⁷Price Pritchett, The Employee Survival Guide to Mergers and Acquisitions, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2382,2004>



Şekil 6. İşletme İçerisindeki İletişim Ağı

Kaynak: Susan Oakland&John S.Oakland, "Current People Management Activities in World-Class Organizations", **Total Quality Management**, (Vol:12 No:6 September, 2001)

Şekilde de belirtildiği gibi birleşme sürecinde bütün departmanlar, bireyler, takımlar, bölümler birbirleri ile sürekli bir iletişim içerisinde olmalı ve çalışanların birleşme ile ilgili olarak merak ettikleri "birleşme beni nasıl etkileyecek", "işletmeye ne olacak", "ücret ve ödemeler değişecek mi" gibi soruları hızlı bir şekilde cevaplandırılabilir.

Çalışanların değişimin kendilerine faydalı olacağına inanmaları için değişime açık olmaları gerekir. Dolayısıyla insan kaynaklarının, çalışanların "bize ne olacak" korkusunu yenmelerine ve hem şirkete hem de kendilerine olan güvenlerinin yeniden kazandırılmasına yardımcı olması çok önemlidir. Bunu yaparken de onlara karşı açık olmak ve satın alan işletmenin de kendi işletmeleri gibi iyi çalışanları isteyeceği, güçlü performans sergileyebilenlerin işletmede kalabileceği gerçeğini aktarmak, doğru şeyleri yaparken övmek,

ödüllendirmek ve bunun için de anında pozitif geribildirim vermek, en önemlisi de dürüst olmak gerekmektedir. Örneğin bir çalışanın işine son verilmesi düşünüüyorsa biran önce bunu çalışana söylemek ve uygulamak gerekir. Aynı zamanda insan kaynakları çalışanların satın alan işletmeye karşı tavır almalarına da tepkisiz kalmamalı ve bu davranışları olumlu tepkilere çevirmeye çalışmalıdır. Aksi takdirde birleşme süreci önemli derecede zarar görecektir.¹²⁸ Dolayısıyla çalışanlara yerine getirilmeyecek vaadlerde bulunulmaması gereken bu süreçte çalışanları kaybetmemek için iletişim en kritik faktördür.¹²⁹

Örgütsel değişimden memnun olmayan çalışanların olduğu bir yerde zaman kaybı, verim düşüklüğü, düşük karlılık ve yüksek personel devir oranı, pazar payı kaybı gibi sonuçlar görülecektir. İletişim süreci ile amaçlanan da sadece çalışanlara birleşme süreci ile ilgili bilgi vermek değil aynı zamanda çalışanların endişelerini gidermek, onları rahatlatmak ve ortaya çıkan yeni işletmenin sunduğu imkanların iletilmesi ile çalışanların birleşme sürecinde olan tepkilerini azaltarak performanslarını artırmak olacaktır.¹³⁰ Dolayısıyla insan kaynakları çalışanlara yeni işletme vizyonunu, değişimin amacını, uygulama planını, uygulamayı kimin yöneteceğini, bu değişimin organizasyona kısa vadede etkilerinin neler olabileceğini (ücret ,kariyer,yan ödemeler vs.), planlanan kısıtlamaların neler olduğunu ve nasıl olacağını, işgücünde kısıtlama, erken emeklilik gibi birleşme ile ilgili ne tür bilgilerin verileceğini, bilginin en doğru ve en hızlı bir şekilde nasıl verileceği, çalışan iletişiminin nasıl sağlanacağı, raporlama sisteminin nasıl olacağı, iletişimde hangi araçların kullanılacağı ve çalışanların ne tarz tepkiler gösterebileceği gibi konuları düşünerek kapsamlı bir iletişim stratejisi belirlemeli, iletişim planı yapmalı ve bunlara göre önlemlerini almalıdır.¹³¹

¹²⁸"The Human Side of Mergers", **Workforce Online**, (August 2002).

¹²⁹Margaret Steen, "How Managers Handle a Merger is Key to Retaining Employees, (July,2000), www.changemanagementgroup.com.

¹³⁰Peggy Stuart, "HR Actions Offer Protection During Takeovers", **Personel Journal**, Vol:72, No:6 (Haziran 1993), s.84-95.; Bramson, **a.g.e.**, "Managing Communication and Performance in a Merger or Acquisition", www.workforce.com, (October 28,1999); Kubilis, **a.g.e.**, s.7-8.

¹³¹**Aynı.**

4.2. İşletmelerin Uyumlaştırılması Aşamasında Ön Plana Çıkan İnsan Kaynakları Faaliyetleri

Birleşmenin planlanması aşaması entegrasyon sürecinin başarısını etkileyecektir. Planlama aşaması birleşmenin taslağını oluşturur, bu tasarlanan aktiviteler de uyumlaştırma dediğimiz ikinci aşamada hayata geçirilir. Dolayısı ile uyumlaştırma faaliyetlerinin başarılı olabilmesi öncelikle planlama aşamasının iyi yapılandırılmış olmasına bağlıdır. Birleşme öncesi planlama yapmayan, birleşmenin taslağını oluşturmayan işletmelerin yüzde sekseni başarısız olmuştur. Uyumlaştırma aşaması, birleşme düşüncesinin çalışanlara aktarılması ve birleşme öncesi faaliyetlerin tamamlanmasından sonra başlamaktadır. Çalışanların yeni sisteme uyum sağlayabilmeleri için insan kaynakları yönetimi özellikle bu aşamada önemli roller üstlenmektedir.¹³²

Şirket birleşmelerinde, özellikle de dünyanın değişik yerlerinde faaliyet gösterecek olan sınır ötesi birleşmelerde, farklı kültürlere sahip işletmelerin yeni bir şirket çatısı altında uyumlu çalışması ve iyi bir performans göstermesi, her ne kadar işletmeler kültürel uyumluluğa sahip olsa da, çatışmalar ve fikir ayrılıkları nedeniyle kolay olmayacaktır. Bu nedenle birleşme sürecinde milli karakter, kültürel değerler ve sosyal davranış gibi çok net tanımları olmayan konular önem kazanmaktadır. Kültürel engellere takılmamak için birleşmeyle ilgili temel konular üzerinde hemfikir olunur olunmaz hızla sonuca varılmasında yarar vardır. Hız, maliyetlerin kontrol edilmesine, ortak bir kültürün oluşturulmasına ve çalışanlar arasındaki "kimin kalıp kimin gideceği" ile ilgili söylentiler ve belirsizliklerin sona erdirilmesine yardım edecektir.¹³³

¹³²Schuler, Jackson, a.g.e.

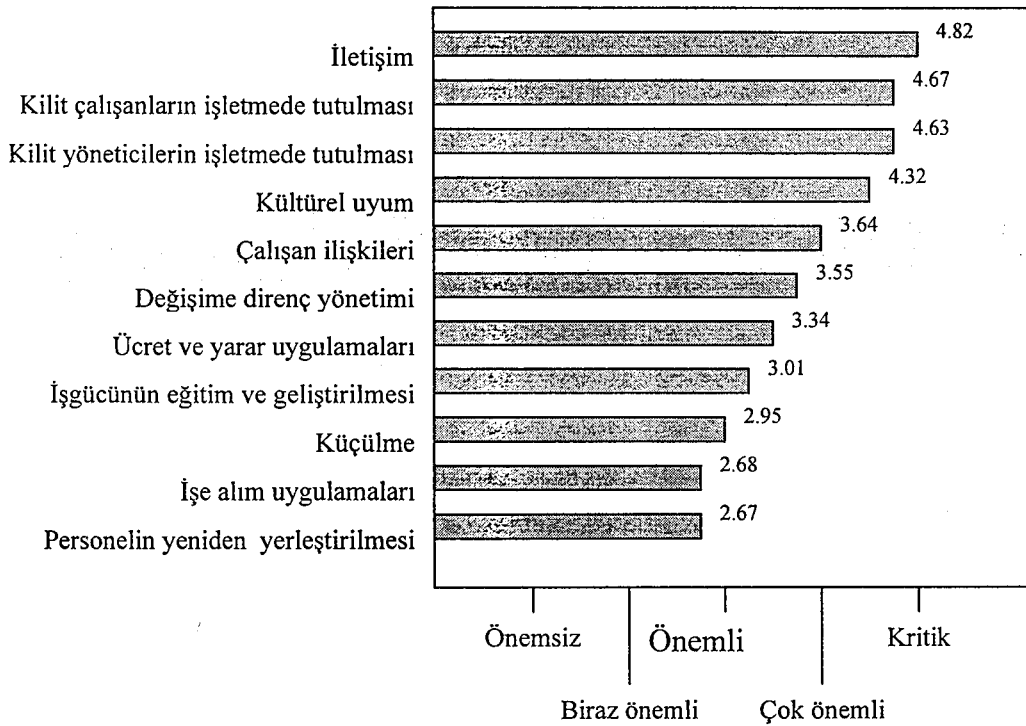
¹³³Aydemir, a.g.e., s.45-54.

Birleşme sürecinin planlanması ve ayrıntılı inceleme aşamalarında birleşecek şirket plan ve uygulamalarının en iyi yönleri belirlenecek ve “Şu an mevcut durum ne”, “Biz ne yapmak istiyoruz” gibi sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda yeni bir işleyişin mi oluşturulacağı, mevcut işleyişlerin aynı şekilde mi korunacağı ya da her ikisinin kombinasyonunun mu uygulanacağına karar verilecek ve uyumlaştırma çalışmaları verilen karar doğrultusunda gerçekleştirilecektir. Bu aşamada taraf işletmelerin kültürleri dikkate alınarak varılmak istenen hedeflere ulaştıracak yeni insan kaynakları planları yapılacaktır.¹³⁴

Birleşme sürecinde ve sonrasında şirket işgörenlerinin uyumlu bir şekilde çalışabilmeleri, insan kaynakları ile ilgili farklılıkların yönetilmesini gerektirmektedir. Birleşme sürecinde insan kaynaklarının çok fazla işi vardır. İnsan kaynakları, maaşlar ve ek kazançlar gibi insan yönetiminin “mekanizmalarını” bütünleştirmek, şirket içi rolleri belirlemek, kilit çalışanlar için işte tutma planları hazırlamak, çalışanları yeni pozisyonlara hızla getirmek, adil süreçlerden yararlanarak çalışanları gerekli destek ve eğitimle buluşturmak gibi roller üstlenmektedir.¹³⁵ Watson Wyatt’ın araştırma sonuçlarına göre entegrasyon aşamasının başarısında en önemli faaliyetler ise; kilit çalışanların işletmede tutulması, kültürel uyum ve iletişim olarak belirlenmektedir.

¹³⁴Sunoo.P., a.g.e., s.34-41.; Pernsteiner, a.g.e., s.602.

¹³⁵Yalım, a.g.e., s.43.



Şekil 7. Birleşme Sürecinde Ön Plana Çıkan İnsan Kaynakları Faaliyetleri

Kaynak: Executive Summary Of Watson Wyatt Worldwide's M&A Survey – U.S., Asia Pacific and Brazil, www.watsonwyatt.com.

4.2.1. Kilit Çalışanların İşletmede Tutulması

Birleşme sürecinde insan kaynaklarının özen göstermesi gereken öncelikli konulardan biri kilit çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak olmalıdır. Bunun birleşmenin başarı ya da başarısızlığına etkisi çok büyüktür. Örneğin; Pazarda büyük bir güç olan Bank of America, Ocak 1997'de Montgomery Securities'i 1.2 milyar dolara satın almıştır. Ancak Montgomery'nin yönetimi ve kültür çatışmaları sonucu en iyi çalışanlar yavaş yavaş ayrılmaya başlamış ve çalışanlar rakip işletme olan Thomas Weisel'e kaptırılmıştır. İşletme kilit çalışanlarını kaybetmesi sonucu pazardaki rekabetçi gücünü koruyamamış ve Silikon Vadisindeki gücünü kaybetmiştir. Birleşme sürecinde insan kaynakları, çalışanlarının özellikle uzmanlık gerektiren ve rekabet gücünü artıracak görevlerdeki çalışanların en azından çoğunluğunun işletmede kalmasını

sağlama¹³⁶ amacıyla onlarla uzun süreli istihdam anlaşmaları yapılması, belli projelerin tamamlanmasına kadar işletmede kalan ve katılım sağlayan çalışanlara özellikle üst yönetime hisse vermek, bonus veya finansal ödüller vermek gibi farklı uygulamaları kullanmaktadır.¹³⁷ Ancak çalışanların işletmede tutulması için kullanılan bonus gibi finansal araçlar planlı yapıldığı ve doğru çalışana verildiği takdirde çalışana kendini özel hissedecek, çalışanlarca adil bir uygulama olarak algılanmadığı takdirde ise çalışanlar arasında huzursuzluklara sebep olacaktır.¹³⁸

Toyota-GM ortak girişimi olan NUMMI'de de uygulanmış olduğu gibi bazı işletmeler birleşme sürecinde kilit çalışanlarını kaybetmemek için resmi iş sözleşmelerinde elemanlarına iş güvencesi sağlamakta, talebin düşük olduğu dönemlerde bile bu taahhüdünü yerine getirmektedir. Bu uygulama ile çalışan ve kurum arasında karşılıklı güven, çalışanların katılımı ve yüksek motivasyon sağlanmaktadır. Ancak işletmenin çalışanına iş güvencesi sağlayabilmesi ve işgücüne güvenebilmesi için doğru işe doğru eleman seçilmesi gerekir. Bazı yöneticiler, bu uygulamanın performansı olumsuz etkileyeceğini savunmaktadır. Ancak yüksek performansı ödüllendiren mali teşvikler ve ödüller ile bu sorun giderilebilecektir.¹³⁹

Birleşme süreci ve oluşacak yeni işletme için kilit çalışan, yönetici olabileceği gibi sürece ve işletmeye faydalı olabilecek çalışanlar da olabilir. Bu çalışanları kaybetmek demek işletme için para ve zaman kaybı hatta birleşmenin başarısızlığı demek olabilecektir. Dolayısıyla insan kaynakları departmanları işletme içindeki her çalışanı dikkatle incelemeli ve belirlenen kilit çalışanları işletmede tutmak için planlar yapmalıdır. Bazı durumlarda ise çalışan işletme için ne kadar önemli olursa olsun çatışmaları engellemek ya da yıkıcı

¹³⁶Schuler, Jackson, **a.g.e.**

¹³⁷Öznur Yüksel, Hakan Erkutlu, "Uluslararası Türk İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları", Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.20, Sayı.2, (2002), s.155-170.

¹³⁸Bramson, **a.g.e.**

¹³⁹Edward De Bono, **Rekabet Üstü**, Çev: Oya Özel, (2.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, Mart 2000), s.26-27.

tutulardan korunmak için kilit çalışanın işletmeden ayrılmasına izin vermek de gerekebilir. Çünkü çalışanların yetenekleri kadar yeni kültüre uyum sağlayıp sağlayamayacakları da birleşmenin başarısı için çok önemli bir konudur.¹⁴⁰

4.2.2. Kültürel Uyumlaşma

Stratejik uyumlaşma, organizasyonun tümünü ilgilendiren misyonu ve vizyonu destekleyen spesifik eylem planlarının geliştirilmesini ifade eder. Bu süreçte, coğrafi konumların ve toplumsal yapının etkisinde oluşan farklı kültürler en çok insan kaynakları yönetimi açısından sorun olan, dikkat ve hız gerektiren çok önemli bir konudur. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik uyumlaşması ve bu uyumlaşmanın başarılı sonuçlar doğurabilmesi için bu yapıyı destekleyecek güçlü bir kültür yaratması gerekmektedir. Kültür, organizasyonun stratejilerini destekleyen davranışları teşvik ederse, organizasyon için değerli bir kaynak olacaktır.¹⁴¹

Örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünü olan örgüt kültürü, işletmelerin çalışma biçiminden, ücret sistemine, işgörenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu etkilemektedir. İşgörenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılan ve öğrenilen bu değerler, örgüt içindeki çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirlemekte,¹⁴² farklı uluslardan, farklı deneyimleri, yetenekleri ve inançları olan yüzlerce çalışanların iletişim kurabileceği, beraber takımlarda çalışabileceği ortak bir dil yaratmakta, sosyal olarak ait olma duygusu ve sosyal iletişim imkanı sunmaktadır.¹⁴³

¹⁴⁰Bramson, a.g.e.

¹⁴¹Benligiray, a.g.e., s.49-50.; Pernsteiner, a.g.e., s.602.

¹⁴²Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149, 2001), s.178-179.

¹⁴³Habeck, Max M., Kröger, Tram, **After the Merger, Seven Strategies for Successful Post-Merger Integration**, (Financial Times, Prentice Hall, 2000), s.109.

Başarılı işbirliklerinin yolu işletmenin potansiyel şirketle kendi uygulamalarının uyumlu olup olmadığının ve nasıl pürüzsüz bir şekilde birleşileceğinin anlaşılmasından geçmektedir. Birleşen iki ya da daha çok sayıdaki işletmenin kendilerine has kültürleri ve iş yapma şekilleri olduğu için farklı olan iki kültürün biraraya getirilmesi ile yaşanacak değişim sürecinde kültür çatışmalarının ortaya çıkması doğal bir sonuç olacaktır. Farklı kültürlere sahip çalışanlar, kendi kültürlerinden olmayan çalışanlara karşı önyargılı olacaktır. Önemli olan insan kaynaklarının farklı kültürlerden gelen çalışanlar arasındaki kültürel uyumsuzluk alanlarını doğru tanımlaması, bir arada uyum içinde çalışmalarını sağlayabilmesi ve yeni işletmede yeni bir kültür oluşturabilmesidir. Çalışanların giyim kuşam tarzları, kullanılan ünvanlar gibi kolay gözlemlenen ve tanımlanan kültür öğelerinin yanında birleşen işletmelerin geçmişleri, piyasadaki itibarları, hizmet ve ürünleri, yönetimin kimde kalacağı, kararları kimin alacağı, işletmenin bürokratik bir yapıda mı yoksa daha demokratik ve serbest bir yapıda mı yönetileceği, çalışanların işletme, yönetim ve gelecek hakkında neler düşündüğü, yeni stratejilere açık olup olmamaları, çalışanlar tarafından hangi davranışların normal kabul edildiği, çalışanların değer ve inanışları, iş tatminleri gibi faktörleri tanımlamak, fark ve benzerlikleri ortaya koymak, iki kültürün uyumlaşmasını kolaylaştıracaktır. İnsan kaynakları yöneticileri tüm bunları sürecin en başından incelemeli, değişik gruplardan iş takımları oluşturmalı ve böylece çatışmaları en aza indirgemelidir.¹⁴⁴

4.2.2.1. Kültürel Uyumlaşma Yolları

Günümüz iş dünyasında iyi yapılandırılmış güçlü bir kültür beraberinde başarıyı getirecektir. Dünya değiştikçe kültürlerin de değişime ayak uydurması gerekmektedir. Kültür değişimi demek mevcut kültürel sistemlerin, prosedürlerin ve sembollerin bütünüyle yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Güçlü

¹⁴⁴Stitt & Allen, a.g.e.; Bramson, a.g.e.; De Cenzo\Robbins, **Human Resource Management**, (Fifth Edition; John Wiley & Sons Inc., 1996), s.33.

bir kültürü değiştirmek daha da zordur. Bu, sadece zor olmakla kalmayıp aynı zamanda zaman alan ve sabır isteyen bir süreçtir.¹⁴⁵

Yeni kültürün başarılı olabilmesi için empoze edilecek olan yeni kültür çevreye eskisinden daha uygun olmalı, çabuk ve kararlı uygulanmalı, yeni düzenlemeler etkin bir şekilde iletilmeli, destek sistemleri çalışanların faydalanacağı yerlere kurulmalı, yeni kültüre uygun bir liderlik tarzı benimsenmeli, sistemler ve semboller hızlı bir şekilde ortaya konmalı ve çalışanlara onlardan beklenenler açıkça iletilmelidir.¹⁴⁶

Birleşme sonucu ortaya çıkacak olan kültürel uyumlaşma işletmelerce farklı şekillerde gerçekleştirilebilir.¹⁴⁷

i.) Birleşen işletmeler birleşme sonunda kendi kültürlerini devam ettirebilirler. Bunun için olabildiğince esneklik gerekir. Bu yaklaşımda örgütsel problemlerle karşılaşıldığında, çalışanlar farklı değer ve davranışlar tarafından yönetildiği için ortaya farklı çözüm yolları çıkacak ve bu da çatışmalara sebep olabilecektir. Burada çatışmaların çözümünde üst yönetim kilit rol oynamaktadır.

Daimler-Chrysler birleşmesinde işletmeler kültürel konuları göz ardı etmiş ve kültürel farklılıklar yerine daha çok operasyonel konulara ağırlık vermişler ve kültürün kendiliğinden oluşacağını düşünmüşlerdir. Chrysler'in iş süreçleri takım odaklı Daimler'in ise daha çok birey odaklıdır. Bilgi paylaşımı ve işbirliği eksikliği nedeniyle kültür uyumlaştırması sağlanamamıştır. DaimlerChrysler isim olarak bir işletme gibi görünse de gerçekte biri Michigan diğeri de Almanya'da olmak üzere iki merkez kuruluşu olan, otomobil pazarının farklı bölümlerine odaklanmış ve işletme faaliyetlerinin ayrılmış olduğu bir yapı ile karşımıza

¹⁴⁵Habeck, Max M., Kröger, Tram, a.g.e.

¹⁴⁶Schuler, Jackson, a.g.e.

¹⁴⁷Aynı.

çıkmaktadır. Böyle bir ortamda DaimlerChrysler'in tek bir işletme olması zor olduğu için kültürlerini ayırma yoluna gitmişlerdir.

ii.) İşletmeler kültürel uyumlaşma için "kültürel harmanlama" da denilen iki işletme kültürünün en uygun ve en iyi yönlerinin alınıp ortak bir kültür yaratılması yöntemini de kullanabilirler. İşletmeler bu yöntemde de zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Ancak başarıyı yakalamak yeni yapıya en uygun kültürün yaratılabilmesi, işletmelerin iyi niyetli ve açık olmasına, birleşme görüşmelerinde esnek olunmasına ve üst yönetimlerin uzlaşmacı bir tavır içinde olmalarına bağlıdır.

iii.) Bir diğer yöntem ise satın alan işletmenin satın alınan işletmenin kendi kültürüne uyum sağlamasını beklemesidir. Satın alan işletmenin güvenilirliği, daha önceki birleşme süreçlerindeki başarısı bütünleşme sürecini kolaylaştırıcı faktörlerdir.

Bütünleşme süreci için farklı yöntemler kullanılabilen ancak iki işletme tarafından da benimsenen ortak bir karar ile örgüt kültürünün benimsenmesi sonucu beklenen sinerji yaratılabilecektir.

Belirtilen farklı uyumlaşma seçeneklerine rağmen birleşmenin başarısını garantilemek için iki işletmenin ilke ve değerlerinin karışımı olan, iki işletme kültüründen de bağımsız bir kültür yaratmak en uygun seçenek olabilir. Bu, yeni işletmenin kendi kültürüdür ki bu kültürde çalışanlar daha iyi öğrenecek, kültür ve değişim daha kolay kabul edilecek ve ilişkilerde güven derecesi yüksek olacaktır.¹⁴⁸

4.2.2.2. Kültürel Uyumlaşma Sonucu Çalışan Davranışları

Birleşmeye taraf işletmelerce karar verilen kültürel uyumlaşma sonucu çalışanlar, yeni işletme kültürünü benimseme konusunda farklı davranışlar

¹⁴⁸Lajara, Lillo, Sempere, a.g.e.

gösterebilirler. Genellikle birleşme sonucu dört farklı sonuç ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁹

i.) Asimilasyon-Benzeşme-Özümlenme : Çalışanların çoğunluğu diğer firmanın kültürünü daha cazip bulurlar ve kolaylıkla kabul ederler

ii.) Entegre Olmak-Bütünleşme-Birleşme : Çalışanların çoğu kendi kültürlerinin belli taraflarını korumak istemekte aynı zamanda diğer kültürün de bazı taraflarını benimsemektedirler. İki kültür arasında dengesizlik olduğunda bazı çatışmalar doğabilir.

iii.) Ayrılma : İki taraf çalışanları da kendi kültürünü korumak ister. Bu durumda partnerler birbirini tolere eder ya da diğer kültürle kuvvetli bir uyumsuzluk yaşanır. Daimler-Chrysler bu yolu kullanmıştır

iv.) İki Kültüre de Uyum Sağlayamama : Çalışanlar ne kendi kültürlerini ne de diğer kültürü benimsemeye ve işbirliğine yanaşmak istemez ya da bir an önce bu projeye bağlarını koparmak isterler. Bu, arzu edilmeyen bir durumdur.

Birleşme sonucu yeni bir kültürün oluşması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi zaman alıcı bir süreç olduğundan taraflar arasında güven eksikliği ve farklı değer ve inançlardan kaynaklanan çatışmalar yaşanacaktır. Ancak, bunlar insan kaynakları ve yöneticilerin çaba ve destekleri ile çözülebilir. İnsan kaynakları tarafından birleşmeye taraf işletmelerin düşünce ve davranış şeklini ve örgütü anlama veya kültürel farklılıklar üzerine verilen eğitimler bu çatışmaların çözümlenmesinde yardımcı olacaktır.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Lajara, Lillo, Sempere, a.g.e.

¹⁵⁰ Lajara, Lillo, Sempere, a.g.e.

4.2.2.3. Kültürel Uyumlaşmada Üst Yönetimin Desteği ve Önemi

Uyumlaştırma sürecinde organizasyonun yönetim yapısında önemli bir değişim meydana gelmekte ve birleşme sürecinden en çok yöneticiler etkilenmektedir. Bu yüzden de çoğu zaman yöneticiler şirket birleşmelerini kendi işlerine tehdit olarak algılamaktadırlar.¹⁵¹ Ancak yöneticiler, içinde buldukları sektörün gidişatını etkilemek ve rekabet edebilmek, şirketin sürekli olarak yeni kar kaynakları yaratmasını güvence altına alıp kuruluşun devamını sağlamak, başka işletmelerle birleşme gibi stratejiler vasıtasıyla yeni iş alanları ve yeni ürünler yaratmak için şirket birleşmelerine sıcak bakmak durumundadırlar.¹⁵²

Birleşme sürecinde iki işletme çalışanları birbirlerine yöneticileri vasıtasıyla uyum sağlayacağı için personelin uyumunu sağlayan yönetici davranışı ve liderlik kapasitesi, değişimin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve birleşmelerin başarılı olabilmeleri için önem taşımaktadır. Faaliyetin başarısı büyük oranda vizyonu benimseyen yöneticilere bağlı olduğu için değişim sürecini kişisel olarak desteklemeli ve katılımlarını göstermelidirler.¹⁵³

Liderlik ve örgütsel kültür birbirine bağlı olgulardır. Liderliğin her bir özelliği sonuçta örgütsel kültürün biçimlenmesine yardımcı olur. Örgüt üyeleri, tecrübeli yöneticilerinin kişisel örnekleri, uygulamaları, tutumları ve felsefelerini takip etme eğilimindedirler ve davranışlarında doğrudan etkilenme alanı yaratırlar. Dolayısıyla yönetimin rol modeli, arzulanan örgütsel kültürü geliştirmede etkin yöntemlerden birisi olarak algılanmaktadır.¹⁵⁴

Yöneticiler birleşme sürecinde etkin olabilmek için belirli ve katı tutumlar içinde bulunmamalı, astlarının yetişkinlik/yetkinlik düzeylerine göre bazı davranışları

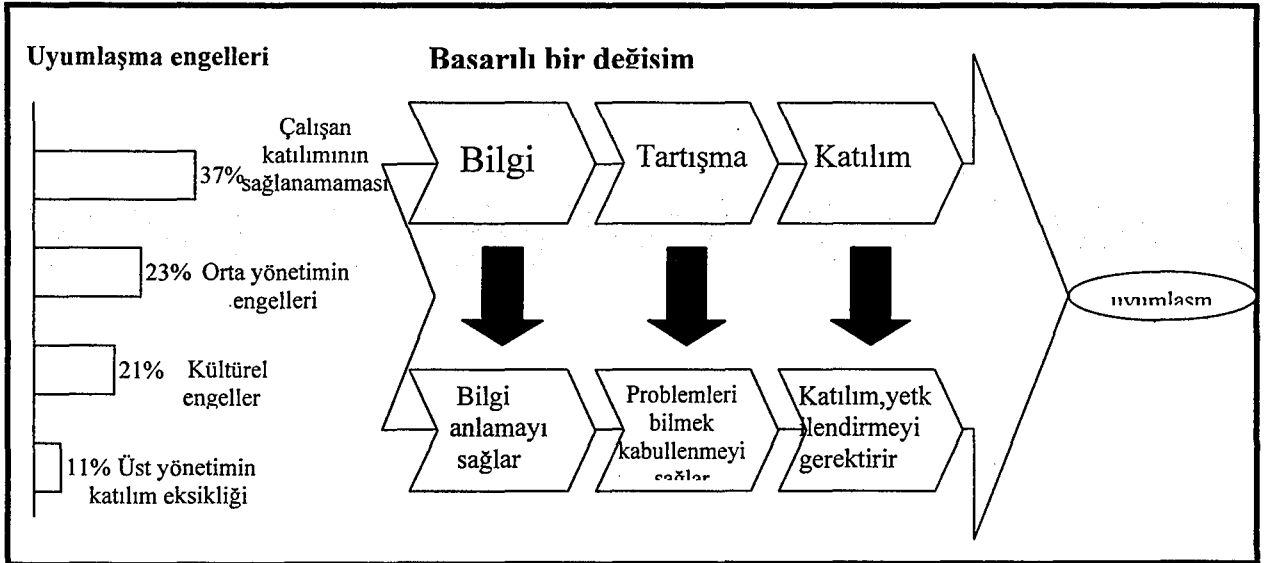
¹⁵¹Kubilis, a.g.e., s.11.

¹⁵²C.K.Prahalad, "Büyüme Stratejileri", **Executive Excellence**, Sayı.31., (Ekim,1999), s.15

¹⁵³Lajara, Lillo, Sempere, a.g.e., s.35-36.

¹⁵⁴Tamer Keçecioglu, **Liderlik ve Liderler**, (Kalder Yayınları, No:24, Kasım 1998), s.107

seçerek, çalışanların birleşme sürecine katılımlarını destekleyen bir yaklaşım uygulamalıdır. Yöneticiler, iki işletme çalışanları arasında “biz” ve “onlar” gibi ayrımların olmaması ve takım ruhunun oluşturulması için çalışanları teşvik etmeli, çalışanlarda değişim korkusunu azaltabilmeli, onlara güven ve umut aşılayabilmeli ve yapılan işin herkes tarafından paylaşılan ortak bir fikir olduğuna inandırarak amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmelidir. Yöneticiler tarafından uygulanan katılımcı yaklaşım, ile, astlar yüksek doyum düzeyi sonucu işe bağlılık ve motivasyonları artacak ve birleşme sürecinde yapıcı ilerleme sağlanacaktır. Önderliğin işte bu noktada gerekli olduğu açıktır. Çünkü birleşme sürecine olan çalışan katılımı ne kadar büyük olursa, üstün önderliğe duyulan gereksinme de o kadar fazla olacaktır.¹⁵⁵



Şekil 8. Uyumlaştırma Sürecinde Çalışan Katılımının Önemi

Kaynak: Habeck, Max M., Fritz Kröger, Michael R. Tram, “After the merger, seven strategies for successful post-merger integration”, (Financial Times, Prentice Hall, 2000), s.105.

¹⁵⁵ John C. Bruckman, “Overcoming Resistance Change”, (2002), www.changemanagementgroup.com; Nesim Levi, “Liderlik Semineri”, Seminer Notları, (Eskişehir, 2000); Bono, a.g.e., s.45.; Habeck, Kröger, Tram, a.g.e., s.99.

Şekil 8'den de anlaşılacağı gibi birleşme sürecinde çalışan katılımının eksikliği en büyük bariyerdir. Dolayısıyla bu süreçte çalışanların desteğini, güvenini ve katılımlarını kazanmak kritik bir adımdır. Yöneticilerin örgütsel ve kültürel değişimi desteklemesi sonucu çalışanlar yöneticilerini model alarak değişime olan dirençlerini azaltabilecek ve birleşme sürecine olan katılımlarını artıracaklardır.

4.2.3. Personelin Yeniden Değerlendirilmesi

İnsan gücü, karar alan ve uygulayan tek canlı, işletmenin en önemli unsuru, dolayısı ile de işletme başarısının odak noktasıdır. Yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir. Diğer kaynaklar insan kaynağı yanında tamamlayıcı bir unsur olacaktır. Bu açıdan işletmenin sahip olduğu beşeri güç ve kabiliyetlerini teşhis etmeye ve tanımaya hepsinden çok ihtiyaç vardır. Kaynak ve kabiliyetlerin incelenmesi birleşme stratejisinin uygulanmasında önemli bir hazırlık ögesidir.¹⁵⁶

4.2.3.1. İşgücü Planlaması

Birleşme kararı ile ortaya çıkan ve en çok da işletme çalışanlarını etkileyecek olan değişim sürecinde insan kaynakları öncelikle etkili bir işgücü planlaması yapmalı ve işletme çalışanlarının mevcut durumunu değerlendirmelidir.

Birleşme sürecinde işletme çalışanları ile ilgili problemleri en aza indirmek, birleşme sürecinde yaşanabilecek olan beklenmedik istifalar sonucu personel eksikliği ya da personel fazlasıyla karşılaşmamak, doğru yer ve zamanda doğru sayıda çalışan, yönetici ve yetenekleri temin edebilmek ve çalışanları işletmede tutabilmek için işletmelerce yetenek envanterinin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

¹⁵⁶Dinçer, a.g.e., s.120-130.

Birleşme sonucu organizasyon genelinde yeniden yapılanma sonucu küçülme veya bazı departmanların kapatılması gibi değişiklikler yaşanacağından mevcut personel yaş, eğitim, deneyim, bilgi, beceri, yetenek, kıdem gibi kriterlere göre insan kaynakları tarafından analiz edilmeli ve yeni iş gereklerini karşılayan personel belirlenmelidir. Şirket birleşmeleri sürecinde insan kaynakları uygulamalarına temel olacak ve bütün işletme çalışanlarının yeni oluşacak işletmeye uygunluklarını değerlendirecek olan bu çalışmanın yapılması, terfi, eğitim, rotasyon, işe alım, performans değerlendirme ve hatta işten çıkarmaya kadar birçok uygulamanın ilk aşamasıdır.¹⁵⁷

İşgücü planlamasının önemli işlevlerine rağmen günümüzde çoğu işletmede insan kaynakları departmanı, kısa süreli kriz programlarıyla uğraşmakta ve büyük resmi görememektedir. İnsan kaynaklarını sürece entegre edecek sistematik bir strateji, plan ve tahmin yapabilen işletme sayısı oldukça azdır.¹⁵⁸

4.2.3.2. Personel Azaltımı

Günümüzde işletmeler yetkinlikleri, insan ilişkilerini ve yeni fikirleri yatırımları içinde en önemlisi ve rekabet aracı olarak görmektedir. Bu nedenle hızlı değişen, sürekli rekabet halinde olan uluslararası iş çevreleriyle yüz yüze gelen stratejik düşünürler, işletme süreçlerine kayda değer katkılar yapacak işgücünü aramaktadırlar.¹⁵⁹ Kalifiye insan gücüne olan ihtiyacın artması ile nitelikli personele ulaşabilmek için şirketler birleşme yolunu tercih edebilmektedirler. Birleşme süreci ile işletmede örgütsel fonksiyonların diğer örgüt fonksiyonlarıyla birleştirilmesi sonucu aynı görevde iki çalışanın bulunması (özellikle yönetim kademelerinde) sorunu ortaya çıkacak, bunun sonucunda da işletme faaliyetleri, iş tanımları ve gerekleri, ücretler, organizasyon yapısı ve bunun gibi süreçlerde gerçekleştirilecek yeniden yapılanma ile ortaya çıkan

¹⁵⁷"Workforce Planning", Worksheet, www.workforce.com

¹⁵⁸John Sullivan, "Why You Need Workforce Planning", www.workforce.com, (Kasım 2002), s.46-50.

¹⁵⁹Benligiray, a.g.e.,

yetkinlikler doğrultusunda küçülme politikası uygulanacaktır. Küçülme uygulamalarından en çok orta kademe yönetimi etkilenmektedir. Özellikle teknolojik araçlar ve yetkilendirmenin, kurum içi iletişimi ve karar almayı kolaylaştırması giderek orta kademenin önemini azaltmaktadır. İş grupları ve faaliyetlerinde gerçekleştirilecek yeniden yapılanma sonrasında ortaya çıkan yetkinlikler işletmenin hedefleri doğrultusunda oluşturulmuş olacağından sadece bu pozisyonların gerektirdiği niteliğe sahip çalışanlar işletmede kalacaktır. Birleşme nedeniyle küçülme politikası uygulayacak olan işletmeler genellikle çalışanlarını işten çıkarmak yerine emekliliğe teşvik gibi programlar ile çalışanları işten ayrılmaya teşvik etmektedirler. İnsan kaynakları departmanının önemini yeterince kavrayamamış işletmeler ise çoğu zaman küçülme çalışmalarına ilk olarak bu departmandan başlamaktadır.¹⁶⁰

Birleşme sonucu yeniden yapılanma çalışmaları ile birlikte yapılan işten çıkarımlar sonrasında, oluşacak yeni işletme için yönetici ve çalışanların kimler olacağı belirlenecektir. Bunun için öncelikle;

a)Uygulanacak strateji için gerekli olan pozisyonların ve yetkinliklerin tanımlanması,

b)Bu pozisyonlar için gerekli olan insan kaynağının, eğitim, işletme dışından temin, terfi, rotasyon gibi hangi yollarla sağlanacağıının belirlenmesi gerekmektedir.¹⁶¹

4.2.3.3. Çalışan Transferleri

Çalışanların işten çıkarılmaları, gönüllü olarak ayrılmaları veya emekli olmaları ile işletmede mutlaka doldurulması gereken boş pozisyonlar kalacaktır. Yetkinliklerin belirlenmesi ve çalışanların değerlendirilmeleri sonucu işletme içinden belirlenen potansiyel adayların bu açık pozisyonlara terfi ettirilmeleri

¹⁶⁰Nihat Erdoğmuş, Özgür Doğan, **II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, (İzmit: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Mayıs 2003), s.648-649.

¹⁶¹Lajara, Lillo, Sempere, **a.g.e.**, s.38.

yeni iş basamaklarına tırmanma, iş bilgisinin edinilmesi, daha yoğun eğitim ve geliştirme aktivitelerinin olması gibi nedenlerle çalışanların işlerini daha gönüllü yapmalarını sağlayacaktır. Terfi ve transfer politikaları nitelikli elemanları cezbetme anlamında da uygun bir ortam yaratacaktır.¹⁶²

Birleşme sürecinde işletme genelinde çalışanlar arasında yaşanan transferlerin en önemlileri kuşkusuz ki yönetici transferleri olacaktır. İşletmeler küresel stratejilerinin başarılı bir biçimde yürürlüğe konabilmesi için satın alınan veya birleşilen şirkete yönetim ve teknik beceri sağlamak ve çalışanların eğitimi ve geliştirilmeleri amacıyla özellikle birleşme deneyimine sahip yöneticilerini transfer etmektedir.¹⁶³ Transfer ve rotasyonlar hem çalışanların eğitimi hem de belli bir pozisyonun bir kişiye bağlı kalmasının engellenmesi amaçlarıyla da tercih edilmektedir. Böylelikle adayların gönderildikleri kuruluşun görevleri ve izlediği yöntemler hakkında bilgi edinmeleri veya özel görevler ve sorumluluklar verilmek suretiyle bilgi ve tecrübelerinin artırılması ile personele farklı bir alanda çalışma ve iş yeteneklerini geliştirme imkanı sunulmuş olacaktır. Yönetici veya kilit çalışanın herhangi bir sebeple işten ayrılması sonucu boşalan pozisyonun doldurulması zaman alıcı ve maliyetli olduğundan birleşme sürecinde bir kişinin herhangi bir pozisyon için vazgeçilmez olmasını engellemek planlanması gereken bir konudur.¹⁶⁴

Birleşme sonucu işletme farklı bir ülkede faaliyet gösterecek olabilir. Bu durumda öncelikle yöneticilerin kendinden mi yoksa faaliyet gösterilecek ülkeden mi temin edileceği, ülkeye yönetici gönderilecekse kimin dışarıya gönderileceği belirlenmelidir. Birleşme sürecinde işletmeyi başarıya ulaştıracak yöneticiler işbirliğinin temelini oluşturan görev ya da faaliyetlerde uzman olmalı, işbirliği stratejisinin işletmelerin rekabet durumunu nasıl geliştirebileceğini bilmeli, diğer insanları ve kültürleri anlama yetisine ve problem çözme

¹⁶²Lewis, Goodman, Fandt, **Management, Challenges in the 21st century**, (2nd Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing), s.338-339.

¹⁶³Yüksel,Erkutlu, **a.g.e.**

¹⁶⁴Lajara, Lillo, Sempere, **a.g.e.**, s.37.

yeteneğine sahip, esnek, alçak gönüllü, risk alabilen, dürüst, duyarlı, hassas, empati kurabilen, sabırlı, öğrenmeye ve gelişime açık olması gerekmektedir.¹⁶⁵

Diğer ülke işletmeleri gibi Türkiye işletmeleri de yurt dışı faaliyetlerinin başlangıç aşamalarında kendi ülke yöneticilerine güvenmekte, ev sahibi ve üçüncü ülke vatandaşlarının istihdam edilmeleri konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Yurt dışına veya farklı bir bölgeye çalışan göndermenin maliyetinin fazla olması, çalışanın yeni kültüre uyum sağlayamaması gibi riskleri olmasına rağmen, Chevron, Texas Instruments, AT&T gibi köklü işletmelerin de sıkça kullandığı birleşme sürecinin ilk aşamalarında kendi yönetim grubunu dışarıya gönderme uygulaması, yerel halkın becerilerinin gözlemlenmesi ve duruma göre hareket edilmesi açısından güzel bir uygulamadır.¹⁶⁶ Ancak insan kaynakları departmanı yurt dışına veya farklı bir bölgeye geçici olarak gönderilen personelin ana ülkeye dönüşünü planlamalıdır. Transfer edilen çalışanın kadrosu, başkası tarafından doldurulduğu için eşit düzeyde kadro bulunamaması ya da yurt dışında almış olduğu yüksek maaşın ana ülkede düşmesi ile özellikle de gelişmiş ülkelerde görevlendirilip geri dönen personel uyum sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. Eşlerinin kariyer, çocuklarının eğitim durumları, Türkiye'deki yaşam koşullarını bulamama korkusu, görevlendirilecek ülkenin cazip gelmemesi ve biraz önce belirtilen sahip olduğu kadroyu kaybetme gibi nedenlerden dolayı yurt dışında görevlendirilmek isteyen yöneticiler çoğu zaman bu talebe direnç göstermektedirler.¹⁶⁷ Dolayısıyla insan kaynakları birleşme sürecinde çalışanları ve çalışan yetkinliklerini iyi değerlendirmeli, çalışan ve yöneticileri birleşme sürecindeki ekonomik ve duygusal kısıtlardan korumak amacıyla başarılı bir kariyer planlaması yapmalı, işletme ve çalışan beklentileri arasında denge sağlamaya çalışmalıdır. Birleşme ve belirsizlik süreci uzun sürecek olursa ve insan kaynakları tarafından çalışan veya yöneticiler için iyi bir kariyer planlaması yapılmazsa çalışanlar da kendi

¹⁶⁵Dianne J., Schneider, Susan, a.g.e.

¹⁶⁶Charlene Marmer Solomon, "Staff Selection Impacts Global Success", **Personel Journal**, (Ocak, 1994), s:88-101.; Yüksel, Erkutlu, a.g.e., s.155-170.

¹⁶⁷Yüksel, Erkutlu, a.g.e., s.155-170.

geleceklerini ve kariyerlerini güvence altına almak isteyecek ve çalışanlar kaybedilecektir.¹⁶⁸

4.2.3.4. Yeni İşe Alımlar

Şirket birleşmeleri gibi stratejilerle uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin artışı, insan kaynakları yönetimine yeni düzenlemeler yapma ve yeniden yapılanma zorunluluğunu getirmiştir. İşletmelerin global gerekleri yerine getirip rekabet edebilmeleri için farklı milliyetlerden, farklı bilgi, beceri, uzmanlık, kültürel adaptasyona sahip olan çalışanlardan bir karışım yapması ve bu çalışanlardan oluşacak global takımları teşvik etmesi gereklidir.¹⁶⁹

Birleşme sonrası oluşan yeni işletmedeki pozisyonlar ve gerekli yetkinlikler tanımlandıktan sonra mevcut personelin bu pozisyonlar için gereken niteliklere sahip olup olmadığı tartışılmalıdır. Çalışan değerlemeleri sonucu mevcut personelin eğitilmesine, transferine ya da personelden yeni kültüre, yeni yönetim tarzına, normlara, ülkeye, kültüre veya yönetime uyum sağlayamayacağına inanılan kişilerin yerine, kültürel değişimin sağlanmasında yeni örgüt kültürünün hedeflediği değer, inanç ve beklentilere uyum sağlayabilecek yeni eleman ve uzmanların dışarıdan temin edilmesine karar verilecektir. Yönetici ve çalışanların eğitimi zaman alıcı olabilir ya da boşalan kadrolara transfer için yeterli yetkinliklere sahip mevcut personel bulunmayabilir. Bu durumda, personelin dışarıdan temini hem daha hızlı olacak, hem de yeni işletme kültürünün daha kolay benimsenmesi ile çatışmalar azalacaktır. Yönetici veya çalışanların dışarıdan temin edilmesi, işletmenin eski kültürüne yabancı olacağı için işbirliğinin kendi kültürünün oluşmasına yardımcı olacaktır. Yeni kültüre uyum sağlamanın en kolay yolu olarak görülen yeni personelin işe alınması yöntemi özellikle bankacılık ve ilaç gibi sektörlerde yaygın olarak kullanılmaktadır.¹⁷⁰

¹⁶⁸Fagan, a.g.e.

¹⁶⁹Yüksel, Erkuğlu, a.g.e., s:155-170; Lewis, Goodman, Fandt, a.g.e., s.338-339.

4.2.4. Performans Değerlendirmesi

Performans yönetim değerlendirme sistemi işletmedeki tüm birey, departman ve bölümlerin ücretlerinin belirlenmesi, işgücü azaltma ve benzeri uygulamaları belirlemek için en iyiden en kötüye doğru sıralanmasıdır. Performans değerlendirme yapılırken gerçekleştirilen işin gerekleri doğrultusunda belirli bir takım yetkinlik kriterleri kullanılmaktadır. Bunlar,

- ❖ Hareket odaklılık,
- ❖ Kurallara bağlılık,
- ❖ Belirsizlikle başa çıkabilme,
- ❖ Başarma hırsı,
- ❖ Analitik düşünme-Problem çözme,
- ❖ Değişim odaklılık,
- ❖ Bilgisayar becerileri,
- ❖ Karar alabilme,
- ❖ Yaratıcılık,
- ❖ Delege etme,
- ❖ İnsan ilişkileri,
- ❖ Planlama becerisi,
- ❖ Sorumluluk üstlenme,
- ❖ Satış odaklılık,
- ❖ Kişisel Kontrol,
- ❖ Takım çalışması ve işbirliği,
- ❖ İş ve özel yaşam dengesi olarak sayılabilir. ¹⁷¹

Personelin gerçekleştirmekte olduğu işin gerekleri ve yukarıda sayılan yetkinlikler doğrultusunda çalışanın performansı değerlendirilmektedir.

¹⁷⁰Lajara, Lillo, Sempere, **a.g.e.**

¹⁷¹"Personel Seçme ve Yerleştirme Eğitim Semineri Toplantı Notları", **Toprak Holding**, (Mayıs 2004).

Gerçekleştirilen performans değerlendirme sonuçları genel olarak birçok farklı konuda olumlu katkı sağlamaktadır.

- ❖ Çalışanların performansları hakkında bilgilenmelerini ve çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratarak iş verimini artırmayı sağlar,
- ❖ Kimlerin terfi edileceği konusunda veri sağlar,
- ❖ Yapılacak olan işten çıkarımlar veya küçülme çalışmalarına veri sağlar,
- ❖ Kişileri kendilerini geliştirme yönünde harekete geçirir,
- ❖ Hedeflere ne derecede ulaşıldığını anlamak için veri sağlar,
- ❖ Ücret ve ödüllendirme çalışmalarına veri sağlar,
- ❖ İşgücü planlamasının yapılmasını sağlar,
- ❖ Bireysel ve organizasyonel eğitim ihtiyacının ortaya konulmasını sağlar,
- ❖ Organizasyonel performansın geliştirilmesini sağlar,¹⁷²

Anlaşılabileceği üzere performans değerlendirme çalışmaları farklı amaçlarla gerçekleştirilebilmektedir. Birleşme sürecinde ise; birleşmeden dolayı şirket genelinde tatmin düzeyini ve birleşmeyle hedeflenen düzeylere ulaşıp ulaşılmadığını, hangi noktada bulunduğunu belirlemek, çalışanların işteki performansları üzerine kesin bilgi elde etmek, işletmedeki mevcut çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek, yeni yapılandırılacak olan ücretler hakkında karar alabilmek, terfi edilecek veya işten çıkarılacak personeli seçebilmek gibi amaçlarla yapılabilir. İnsan kaynakları, daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre, çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamakta ve performans sonuçlarına göre yukarıda bahsedilen süreçlerde kararlar alınmaktadır. Bu yüzden performans belirleme kriterleri doğrudan doğruya işle ilgili ve nesnel olmalıdır. Bir işgörenin performansının davranış, kişilik ya da insanlara karşı tutum gibi diğer öğeleri ise ancak o çalışanın iş performansını doğrudan etkiliyorsa hesaba katılmaktadır.¹⁷³

¹⁷²Dick Grote, "Make Performance Appraisals Work For You", **HR Reporter**, (October 2002),s:3.

¹⁷³Brent M.Longnecker, "Rank&Yank: The Problems With Forced Ranking", www.workforce.com; <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky05.html>; Prashant Kale, Jeffrey H.Dyer, Harbir Singh, "Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term

Çalışanların varacakları bir hedef ya da ulaşmak istedikleri bir amaç yoksa çalışanlardan bu hedeflere ulaşması beklenilemez, ulaşıp ulaşamadıkları da bilinemez. Dolayısıyla çalışanların birleşme sürecine katılımını ve hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için performanslarını verilere dönüştürmek önemlidir. Çalışanlar, birleşme sürecinde söz hakkına sahip ve birleşme için değerli olduklarını hissettiklerinde başarılı olmak için daha fazla çaba göstereceklerdir. Birleşme sürecine çalışan katılımını artırmak için, yapılan performans değerlemeleri sonucu birleşme sürecine olumlu yönde katkı sağladığı belirlenen personel ödüllendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Bu uygulama diğer çalışanların da değişimi kabullenerek sürece katılımını artıracaktır.¹⁷⁴

Birleşmelerde performans ve ödüllendirme sistemleri, hak ve eşitlik problemlerinin ortaya çıkmaması için iki işletmeden de üyelerin olduğu bir komisyon tarafından yapılmalı ve bütün bireyler birleşme sürecine ne kadar katıldığına ve katkılarına göre değerlendirilmelidir.¹⁷⁵

Her iki işletmedeki insan kaynaklarının iyi değerlendirilmesi önemlidir. Performans değerlendirmenin dikkatli yapılmaması yetenekli ve tecrübeli personelin açıkta kalması ve kilit personelin kaybedilmesi gibi maliyetli sonuçlara sebep olabilecektir.¹⁷⁶

4.2.5. Ücret ve Ödüllendirme Sistemlerinin Yeniden Yapılandırılması

Birleşme sürecinde çalışanların motivasyonu ve işe bağlılıkları, birleşmenin başarısını etkileyen önemli bir konudur. Çalışan tatminini sağlama konusunda ücret ve ödüllendirme stratejileri bir araç olarak kullanılmaktadır.

Alliance Success: The Role of the Alliance Function", **Strategic Management Journal**, Vol.23, No.8, (August 2002).

¹⁷⁴Ronald M.Katz, "Six Steps to Successful Performance Appraisals", www.workforce.com

¹⁷⁵Lajara, Lillo, Sempere, **a.g.e.**, s.40.

¹⁷⁶[Cavide Uyargil], "Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Persnteiner, (Alfa Yayınları, Ocak 2004), s.573.

4.2.5.1. Motivasyon ve Ödüllendirme

Birleşme sürecinde arkadaşlarının işten çıkarılmaları sonucu geride kalan çalışanlar suçluluk duyacak, işletme ve kendi durumlarında yaşanan belirsizlikler ve birleşmeyle birlikte artan iş yükleri karşısında kendilerini yetersiz hissedecek ve sürekli işten ayrılma düşüncesi içerisinde olacaklardır. Tüm bu etkileri ortadan kaldırmak ve çalışanların moral ve verimlilik düzeylerini yüksek tutmak için insan kaynaklarına önemli görevler düşmektedir.¹⁷⁷

Çünkü işletme stratejileri hedeflere varmak için ne kadar iyi yapılandırılmış olursa olsun bunlar kağıt üzerinde anlam ifade etmeyecek, stratejiler insanlar vasıtasıyla gerçekleştirilecektir. Hedeflenen sonuçları elde etmenin yolu da çalışanlara amaçların açıkça anlatılmasından ve katılımlarının sağlanması için onları motive etmekten geçmektedir. Özellikle belirsizliklerin, çatışmaların ve köklü değişikliklerin yaşandığı birleşme sürecinde çalışanlara karşı açık ve anlaşılır olmak, çalışanların birleşme süreci için değerlerinin farkına varmalarını ve motive olmalarını sağlamak gereklidir.¹⁷⁸

Şirket birleşmeleri gibi stratejilerin uygulanması ve kontrolünde motivasyon ve ödüllendirme sistemleri, değişimi kabullenme gibi çalışan davranışlarını şekillendirdiği ve istenilen davranışları özendirdiği için, kişi ile stratejik amaçlar arasında bütünleşmeyi sağlayacaktır. Bu açıdan insan kaynakları birleşme sürecinde yürüttüğü diğer faaliyetleri iyi bir motivasyon ve ödüllendirme sistemiyle pekiştirmelidir. İşletme çalışanlarının, birleşme sürecinde çalışmalarının sonuçlarının kontrol edileceğini ve başarının ödüllendirileceğini bilmesi çalışanları harekete geçirmede önemli bir motivasyon aracıdır.¹⁷⁹

¹⁷⁷Dennis LaRosee, "Boost Employee Morale After Layoffs", www.workforce.com/archive/article

¹⁷⁸Craig R.Taylor, "How to Translate Strategy to Results Through People", TD, (February 2002), s.75.

¹⁷⁹Dinçer, a.g.e., s.251.

Motivasyon, insan davranışını belirli bir amaç doğrultusunda istenilene yönlendiren bir güçtür. Her insanın istek ve ihtiyaçları farklı olduğundan ve zamanla değiştiğinden, her çalışanın performansını artıran motivasyon faktörleri de farklı olacaktır. ¹⁸⁰ Bir kişi güç isteğiyle motive olurken diğeri önemli kabul edilme ihtiyacı duyuyor olabilir. Para, meslek güvencesi, büyüme ve gelişme, kabul edilme, tanınma gibi farklı istek ve ihtiyaçlardan dolayı, bir bireyin ihtiyacını iyi bir şekilde karşılayan bir motivasyon tekniği, başka birinde denendiğinde işe yaramayabilecektir. Örneğin kınama, bir çalışana değiştirebilirken, diğeri sadece kızdırabilir. Sorumluluğun artırılmasını veya özel bir göreve atanmayı bir kişi şükranla diğeri kişi şüpheyle karşılayabilir. Birleşme sürecinde bazı çalışanlar terfi gibi beklentiler içindeyken bazıları ise sadece dinlenilmek isteyebilir. İnsan kaynakları, bu süreçte kişileri neyin harekete geçireceğini, değişim sürecini hangi istek ve ihtiyaçlarının karşılanması sonucu daha kolay kabul edebileceklerini ve çalışanları neyin elinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik edeceğini öğrenmeye ve karşılamaya çalışmalıdır. Bu, çalışanlarla yüz yüze görüşerek veya toplantılarla gerçekleştirilebilir. Çalışanların neye ihtiyacı olduğunu ve nelerin onları motive ettiğini bilmek, çalışanların bireysel doyumlarını, yaratıcı güçlerini kullanmalarını, performanslarını arttırmalarını, kurumdan ayrılmayı düşünmeden görevlerini isteyerek ve severek yapmalarını dolayısıyla da birleşme sürecini daha kolay kabullenmelerini sağlayacaktır. Çalışanların birleşmenin kendilerine faydalı olacağını bilmeleri sürece olan tepkilerini azaltacaktır. ¹⁸¹

İşletmedeki her birey farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olsa da her çalışana mutlu edebilecek ortak motivasyon aracı ücretlerdir. Ücret yönetimine değinmeden önce çalışanlar arasında ücret dağılımının adil olmasını amaç edinen performans değerlendirme yönetimine değinmekte yarar görülmüştür.

¹⁸⁰“Motivasyon ve Değişim Yönetimi”, **Toprak Holding A.Ş.**, Seminer Notları, (11 Mart 2004), Adapazarı, s.16.

¹⁸¹TKY Uzmanlık Grubu, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, (No.32., İstanbul: Kalder Yayınları, 2002), s.96-98.; Paul B.Thornton, **İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler**, (İstanbul: Form Yayınları, 1995), s.64-65.

4.2.5.2. Performansa Dayalı Ücret Yönetimi

Çalışanlar birleşme ile işletmelerinin batacağını ve her şeyin daha da kötüye gideceğine inandıkları için onları en çok tedirgin eden, ücret ve yarar programlarındaki değişiklikler olacaktır.

İki işletmenin uygulamalarını birleştirmesi aşamasında işletmeler arasındaki çalışan katılım, kar paylaşım, ücret, ödül ve tazminat tutarları, doğum, işe giriş ve işten çıkış tarihleri, çalışma saatleri gibi konulardaki bilgi paylaşımının doğru ve açık olması çok önemlidir. Birleşmeye taraf işletmelerce paylaşılan ve ortaya konulan bilgiler sonucu, ortaya çıkacak yeni işletme için; iki işletme uygulamalarından birinin kabul edilmesi, iki işletme uygulamalarının uyumlaştırılması ile farklı bir ücret politikası oluşturulması veya işletmelerin ücret politikalarını birleştirmemeleri uygulamalarından birine karar verilecektir.¹⁸²

İki işletme ücret uygulamalarının birleştirildiği bir örnek olarak toptancılık sektöründe faaliyet gösteren Staples şirketi ile Claricom şirketinin birleşmesi verilebilir. Staples şirketinin Claricom'u satın almasıyla birçok uygulama değiştirilmiş, bazıları tamamen kaldırılmış, bazıları ise değişiklik yapılarak uygulanmıştır. Çalışanlarının çoğu genç olan ve kısa süreli çalışan Staples işletmesi, birleşmeden sonra şirket çalışanlarını uzun dönemli çalışmaya teşvik etmek için ödül programları düzenlemiştir. Buna göre, Claricom şirketinde dört yılda bir yapılan zam uygulamasının her yıl sonunda ve %20 oranında yapılmasına karar verilmiştir. Claricom'un emeklilik paralarını taksitle de verme uygulaması Staples'da yoktu. Birleşmeden sonra Staples şirketi de taksit uygulamasına geçmiştir. Yine Claricom işletmesinde çalışanlara kredi verme uygulaması vardı. Birleşme ile birlikte Staples şirketi de ciddi bir hastalık, ev için kaparo bırakılması ya da ilk taksitin ödenmesi gibi masraflar için, karşılığında hiçbir faiz ücreti talep etmeden kredi vermeye başlamıştır.¹⁸³

¹⁸²Jacqueline Brodnitzki, Susan Schochet, "Merging 401(k) Plans", **Workforce**, (Mayıs 2000), s.40-44.

¹⁸³Brodnitzki, Schochet, **a.g.e.**, s.40-44.

İki işletme ücret uygulamalarının birleştirilmesi ve yeni işletmeye özgü bir ücret yapısının oluşturulması birleşmenin başarısı için en uygun çözüm yolu olabilir. Ancak iki işletmenin ücret düzeyleri ve uygulamalarındaki farklılıklar, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve çatışmalara sebep olabilecektir. Çalışanların iş tatminsizliklerini, huzursuzluklarını engelleyebilmek ve birleşen iki işletme çalışanları arasındaki dengesizlikleri giderebilmek için insan kaynakları, bonus, başarı primi, ikramiye, temettü, sağlık sigortası, yiyecek yardımı, hizmet ödülleri, kredi imkanı, hastalık yardımı ya da eğitim masrafını karşılamak gibi farklı uygulama yollarına başvuracaktır. Örneğin, birleşme nedeniyle AT&T şirketi NCR'ye transfer olan ve alıştıkları ücret programlarından kopan çalışanlarına işten ayrılmalarını engellemek için ek faydalar, sigorta, yıllık ödenekler veya nakit ödüller vermiştir.¹⁸⁴

Şirket pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımını sağlamak için çalışanlarla yapılan performans görüşmelerinden faydalanacaktır. Olumlu bir motivasyon aracı olan ücret ve ödüllendirmelerin çalışanlar tarafından adil olmadığı düşünülmesi işletme içinde çatışmalara ve iş memnuniyetsizliklerine sebep olacaktır.

Ücretlerin adil dağılımı çalışanlar arasında bir motivasyon aracı olurken, adil olmaması durumunda ise iş memnuniyetsizliğine yol açıyor olması ücret faktörünün çalışanlar üzerinde psikolojik etkilerinin olduğunu göstermektedir.

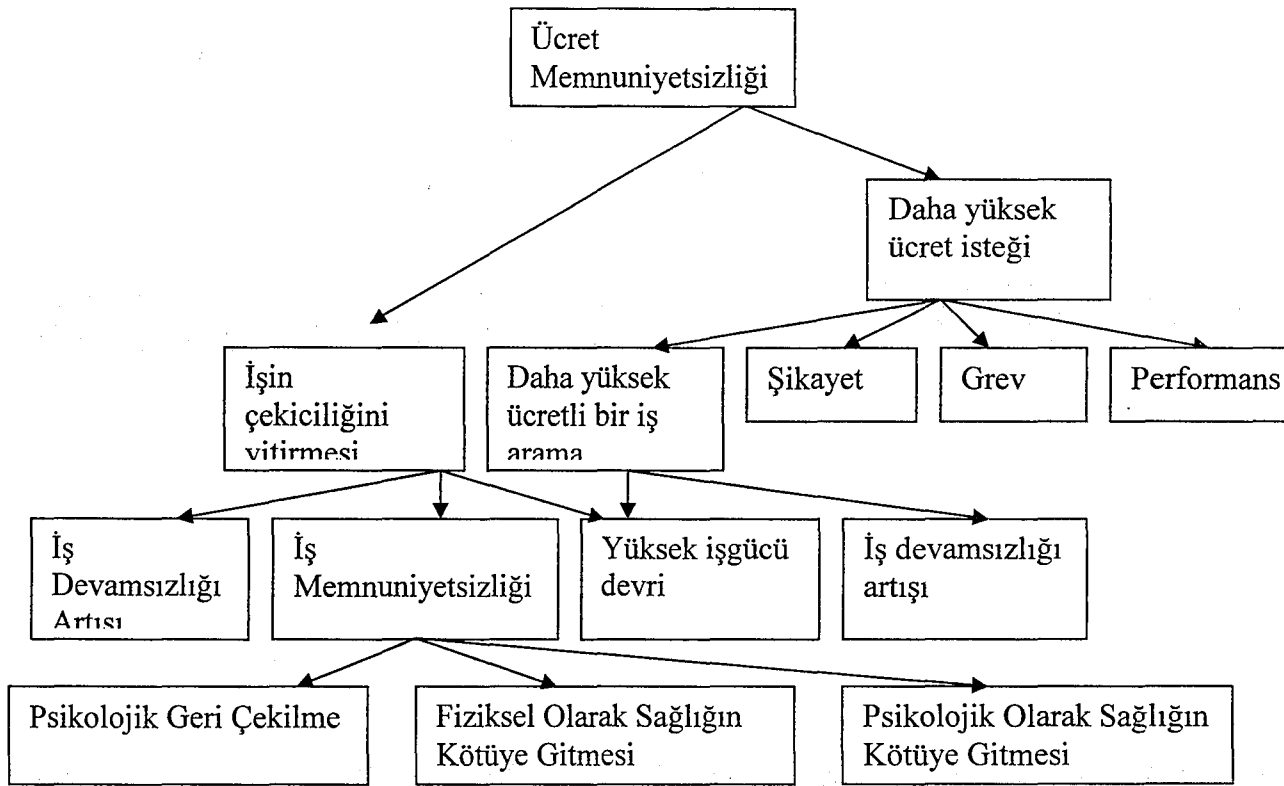
i) Ücret, arzu edilen sonuçlara ulaşmada önemli bir araç olarak görülmektedir.

ii) Ücret, çalışanların örgüt içindeki görelî pozisyonunu ve yaptığı işin diğer işler ile kıyaslanınca örgüt amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu belirleyen bir göstergedir. Çalışanların çaba ve katkılarının ödüllendirilmesi ile kendilerine sağlanmış olan bir geribildirim mekanizması olması özelliği ile de çalışanların yaptıkları hataları düzeltmeleri için bir olanaktır.

¹⁸⁴Stuart, a.g.e.; Lewis, Goodman, Fandt, a.g.e., s.349.

iii) Ücretin örgüt içindeki yüksekliği, dolaylı olarak, çalışanların ve bağlı oldukları bölümlerin çalışma koşulları ve diğer bölümler üzerinde ne derecede denetim sahibi oldukları hakkında fikir vermektedir.

Ücretin görülen psikolojik etkileri özellikle çalışanların çok hassas oldukları birleşme sürecinde ücretlerin adil dağıtılmasının önemini ortaya koymaktadır. Çalışanların ücretlerin adil olmadığını düşünmelerinin ve ücretten memnun olmamalarının etkileri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 9. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli

Kaynak: Burcu KUMBUL, Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., www.isguc.org/bkumbul1.htm

İnsan kaynakları Yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi ülkemizde çoğunlukla enflasyona, daha sonra bireysel performansa göre şekillenmektedir. Ücretin yukarıda da belirtilen psikolojik tarafı çalışanların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar işletmeye katkıları ve işletmenin kendilerine sağladıkları ile diğer çalışanların katkıları ve onlara sağlananları karşılaştıracak, eşitsizlik olduğunu düşünüyorlarsa iş memnuniyetsizliği, işten soğuma ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğabilecektir. Ücretlendirmede adaletin bu kadar önemli olduğu bir durumda performansa dayalı ücret sisteminin kullanılması, çalışanların katkılarının karşılığını eşit ve adil bir şekilde alabileceklerini düşünmelerini, bunun sonucunda da işgücü devri ve devamsızlıkların azalmasını, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmayı sağlayacak, dolayısıyla işletmenin rekabet gücünü, karlılık ve verimliliğini artıracaktır.¹⁸⁵

İnsan kaynakları departmanlarının birleşme sürecinde iki işletme çalışan ücretlerindeki farklılıklara önemle dikkat etmesi gerekmektedir. Özellikle birleşmeler gibi değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde insan kaynakları ücretlerin adil olması ve çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliklerin ortadan kaldırılması konusunda hassas davranmalıdır. Aksi halde birleşme süreci çalışanların demotive olmaları sonucunda ciddi zararlar görecektir ve işletme maddi kayıplar vermek durumunda kalacaktır.

4.2.5.3. Eğitim Çalışmaları

Şirket birleşmeleri gibi yeniden yapılanma süreçlerinde çalışanların değişime ayak uydurabilmesi ve yeni yetkinlikleri karşılayabilmeleri için insan kaynakları tarafından gerçekleştirilecek olan eğitim ve yeni işletmeye uyum çalışmaları önemlidir. Eğitim ve uyum süreci, organizasyonda çalışanların ve grupların yeni işletmenin hedef ve ilkelerini, kültürünü, organizasyon yapısını ve genel yönetsel kavramlarını yani organizasyonu daha iyi anlamasını ve tanımasını sağlayarak performanslarını artırma amacıyla gerçekleştirilen karmaşık

¹⁸⁵Burcu Kumbul, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., www.isguc.org/bkumbul1.htm

aktiviteler bütünüdür. Birleşme sürecinde yönetici ve çalışanlara eğitim verilmesinin nedeni personelin temel eğitimlerini sağlamak, yeniden yapılanma sonucu değişen iş gereklerini karşılayabilmek için kişinin becerilerini geliştirme imkanı sunmak¹⁸⁶, işletmedeki herkesin işbirliği ile rekabet arasındaki doğru yolda ilerlemelerini ve birleşme sürecindeki rollerini anlamalarını sağlamaktır. Birleşme sürecinde öğrenme ve değişime kolay ayak uydurabilme yeteneğine sahip kişiler bu süreçten en karlı çıkanlar olacaktır.

Çalışanların eski işletme kültüründen kopamamaları ve eski kültüre bağlılık göstermeleri beklenen, ancak eğitimler vasıtasıyla değiştirilebilecek bir durumdur. Çalışanlara, özellikle de birleşme sürecinden en çok etkilenebilecek olan orta seviye yöneticilerine, birleşme ile ilgili temel konular, gelebilecek riskler, yeni görevler için gerekli olan niteliklerin neler olduğu ve çalışanlardan ne beklenildiği eğitimler vasıtasıyla aktarılabilir. Bu paylaşımlar birleşme sürecinde oluşan belirsizlik ortamı sonucu artan devamsızlığı, işten ayrılmaları ve değişime direnci azaltacak ve böylece de bireylerin artan motivasyonları performanslarına yansıtacaktır.¹⁸⁷

Günümüzde insan kaynakları çalışanlara birleşme süreci için hazırlamış olduğu, teknik beceri, yetkilendirme, liderlik, takım çalışması, rekabet gibi yönetim yeterlilik eğitimleri, iletişim, çatışma yönetimi gibi kişisel gelişim ve yabancı dil gibi eğitimleri¹⁸⁸, teknolojik gelişmeler sayesinde video, webkonferans sistemi, e-learning, intranet ortamında toplantılar, yöneticiler arasında karşılıklı görüşmeler ile daha kolay ve daha ucuz sağlayabilecektir. Bu yolla işletmeler hem seyahat masraflarını, riskini ve eğitim zamanını

¹⁸⁶ John R. Schermerhorn, **Management**, (Fifth Edition, Canada: John Wiley&Sons Inc., 1996), s.293-295.

¹⁸⁷ M.Y. Yoshino, U.S. Rangan, **Stratejik İttifaklar, Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım**, (Alfa Yayınları, Ed:Yaşar Bülbül, Temmuz 2000), s.200.

¹⁸⁸ Schneider, Susan C, **a.g.e.**

azaltmış hem de çalışanlarını işletme dışına göndermeden kolay erişim imkanı sağlamış olacaktır.¹⁸⁹

Sınır ötesi gerçekleştirilen birleşmelerin çoğunda işletmeler, ev sahibi ülke yöneticilerinin eğitimi ve geliştirilmelerini ihmal etmekte ve yönetsel gelişim programlarını çoğunlukla ana ülke yöneticileri üzerinde odaklamaktadırlar. Türkiye işletmeleri de yurt dışı faaliyetlerinde genellikle Türk yöneticilerini yerel yöneticilere tercih etmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri ise gidilen ülkede yerel yöneticilere verilmesi gereken eğitim ve geliştirme programlarının işletmede olmaması ya da eksikliğidir.¹⁹⁰ Yapılan araştırmalar, işletmelerin hala elemanlarının eğitimine yeterince önem vermediğini, mevcut personelden ise zaten eğitilmiş olanlara ve ağırlıklı olarak yönetim kademesine verildiğini, eğitim verilen şirketlerde ise beş yıl içinde çalışan katılımında artış olduğu ve çalışanların işletmeye bağlılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Rakip işletmelerin çalışan eğitimlerini lüks gördükleri ve eğitimle işletmenin stratejik amaçlarını bağdaştıramadıkları bir ortamda, özellikle de birleşme sürecindeki işletmelerin çalışanlarına gerekli eğitimleri verebilme becerisinin büyük bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı açıktır.¹⁹¹

Çoğu çalışanı ortaokul mezunu olan Georgia'daki Collins ve Aikman'ın halı fabrikasında işletme verimliliğinin artırılması için bilgisayar sistemine geçilmiş ve fabrika çalışanları işten çıkarılmak yerine eğitime tabi tutulmuşlardır. Çalışanların eğitimi için zaman kaybı da dahil kişi başına 1200 dolar harcanmış ancak bunun sonucunda halı dikim miktarında yüzde on oranında artış sağlanmış, kalite problemleri yarı yarıya azalmış ve çalışanları da daha eğitilmiş, daha becerili hale gelmiş, tatmin düzeyleri artmıştır. Artan tatmin düzeyi ise 1230 yeni öneriyi beraberinde getirmiştir. Yine eğitime odaklanan bir işletme olan Shell de tam bir kariyer amacı gütmekte ve işe alımlarında bireyleri önce

¹⁸⁹Shari Caudron, "ASTD Survey Results: Training in the Post-Terrorism Era", TD, (February 2002), s.28-29.

¹⁹⁰Yüksel, Erkutlu, a.g.e.

¹⁹¹Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev:Sinem Gül, (İstanbul: Sabah Kitapları, Gençlik yayınları, 1995), s.13-16.; Caudron, a.g.e., s.28-29.

sıkı bir eğitim ve iş geliştirme programına dahil etmektedir. Çalışanların böyle bir programdan sonra işin uzmanı olarak işe başlayacağına ve böylelikle çalışanın işletmeyi bir basamak olarak değil çalışmak isteyeceği bir yer olarak göreceğini düşünmektedir.¹⁹²

Üst yönetimin eğitime olan desteği ve eğitimlerin kalitesi birleşmenin başarısında çok önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Öğrenme üstten empoze edilebilecek bir şey olmadığı için kişisel çabalar ve kurumsal paylaşma birleşme sürecinde hayati olmakta ve en büyük görev bireylerin kendisine düşmektedir.¹⁹³

4.3. Birleşmenin Değerlendirilmesi Aşaması

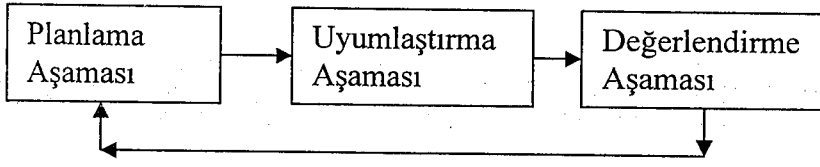
İki işletme uygulamalarının bir araya getirilmesi ve çalışanların birlikte çalışabilmeleri için gerçekleştirilen uyumlaştırma çalışmaları sonucunda iki işletme bir araya getirilmektedir. İnsan kaynakları tarafından uyumlaştırma aşamasında gerçekleştirilen faaliyetler birleşme sürecinin bir kısmını oluşturmakta ve birleşme sürecinin tamamlanması için yeterli olmamaktadır. Kültürel değişim, çalışanların yeni yapıya uyumu gibi konular zaman alıcı ve sabır isteyen süreçler olduğundan birleşmenin başarı ile sonuçlanıp sonuçlanmadığı uyumlaştırma aşaması sonrasında yapılacak olan uzun değerlendirmeler sonucu belirlenecektir.

Birleşme sürecinin en son aşaması olan değerlendirme aşamasında insan kaynakları birleşme süreci boyunca gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirecek ve gerekli görülen değişiklikleri gerçekleştirecektir. Oluşturulan yeni yapı, yeni insan kaynakları politika ve prosedürleri, kültüre uyum sağlanması, örgüt içerisinde öğrenme süreci, çalışan memnuniyeti, örgüt genelindeki çatışma ve iletişim düzeyi gibi konular insan kaynakları tarafından

¹⁹²Harrison&John, a.g.e., s.90.

¹⁹³Yoshino, a.g.e., s.201.

değerlendirilecek ve gerekli görülen konular tekrar yapılacak olan planlama süreci ile yeniden yapılandırılacaktır.



Şekil 10. Birleşmenin Değerlendirilmesi Süreci

Birleşme süreçleri ile işletmelerde insan kaynakları yapıları değişimin gerekleri doğrultusunda yeniden yapılanabilir ve yüksek düzeyli takımlar oluşturulabilir. Bu dönem insan kaynaklarının birleşme sırasında nasıl işlediğini de gözden geçirmesi açısından uygun bir dönem olacaktır.¹⁹⁴ Bu aşamada yapılan değerlendirmeler sonucunda insan kaynakları departmanları yanlışları veya eksikliklerini ortaya koyacak ve daha sonraki birleşmelerde aynı hatalar tekrarlanmayacaktır.

¹⁹⁴Yalın, a.g.e.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ İLE İLGİLİ ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA BORUSAN BORU ve MANNESMANN BORU BİRLEŞMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Dünyadaki ekonomik ve teknolojik gelişmeler pazardaki rekabeti artırmıştır. Şiddetli rekabetin olduğu bir ortamda yaşamını sürdürmeye ve büyümeye çalışan işletmeler ise şirket birleşmeleri gibi farklı stratejilere yönelmektedirler. Şirket birleşmeleri stratejisi, başka işletmelerin kaynaklarından faydalanarak büyüme olanağı sağladığı için bir çok kaynağa ulaşabilmenin avantajlı bir yolu olarak görülmektedirler.

Şirket birleşmeleri stratejisi, işletmeler tarafından özellikle 1990'lı yıllarda oldukça sık kullanılmış ancak gerçekleştirilen çoğu birleşmenin başarısızlıkla sonuçlandığı ve bu başarısızlığın en büyük sebebi olarak da işletmelerin çoğunlukla birleşme sürecinin finansal ve hukuksal boyutuna önem verip insan kaynakları boyutunu ihmal etmeleri gösterilmektedir.

İşletme genelinde yeniden yapılanma sürecini başlatacak olan birleşme sürecinde, taklit edilemeyecek tek varlık olan ve şirketler arası rekabeti belirleyen insan faktörü birleşme sürecinin başarısını doğrudan etkileyecektir. Birleşme sürecindeki değişimi gerçekleştirecek olan da bu değişiklikleri benimseyip uygulayacak olan da insan faktörüdür. Dolayısıyla birleşme sürecinin başından sonuna kadar tüm aşamalarda insan faktörü ve yönetimi çok önemlidir.

Bu araştırma ile, birleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminin üstleneceği rollerin ne olması gerektiğinin ve bu süreçteki öneminin vurgulanması amaçlanmaktadır. Ayrıca, birleşme sürecinde insan kaynakları boyutunu inceleyen araştırma sayısının Türkiye'de çok fazla olmadığı, yeni yeni ele

alınmaya başlandığı gözlemlenmiş ve bu konuya sınırlı da olsa bir katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bunun yanında, Avrupa Birliği üyeliği sürecinde, Türkiye'nin önümüzdeki yakın dönemde müzakere tarihi alması durumunda uluslararası işletmelerin Türkiye'ye olan yatırım ilgisinin artacağı ve Türk-yabancı şirket evliliklerinin daha fazla yaşanacağı varsayılabilir. Bu durumda, birleşmelerin başarılı olmasında farklı ulusal ve örgüt kültürlerinin uyumu gibi insan faktöründen kaynaklanan konular önem kazanacaktır. Bu araştırmanın temel amacı da şirket birleşmelerinin başarılı olması için tüm aşamalarda (planlama, uyumlaştırma ve değerlendirme) yürütülmesi gereken insan kaynakları faaliyetlerinin neler olduğunu ortaya koymak; bunların yürütülmesinde insan kaynakları departmanına gereken önemin verilmesi gerektiğini vurgulamak ve Borusan-Mannesmann birleşme sürecindeki insan kaynakları faaliyetlerini örnek olarak aktarmaktır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI

Betimsel yöntem kullanılarak bu araştırma ortaya konulmuştur. Borusan ve Mannesmann şirketleri ve şirketlerin birleşme süreci hakkındaki veriler, Borusan insan kaynakları müdürü ile yapılan görüşmeler esnasında alınan bilgiler, şirketlerle ilgili basında çıkan yayınlar, görüşme esnasında şirket yetkililerinden alınan belge ve broşürler, şirketlerin internet sitelerindeki bilgiler ve ulusal ve uluslararası literatürde yapılan kapsamlı kaynak taraması sonucu elde edilen bilgiler derlenerek aktarılmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümü hazırlanırken birleşme sürecindeki insan kaynakları uyumlaştırma faaliyetlerini gerçekleştirmiş olan ve insan kaynakları departmanında çalışan yetkili kişi ile görüşülmüştür.

Borusan'ın insan kaynakları yöneticisi ile İstanbul Borusan Genel Merkezi'nde yapılan görüşmenin amacı, birleşme sürecinde etkin rol almış olan bu kişiden birleşme sürecinde insan kaynaklarının hangi faaliyetleri yürüttüğü ve birleşme sürecinde insan kaynağına ve yönetimine ne derecede önem verildiği hakkında

bilgi almaktır. İnsan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşme kayda alınmıştır. Görüşme esnasında şirket yöneticisine yöneltilen sorular EK1'de verilmiştir.

Türkiye'de, şirket birleşmeleri işletmeler açısından yeni bir kavram olduğu ve genelde şirketler bilgi vermekten kaçındığı için birleşme stratejisini uygulayan ve insan kaynakları departmanı olan bir işletme bulma konusu uzun zaman almıştır. Dolayısıyla kısıtlı süre içerisinde araştırma mümkün olduğunca amaca uygun hazırlanmaya çalışılmıştır.

Birleşme sürecinde yürütülen uyumlaştırma faaliyetleri Borusan insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirildiği ve bu kişilerin de Borusan Genel Merkez'de bulunup sadece üç kişi olmaları nedeniyle görüşülen kişi sayısı kısıtlı kalmıştır. Görüşme, Borusan insan kaynakları yöneticisi ile yapılmıştır.

Şirket birleşmeleri kağıt üzerinde birkaç ay gibi kısa bir sürede gerçekleştirilebilir; ancak birleşmenin insan boyutunun ve sonuçlarının gözlemlenmesi uzun zaman alan bir süreçtir. Borusan-Mannesmann birleşmesi de yeni tamamlanan bir süreç olduğundan insan kaynakları tarafından birleşmenin planlama, uyumlaştırma aşamalarında gerçekleştirdiği kültür uyumu, ücret uyumlaştırması gibi uygulamaların işletme içerisinde yaratmış olduğu etkilerinin incelenmesi ancak görüşmenin yapıldığı tarihe kadar olan süre ile sınırlıdır. Kuşkusuz süreç devam etmektedir ve birleşme sonuçlarının sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi için zamana ve başka çalışmalara gereksinim vardır.

3. BORUSAN BORU VE MANNESMANN BORU BİRLEŞMESİ

Şirket birleşmeleri stratejisinin insan kaynakları üzerindeki etkilerinin incelenmesi için Türkiye'den bir örnek olarak Borusan-Mannesmann şirketlerinin birleşmesi seçilmiştir. Bu araştırmaya yönelik veriler yetkili kişilerle yüzyüze görüşerek veri toplama yöntemi ile elde edilmiştir.

1998 yılında Borusan Holding ile Mannesmann arasında, faaliyetleri birleştirme yönünde bir ortaklık anlaşması imzalanmış ve ortaklık ile başlayan bu süreç 2004 yılında şirketlerin evliliği ile sonuçlanmıştır. Birleşme, Borusan Boru'nun Mannesmann Boru'yu satınması suretiyle gerçekleştirilmiştir. İki işletmenin de aynı sektörde faaliyet göstermesi nedeniyle gerçekleştirilen birleşme, yatay birleşme olarak adlandırılabilir.

Aynı sektörde, aynı iş kolunda fakat farklı yerleşim yerlerinde faaliyet gösteren iki işletmenin birleşmesi sonucu ortaya çıkan yeni işletmenin ismi Borusan Mannesmann Boru A.Ş. olmuştur. Birleşmeden önce Borusan Boru Gemlik, Halkalı ve İtalya'da Vobarno fabrikasında, Mannesmann ise İzmit fabrikasında faaliyet göstermekteydi. Birleşmeden sonra fabrikalar birleştirilmemiş, Mannesmann'ın İzmit fabrikası Borusan fabrikalarının yanında yeni bir fabrika gibi organizasyon şemasında yer almıştır.

İki işletme de pazarda lider konumda ve karlılıkları yüksek olan işletmelerdir. Türkiye'de şirket birleşmeleri genellikle satınalma veya özelleştirme yolu ile olmakta ve yabancı şirketler Türkiye şirketlerini satın almaktadır. Bu uygulamada bir Türkiye şirketi (Borusan Boru) yabancı bir işletmeyi (bir Alman şirketi olan Mannesmann'ı) satınalmıştır. Birleşme yabancı bir şirketle gerçekleştirildiği için kültür farklılıklarından, farklı organizasyon yapılarından, çalışma koşullarından, iş yapma şekillerinden ve insan kaynaklarının yürüttüğü faaliyetlerin ve stratejik öneminin farklı oluşundan kaynaklanan ve uyumlaştırılması gereken birçok sorun ortaya çıkmıştır.

Uygulama ağırlıklı olarak Borusan Boru açısından ele alınmıştır. Çünkü Borusan Boru tarafından uygulanmakta olan çoğu insan kaynakları faaliyetleri Mannesmann'da birleşme öncesinde uygulanmamaktaydı. Dolayısıyla çoğunlukla Borusan Boru'nun faaliyetleri Mannesmann Boru'ya uygulanmıştır.

Şirketler ve birleşme süreci ile ilgili bilgiler Borusan'ın uyumlaştırma faaliyetlerini bizzat yürütmüş olan insan kaynakları yöneticisi ile yapılan yüz yüze görüşmeler

ve şirket kayıtlarından elde edilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler uygulamanın bu bölümünde üç başlık altında toplanmıştır.

- ❖ Birleşen Şirketler Hakkında Bilgiler
- ❖ Borusan Boru ve Mannesmann Boru'nun Birleşme Süreci
- ❖ Birleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Departmanının Rolü ve Önemi

4. BİRLEŞEN ŞİRKETLER HAKKINDA BİLGİLER

Borusan-Mannesmann şirketlerinin birleşmesi sürecinde insan kaynakları departmanının önemini ve yürüttüğü faaliyetleri incelemeyen önce birleşmeye taraf olan işletmeler hakkında kısa tanıtıcı bilgiler vermek faydalı olacaktır.

4.1. Borusan Holding

İlk olarak 1944 yılında tarım ürünleri ihracatı ve çelik ürünlerinin pazarlamasını yapmak üzere İstikbal Ticaret ile kurulan Borusan Grubu bugün çelik, distribütörlük, teknoloji ve lojistik alanlarında faaliyet göstermektedir.

Borusan Grubu'nun çelik sanayindeki ilk yatırımı olan ve çelik grubunun çekirdeğini oluşturan Borusan Boru San.A.Ş., 1958 yılında kurulmuştur. 1994 yılında halka açılan ve Türkiye çapında yedi bölgesel şirket ve 78 bayi aracılığı ile toplam 85 noktada hizmet vermektedir. Üretim faaliyetlerini Gemlik, Halkalı ve 2001 yılında İtalya'da satın aldığı Vobarno fabrikalarında sürdüren Borusan Boru (Borusan Birleşik Boru Fabrikaları-BBBF), 750.000 tonluk üretim kapasitesi ile buzdolabı borusundan, şehir suyu besleme hat borularına, kazan borularından, doğalgaz borularına başta otomotiv sanayi olmak üzere çeşitli sektörlerde kullanılan özel borulardan, çelik yapı profillerine ve polipropilen tesisat borularına kadar çeşitli normlara sahip üç ana ürün grubu bulunmaktadır. Bu ürün gruplarından biri inşaat sektörüne ve imalatçılara hitap eden sanayi ve tesisat boruları, ikinci ürün grubu özel borular üçüncü grup ise spiral borulardır. Borusan Boru'nun Halkalı fabrikası, özel boru üretimi ile katma değeri oldukça

yüksek olan lokomotif ve beyaz eşya sanayisi ve uzmanlaşmış imalatçılara hizmet veren üretim sahasını temsil etmekte, Gemlik fabrikası ise ağırlıklı olarak temiz su boruları, kazan boruları, doğalgaz ve petrol boruları, profil gibi alanlara hitap eden ürünleri kapsamaktadır. Farklı ürün çeşitlerine sahip olan ve bu özelliğinden dolayı 2003 krizinden daha az etkilenen Borusan Boru Grubu üretiminin yüzde 40'ını yurtdışına ihraç etmektedir.¹⁹⁵

1998 yılında Borusan, Mannesmann ile faaliyetlerini birleştirme yönünde ortaklık anlaşması imzalamış ve Mannesmannröhren Werke AG ile yapılan bu ortaklık çerçevesinde Mannesmannröhren Werke şirketi Mannesman Boru adı ile Borusan Çelik Grubu içerisinde yer almıştır.

4.1.1. Şirket Misyon ve Değerleri: Şirket misyonu Avrupa da birinci olmak ve dünya boru üretimine yön veren şirketlerden biri olmaktır. Global pazarlarda uluslararası bir kimlikle rekabet edebilen, dinamik bir kuruluş olma özelliğini her zaman sürdürmeyi hedefleyen şirket ayrıca yönetim yapılarında şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik ve verimlilik sağlanabilmesi amacıyla profesyonel, yenilikçi ve katılımcı bir yönetim tarzı benimseyen Yönetim Kurulları ile, yetişmiş insan kaynağı ve müşteri memnuniyeti konularında Türkiye'ye örnek bir kurum olmayı hedeflemektedir.

Şirket değerleri ise başarıya azmi, bireysel inisiyatif ve sorumluluk, müşteri odaklılık, dürüstlük ve topluma katkı olarak belirtilmektedir.¹⁹⁶

Mannesmann ile yapılan birleşme kararı da şirketin değerleri doğrultusunda belirlenen hedeflerine ulaşma amacıyla gerçekleştirilen stratejik bir karardır.

¹⁹⁵ www.borusan.com.tr ve www.ntvmsnbc.com

¹⁹⁶ www.borusan.com.tr

4.2. Mannesmannröhren-Werke AG

Mannesmann şirketi ilk olarak faaliyetlerine çeliği işlemekle başlamıştır. Kuruluş zamanlarında hammadde temini, fiyatlar ve kalite açısından diğer firmalara tamamen bağlı olmaktadır. Ancak zamanla Mannesmann şirketi de Borusan şirketi gibi büyüyebilmek ve rekabet gücünü artırabilmek için farklı pazarlara açılmış, ürün çeşidini güçlendirmiş ve hedeflenen noktalara ulaşabilmek için şirket birleşmeleri stratejisini sıkça kullanmıştır.

Tedarikçisi olan Saarbrücker Gussstahlwerke AG ile birleşmesi sonucu Mannesmannröhren-Werke AG adını alan Mannesmann, boru işine 1924 yılında boru üretimi yapan Bitterfeld'i satın alarak girmiştir. 1970 yılında da Thyssen'i satın alarak dünyanın en büyük tüp ve boru üreticisi konumuna gelen Mannesmann, içinde 1955 yılında faaliyete başladığı Türkiye pazarının da bulunduğu birçok ülkede ortaklıklar gerçekleştirmiştir. Mannesmann, 1998 yılında Türkiye'de yine çelik ve boru üzerine çalışan Borusan Holding ile Türkiye'deki dikişli çelik boru faaliyetlerini birleştirme yönünde bir işbirliği anlaşması imzalamış ve bunun sonucunda Mannesmannröhren-Werke ismi Mannesmann Boru olarak değişmiştir. İşbirliği ile başlayan bu süreç 2004 yılında şirketlerin tamamen birleşme kararı almaları ile sonuçlanmıştır.

Spiral boru, Bakü- Ceyhan boru hattında olduğu gibi alt yapıya yönelik büyük çaplı borular ve standart boru üretimi yapan Mannesmann, Türkiye'nin ilk boru üreticisidir. 150 bin tonu spiral boru olmak üzere toplam 300 bin ton üretim kapasitesi bulunan Mannesmann Boru Mavi Akım, İran doğalgaz hattı, Karacabey-Izmir Hattı gibi önemli projelerin tedarikçisi olmuş ve Bakü-Tiflis-Ceyhan Boru Hattı Projesi'ne de boru tedarik etmiştir. Rusya- İran doğalgaz projeleri de dahil olmak üzere son 15 yılda büyük çaplı ham petrol ve doğalgaz iletim hatlarında yüzde 20'ye yakın pazar payı oluşturmuştur. Ayrıca 2004 yılının ilk çeyreğinde Cezayir'de "Sonatrach 2004" doğalgaz iletim projesini kazanarak 20 bin ton spiral boru satışı gerçekleştirmiştir.¹⁹⁷

¹⁹⁷www.nethaber.com.tr

5. BORUSAN BORU VE MANNESMANN BORU'NUN BİRLEŞME SÜRECİ

5.1. Şirketleri Birleşmeye Götüren Nedenler

Borusan Boru tarafından 2002 yılında, 2007 yılında varılması gereken hedefler, rakamlar, pazar payı, hedeflenen büyüklük belirlenmiş ve tüm çalışanlara gerçekleştirilen tanıtım toplantıları ile bildirilmiştir. Borusan Grubu'nun faaliyetleri ve karlılığı ülkenin ekonomik koşullarından, para piyasalarındaki değişikliklerden, hükümet değişikliğinin yaşattığı krizlerden diğer şirketler kadar etkilenmediği ve belirlenen hedefler çalışanlara iletiildiği için tüm personel her yıl nerede olacaklarını ve olmaları gerektiğine dair fiziksel rakamları bilmektedirler. SPK tarafından onaylanan Borusan-Mannesmann birleşmesi de belirlenen hedeflerin bir parçası olarak gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu birleşme, Borusan Grubu'nun 2007 yılı için koymuş olduğu "*halka açık şirketlerinin piyasa değerinin bir milyar dolar olması*" hedeflerine ulaşma amacıyla atılmış olan ilk adımdır. Çalışanlar 2002 yılında belirlenen hedeflerden haberdar oldukları için birleşme süreci çalışanlar açısından beklenen bir sonuç olmuştur. Bu birleşme ile Borusan Grubu hedeflediği rakamlara ulaşacaktır.

Mannesmann Boru'nun spiral boru denilen farklı bir ürün ürettiği olması ve su, gaz ve petrol borusu üreten Borusan Boru'nun spiral boru üretimi konusunda herhangi bir yatırımının, bilgisinin ve pazar payının olmayışı birleşme nedenlerinden sadece birisidir. Bunun yanında Mannesmann'ın piyasadaki konumu ve markasından faydalanmak, rekabet gücünü ve pazar payını artırarak dünya piyasalarında söz sahibi olmak, yüksek piyasa değeri ve işlem hacmine sahip bir hisse senedi ile Borusan Grubu'nun sermaye piyasalarındaki konumunu güçlendirmek ve fonksiyonel yönetim birimlerinin birleştirilmesi ile sinerji etkisinin maksimize edildiği bir yapıya ulaşmak gibi amaçlarla Borusan Boru, Mannesmann Boru ile birleşme yoluna gitmiştir.

Borusan Boru, birleşme ile gerek para girişi gerekse duran varlık olarak avantaj sağlamış ve Mannesmann'ın iki ayda gerçekleştirmekte olduğu 14,7 trilyon liralık satışlar ile iş hacmini artırmış olacaktır. Dolayısıyla da birleşme ile ortaya çıkan yeni şirket üretim ve satış bakımından oldukça avantajlı bir konumda olacaktır. Halen 450 bin ton olan Borusan Boru'nun yıllık üretim kapasitesi 750 bin tona, yaklaşık 320 trilyon olan cirosu da yaklaşık 500 trilyon liraya ulaşacak ve bu da 2004 yılının sonunda Borusan Boru'ya 31,8 trilyon liralık net kar olarak yansıtacaktır.

Kısaca belirtmek gerekirse Borusan Boru, Bakü-Ceyhan gibi Mannesmann'ın isim yaptığı alt yapı projelerini, altyapı projelerine yönelik "spiral kaynaklı boru" işini ve Mannesmann'ın %20 pazar payını birleşme ile bünyesine katarak katma değeri yüksek ürünlere kavuşmuş, ürün gamını genişletmiş, pazar payını ve gücünü artırmıştır.¹⁹⁸ Yetkililer birleşme ile Borusan Boru'nun, Avrupa'nın en büyük beş çelik üreticisinden biri konumuna geldiğini ve pazardaki yerini daha da sağlamlaştırdığını belirtmektedirler.

5.2. Borusan Boru ve Mannesmann Boru'nun Birleşme Şekli

Borusan Birleşik Boru Fabrikaları A.Ş. ile Mannesmann Boru Endüstrisi T.A.Ş.'nin birleşmesi; Borusan Boru'nun Mannesmann Boru'nun hisselerini devralması ve iki şirketin tek çatı altında toplanması sureti ile gerçekleştirilmiştir. Borusan Boru'nun özkaynak değerinin Mannesman'ın iki katı olacağı bir yapı ile iki şirket Borusan Boru A.Ş. bünyesinde birleşmiştir. SPK tarafından onaylanan birleşme ile Mannesmann Boru Endüstrisi T.A.Ş. ortaklarının 1 adet hissesine karşılık 1,35 Borusan Birleşik Boru Fabrikaları A.Ş. hissesi verilecektir. Birleşme ile toplam sermayesi 28 trilyon 350 milyar liraya çıkan yeni şirketin üçte birini Mannesmann, üçte ikisini ise Borusan Boru oluşturacaktır.

¹⁹⁸ www.mannesmannboru.com

5.3. Yeni Şirketin Yapısı

İki işletme de yatay bir organizasyon yapısına sahiptir. İşletme içerisinde görev ve sorumluluklar konusunda bir hiyerarşi olsa da çalışanların şirkette yüksek kıdem ortalamalarına sahip olmaları, işletme içerisindeki iletişim sürecini etkilemiştir. Dolayısıyla çalışanlar arasında daha samimi ve informel bir yapı ortaya çıkmıştır. İki işletmede de samimi ve sıcak bir çalışma ortamı olmasına rağmen yine de iletişimin tarzı açısından farklılıklar bulunmaktadır. Borusan Boru, iletişim ve hiyerarşi konusunda Mannesmann'a göre biraz daha dikkatli ve profesyonel davranmaktadır. İki işletmede de çalışanlar her ortamda fikirlerini açıkça belirtebilmekte ve süreçlere katılım göstermektedirler.

Daha önce de belirtildiği gibi birleşme sonrası organizasyon şeması ve departmanlar üzerinde köklü değişiklikler yapılmamış, fabrikalar birleştirilmemiştir. Sadece BBBF Genel Müdürlüğü'ne bağlı bulunan Gemlik ve Halkalı fabrikalarının yanına Mannesmann'ın İzmit fabrikası eklenmiş ve organizasyon şemasında Mannesman, ayrı bir şirket olarak değil BBBF'ye bağlı üçüncü bir fabrika olarak gösterilmiştir. İki işletme de üretim şirketi olduğu ve departmanlar standart olduğu için değişiklikler yapılmamış sadece bir üretim hattı Gemlik fabrikasına taşınmıştır. İşletmelerin organizasyon şemalarının üretim anlamında benzerlik göstermesine rağmen genel müdürlüklere bağlı yürütülen fonksiyonlara bakıldığında bazı farklılıklar görülmektedir. Örneğin; Borusan Grubu'nda olan satış teşkilatı Mannesmann'da bulunmamakta; Mannesmann'ın satınalma departmanı ise Borusan'da bulunmamaktaydı. Birleşme sonrası Mannesmann'ın yurt dışı spiral boru satış departmanı için holding genel merkezi bünyesinde Mannesmann İstanbul ofisi kurulmuş ve satış faaliyetleri buradan gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

6. BİRLEŞME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ ROLÜ VE ÖNEMİ

Şirketler birleşme kararını vermeden önce uzun zaman alan ciddi piyasa ve karlılık analizleri gerçekleştirmiş, yatırım yapılabilecek alanları belirlemiş ve sonuç olarak iki şirketin birleştirilmesi kararı alınmıştır. İnsan kaynakları departmanı ise birleşme kararının alınması aşamasına dahil edilmemiş, birleşme kararı açıklandıktan sonra uygulama aşamasına dahil edilmiştir.

Günlük yaşamda birleşme çalışmalarına 1998 yılında yapılan ortaklık anlaşması dahilinde başlanmıştır. Her anlamda bir birleşmenin gerçekleştirilmesi çalışmaları ise 2004 yılı Mart ayında yapılan şirket evliliği ile başlamıştır. Birleşme sürecinin tamamlanması için taraflarca dört ay gibi kısa bir süre belirlenmiş ancak iki işletme arasında ortaya çıkan farklılıkların uyumlaştırılması çalışmaları beklenenden daha uzun sürmüş dolayısıyla birleşme süreci yedi ayda tamamlanabilmiştir. Uygulamanın bu bölümünde İnsan kaynakları departmanının birleşme sürecindeki önemine ve yürüttüğü faaliyetlere değinilmiştir.

6.1. Yeni Şirketin İnsan Kaynakları Yapısı

Birleşme sonrası üç fabrikanın (Gemlik, Halkalı ve Mannesmann ile birleşme sonrasında İzmit fabrikaları) insan kaynakları departmanları Borusan İstanbul Genel Merkeze bağlanmış ve fabrikalardaki mavi yakalı çalışanların özlük ve bordro işlemleri dışındaki beyaz yakalılarının özlük işlemleri ve genel anlamdaki insan kaynakları faaliyetleri tek elden gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

İstanbul Genel Merkez İnsan Kaynakları departmanında bir insan kaynakları müdürü ve iki insan kaynakları uzmanı bulunmaktadır. Üç kişilik bir kadro, ayrıntıları Ek.2'de verilen 1350 kişinin insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İzmit fabrikasında bir personel müdürü ve mavi yakalı çalışanların bordro ve özlük işlemlerinde sorumlu iki çalışan mevcuttur. Gemlik

ve Halkalı fabrikalarında ise personel müdürü bulunmamakta, personel işlerini yürüten ve mali ve idari işler departmanına bağlı olarak çalışan birer kişi bulunmaktadır.

Mannesmann'da birleşmeden önce insan kaynakları departmanı bulunmamakta ancak çalışanların özlük işlerinin, yemekhane, servis, temizlik gibi faaliyetlerin yürütüldüğü, yasal evrakların tutulduğu bir personel departmanı bulunmaktaydı. Borusan'da ise insan kaynakları departmanı mevcuttur ve uluslararası standartlarda bir süreç yürütülmeye çalışılmaktadır. Birleşme sonucu Mannesmann çalışanlarının yetki alanları sınırlandırılmış ve çalışma alanları daraltılmıştır. Birleşme sonrası Mannesman insan kaynakları çalışanlarının görevi, mavi yakalı personelin özlük işleri ile ilgilenmek ve mavi yakalı çalışanlara eğitim vermekle sınırlı olmuştur. Diğer tüm insan kaynakları faaliyetleri merkez ofis tarafından tüm şirketler için tek elden gerçekleştirilmektedir.

Borusan Boru'da yürütülen insan kaynakları faaliyetleri aşağıda belirtilmektedir. Birleşme öncesi Mannesmann'da olmayan bu uygulamalar birleşme sonucunda Mannesmann'ın da Borusan Boru'ya dahil edilmesi ile birlikte uygulanmaya başlanmıştır.

- ❖ Kariyer Planlama
- ❖ Performans Değerleme
- ❖ Kilit Görev Planlama
- ❖ Organizasyonel Yedekleme
- ❖ İş değerlendirme
- ❖ Performansa Dayalı Ücret Yönetimi
- ❖ Motivasyon ve Ödüllendirme
- ❖ İşe Alma
- ❖ Eğitim Çalışmaları

Çalışan ve yönetici toplantılarında çalışma gruplarının, yöneticilerin ve danışmanların getirdiği öneriler sonucunda işletme genelinde insan kaynakları uygulamalarında mutlaka uyulması gereken, “performans değerlendirmesi tüm gruplarda aynı şekilde yapılmalı” ya da “kariyer planı olmayan yöneticiler terfi ettirilemez” gibi kurallar ve uygulamalar belirlenmiştir. Bu tarz uygulamalar Borusan Grubu’nda insan kaynakları departmanlarının stratejik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

6.2. Çalışanların Bilgilendirilmesi

Bir şirkette çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen en önemli konu çalışma ortamında yaşanan huzursuzluklar olacaktır. Bir önceki bölümde de belirtildiği gibi piyasada yaşanan krizler, şirketlerin birleşme kararı alması gibi durumlar söz konusu olduğunda çalışanları en çok “Bize ne olacak” sorusu endişelendirmektedir. Bu durumlarda da çalışanlar olumlu bir performans sergileyemeyecektir. İnsan kaynakları departmanının önemi de burada ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları departmanı birleşme sürecinde çalışan tepkilerini tahmin ederek, yaşanması muhtemel olan çatışmaları ve işten ayrılmaları engelleyebilmek için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Çalışanların işletmeye güven duymaları çok önemlidir. Çalışanların işletmeye ve insan kaynakları uygulamalarına güvenmemeleri sonradan tamir edilemeyecek problemlere sebep olabilecektir. Yaşanan güvensizlikler sonucu çalışanların insan kaynakları tarafından uygulanan özellikle de performans ve işe alım gibi süreçlere itibarı kalmayacak ve bu güvenin tekrar kazanılması kolay olmayacaktır. Dolayısıyla işletmeye duyulan güven doğrultusunda birleşmenin başarısı sağlanacaktır.

Birleşme sürecinde özellikle satın alınan firma çalışanları, bağlı olduğu ve güçlü gördüğü işletmelerinin daha güçlü bir başka işletme tarafından satın alınması ile ciddi bir hayal kırıklığına uğramaktadır. Çalışanlar, birleşme sonucu satın alan işletmenin kendi çalışanlarını yerleştireceği ve satın alınan işletme

çalışanlarının işten çıkarılacağı yönünde bir beklenti içerisine girmektedirler. Borusan-Mannesmann birleşmesinde de Mannesmann çalışanları, işten çıkarılma korkusu ve yeniden yapılanmadan dolayı gerçekleştirilecek olan çalışmalardan rahatsızlık ve güvensizlik duymuşlardır. Bu tarz huzursuzlukların, endişelerin ortadan kaldırılması ve çalışanların birleşme sürecinde işletmeye güven duymaları için Borusan insan kaynakları departmanı ve yöneticileri, şirket yemekhanesinde verilen brifingler ile birleşme tarihi, yeni şirketin ismi, çalışma şartlarında yaşanacak olan değişiklikler, birleşme sonrası işletme uygulamalarında ve çalışan görev ve sorumluluklarında yapılacak değişiklikler, işten çıkarım yapılıp yapılmayacağı, ücret politikasındaki değişimler, yeni işletme yapısının nasıl olacağı gibi konularda iki şirket çalışanlarını bilgilendirmişlerdir. Bu süreçte neredeyse her departmanın çalışanlarıyla birebir beklenti ve isteklerine dair görüşmeler yapılmış, çalışanların bu güne kadar yaşamış oldukları sıkıntılar ve yeni şirketten beklentilerinin neler olduğu dinlenmiş, işletmenin çalışanlarından ne beklediği açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Görüşülen yetkili kişi, çalışanların bu süreçte ücret konusundan daha çok işten çıkarımların yapılıp yapılmayacağı konusu ile ilgilendiklerini ve çalışanların kendilerine açık ve dürüst davranılmasını istediklerini ve insan kaynakları departmanı olarak da çalışanların güvenlerini gerçekleştirilen uygulamalarla kazandıklarını belirtmiştir.

6.3. Kültürel Uyumlaşma

Birleşme sürecinde iki işletmenin çalışma alışkanlıklarından, değerlerinden, iletişim şekillerinden veya organizasyon yapılarının kısacası örgüt kültürlerinin farklı oluşundan kaynaklanan çatışmalar yaşanmıştır. İşletme içerisinde bu farklılıklardan kaynaklanan çok büyük huzursuzluklar, çatışmalar olmasa da kültür farklılıkları çalışanların iş yapma şekillerinden hitap şekillerine kadar kendini hissettirmektedir. Bu farklılıkların giderilmesi için insan kaynakları departmanları ayrıca özen göstermiştir.

Mannesmann çalışanlarının bazıları Borusan'a bağlı olarak çalışmaya halen alışmamıştır. Kendilerini Mannesmann'lı olarak tanıtmakta ve Borusan kültürünü yadsımaktadırlar. Çoğu birleşmede yaşadığı gibi bu birleşme sonucunda da Borusan'lı ve Mannesman'lı diye bir ayırım ortaya çıkmıştır.

Görüşmenin yapıldığı yetkili kişi, yaşanan kültür uyumsuzluğunun altında yatan nedenleri şu şekilde açıklamaktadır;

"Borusan kurallara daha bağlı, bir takım ölçüler uluslararası standartlara göre ve hareket alanı tanımlanmış çerçeveler içerisinde çalışan, karar alırken karar alma noktalarını bilen ve bu insiyatifin dışına çıkmayan kişilerden oluşmaktadır. Mannesmann şirketinin Alman kökenli olması nedeniyle şirket geneline Alman kültürü hakimdir. Dolayısıyla Mannesmann çalışanları daha çok insiyatif kullanmakta ve daha birey odaklı çalışmaktadır."

Çalışanlar arası bu anlayış farklılıkları işletme içerisinde çatışmalar yaratmış, bu da insan kaynakları departmanlarının bir an önce ortak bir kültür yaratma çalışmalarına başlaması gereğini ortaya koymuştur.

Borusan'da her faaliyet bir proje gibi ele alınmaktadır. Projeler, takımlar halinde birlikte çalışılarak gerçekleştirilmekte ve bu anlayış doğrultusunda iyileştirme grupları, kalite çemberleri ve rapor grubu bulunmaktadır. Bu gruplar sayesinde işletme genelinde sürekli bir geribildirim ve iyileştirme hareketi vardır. Mannesman'da da birleşme sonucu bu tarz çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Borusan insan kaynakları birleşme sürecinde her iki işletme çalışanlarının katıldığı proje grupları oluşturarak, çalışanları ortak bir hedef etrafında toplamaya çalışmış ve bu sayede çalışanlar arasında iletişimi kuvvetlendirmeyi ve bunun doğal bir sonucu olarak da ortak bir kültür yaratılabilmesini amaçlamıştır. Birleşme sonrasında iki işletme çalışanlarını ortak bir projede bir araya getirmek yeni bir kültür yaratmanın daha kolay ve çalışanlar açısından eğlenceli bir yoldur.

Çalışanlar arasındaki huzursuzluğun giderilmesi için tüm çalışma gruplarına ve faaliyetlere Mannesmann çalışanlarının dahil edilmesi konusunda insan

kaynakları özellikle hassas davranmakta ve şirket pikniği gibi her türlü uygulamaya ortak katılım sağlamaya çalışmaktadır.

Birleşme sürecinde çalışanlar arasında çatışma yaratan bir diğer konu ise iki işletmenin ücret yapılarındaki farklılıklardır. Mannesmann, büyük çaplı petrol boruları, boru hatları ve Botaş için borular üretmekte, ihale ve projeler ile çalışmaktadır. Dolayısıyla Mannesmann, yürüttüğü özel projeler, ürettiği ürünün özel olması ve piyasada (özellikle Türkiye’de) başarısını tehdit edebilecek ciddi anlamda çalışan rakiplerinin bulunmaması gibi etkenlerden dolayı yüksek karla çalışan ve yönetici ve çalışanlarına çok iyi rakamlarla ücret veren bir gruptur.

Mannesmann’da parasal kısıntıların olmaması nedeniyle, yoğunluğu ile orantısız olarak fazla sayıda çalışan istihdam edilmiş ve uzun yıllar yüksek işgücü maliyetlerine katlanılmıştır. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı denetlenmemiş ve bu konuda herhangi bir denetleme mekanizması olmadığı için de çalışanlar üzerinde bu yönde bir baskı oluşmamıştır. Ancak rekabet ortamında yüksek işgücü maliyetlerine uzun süre katlanılamayacağı için ve Borusan’da gerek çalışan performansları gerekse hedefler konusunda sürekli bir geribildirim ve kontrol politikası olduğu için birleşmeden sonra Borusan tarafından işgücü değerlendirmeleri, analizleri gerçekleştirilmiş, hedefler koyulmuş, performanslar ölçülmeye başlanmış ve denetim mekanizması işlemeye başlamıştır. Mannesmann çalışanlarının birleşme öncesinde alışlagelmiş düzenleri, maaş yapıları, iş yapma şekilleri ve işletme uygulamaları birleşme ile değişmiş ve çalışanlar yeni yapıya ve kültüre uyum sağlamak konusunda zorluklar çekmişlerdir. Dolayısıyla Borusan, Mannesman üzerinde baskılı ve denetleyici görünmektedir. Ancak, Borusan tarafından gerçekleştirilen ve çatışmalara sebep olan bu uygulamalar aslında şirketin çalışma kültüründen ve Mannesmann’ın kültürü ile farklılıklar göstermesinden kaynaklanmaktadır.

Bununla birlikte, birleşme faaliyetlerinden ve oluşan yeni işletmeden bir grup daha planlı ve düzenli çalışıldığına inanarak süreçten memnun olmakta, bir şeylerin daha iyiye gittiğine inanmakta; bir grup ise eski alışkanlıklarının

bozulmasını istememekte ve değişime direnmektedir. Kültür konusunda da değinildiği gibi Borusan, birleşme sürecinde yeni işletme kültürüne daha kolay uyum sağlayacak olan yeni çalışanlar temin edebilirdi ancak bu yolu tercih etmemiş ve işletmede yaşanan çatışmaların çok büyük boyutlarda olmaması nedeniyle yaşanan çatışmaları çözme yolunu tercih etmiştir.

İki işletme arasında ortak bir kültür yaratılması, kültürlerin birleştirilmemesi gibi örneklerle rastlanılsa da çoğu birleşme örneğinde satınalan işletmenin kültürü satınalınan işletme tarafından benimsenmektedir. Borusan-Mannesmann birleşmesinde de kültür uyumlaştırma süreci bu şekilde gerçekleştirilmiş ve Borusan'ın iş kuralları, iş yapma şekilleri, prosedürleri ve benzeri uygulamaları Mannesmann'da uygulanmaya başlanmıştır. Birleşme sürecinden memnun olan çalışanlar yeni işletme kültürünü benimsemeye başlamış, memnun olmayan ve sürece uyum sağlayamayanlar ise ya ayrılmış ya da az da olsa işten çıkarılmışlardır.

İki işletme kültürünün uyumlaştırılması sonucu çalışanların yeni kültürü benimsemeleri zaman alıcı ve sancılı bir süreç olacaktır. Dolayısıyla birleşme sürecinde insan kaynakları departmanına, iki işletme çalışanları arasında "biz-onlar" ayrımının olmaması, çalışanların yeni yapıya adapte olabilmeleri ve yeni kültürü benimsemeleri için önemli görevler düşmektedir. Borusan insan kaynakları departmanı da birleşme süreci gerçekleştirilmiş olmasına rağmen hala yeni kültürün çalışanlara benimsetilmesi konusunda çalışmalarını sürdürmektedir.

6.4. Kilit Çalışanların İşletmede Tutulması

Spiral boru özel bir ürün olduğu ve bu sektörde yetişmiş eleman temin etmek güç ve masraflı olduğu için gitmesi durumunda temininde ve işin yürütmesinde zorluk yaşanılacak olan kilit çalışanlarla bire-bir görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde şirketin kendilerine ihtiyacı olduğu, onlara yatırım yapıldığı, birleşmeden sonra çalışmalarında bir sıkıntı yaratılmayacağı ve bugüne kadarki

haklarının sınırlandırılmayacağı konularına değinilmiştir. Ancak, Mannesmann'ın maaşları Borusan'dan daha iyi durumda olduğundan, kilit çalışanların işletmede tutulması için bonus verilmesi veya ücret artışı gibi maddi teşvikler uygulanamamıştır. Mannesmann'da çalışan mavi yakalı işçiler Borusan'da çalışan işçilerin iki katı maaş almaktaydı. Dolayısıyla Mannesman'lı çalışanlara maddi teşvik verilmesi söz konusu olsaydı Borusan çalışanları bu durumdan rahatsızlık duyacaklardı. Tüm bu nedenlerden dolayı kilit çalışanlar psikolojik tatmin ve iş güvencesi ile ikna edilmeye çalışılmıştır.

6.5. Personel Azaltımı

İki işletme çalışanlarının bir araya getirilmesi sonucu her birleşme örneğinde görülebileceği gibi bu birleşmede de personel azaltımı gerçekleştirilmiştir. Ancak Borusan-Mannesmann birleşmesi örneğinde iki işletmenin bütünleştirilmesi çalışmaları büyük bir yumuşaklıkla yapılmış, bu süreçte radikal önlemler alınmamıştır.

Birleşme sürecinde, işten çıkarımlar yapıldığı gibi birleşmeden dolayı memnun olmayıp kendi isteği ile ayrılanlar ve bunun yanında emekliye ayrılanlar da olmuştur. Zorunlu işten çıkarımlar yapılmadan önce, işletme ile yolunu kendi isteği ile ayırmak isteyen ve emeklilik süresi dolan personel işten çıkarılmıştır. Emeklilik süresi dolmuş olan çalışanları emekliliğe teşvik etmek ve birleşme sürecinden memnun olmayıp işten ayrılmak isteyen personeli işten çıkarmak amacıyla Borusan, " *belirlenen tarihe kadar kendi isteği ile veya emekli olarak ayrılan personele kıdem ve ihbar tazminatının yanında 5 aylık maaş verilecektir*" diyerek kampanya düzenlemiştir. Borusan'ın işten ayrılma politikası öncelikle emekliliği dolan ve kendi isteği ile ayrılmak isteyen personeli teşvik yönünde olmuştur.

Uyumlaştırma aşamasında işten çıkarımlar mümkün olduğunca az ve toplam çalışanların yüzde 10'unu civarında gerçekleştirilmiştir. Borusan insan

kaynakları departmanı tarafından öncelikle Mannesmann'ın hemen hemen her yöneticisi ile görüşülmüş ve departmanlarında yapılan işler, bu doğrultuda çalışan eleman nitelikleri ve sayısı, personelle ilgili bilinmesi gereken yaş, medeni durum, eğitim, yıllar içerisindeki performansı, işe giriş tarihi, kıdemi, aldığı ücret veya işletmeye maliyeti gibi her konuda bilgiler ve personelle ilgili olan tüm listeler temin edilmiştir. Toplanan bilgiler kendi kayıtları ile karşılaştırılmış ve iş büyüklükleri ölçülmüştür. Hangi işler için hangi niteliklerin gerekli olduğu, belirlenen işi kaç çalışanın ne kadar zamanda gerçekleştirebileceği, iki işletmede de gerçekleştirilen üretimin, uluslararası piyasada adam başı üretimin, birim maliyetlerinin ne kadar olduğu ve ne olması gerektiği, Borusan ve Mannesmann'da ne kadar olduğu araştırılmış üretim, birim maliyetler, adam başı üretim ve adam başı maliyetler adam/saat ve adam/dolar olarak hesaplanmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Tüm bu veriler ışığında bir analiz yapılmış ve departmanlara göre personel fazlası belirlenmiştir. Yöneticilerden de hangi çalışan ve kaç çalışanın ayrılması durumunda üretim ve verimliliğin etkilenmeyeceği yönünde isim vermesi istenmiştir. İnsan kaynakları departmanı bunu yaparken yapmış olduğu analizlerle yöneticilere, personelin emeklilik durumları, yıl içerisindeki performansları gibi kriterleri sunmuş ve işten çıkarılması gerektiğini düşündüğü personelin isimlerini belirtmiştir. Yöneticilerden alınan bilgiler ve insan kaynaklarının gerçekleştirdiği araştırmalar sonucu işten çıkarılacak personel fazlası belirlenmiş ve sadece toplanan bilgiler ve yapılan karşılaştırmalar doğrultusunda belirlenen kişiler işten çıkarılmıştır. Yönetim kadrolarında da gerçekleştirilen transferler dışında fazla değişiklik yapılmamıştır. Çünkü çalışanların şirkete bağlılıkları, memnuniyetleri ve dolayısıyla kıdem ortalamaları (10 yılın üzerinde) çok yüksektir. Dolayısıyla geçiş sürecinde sorunsuz ve kırıcı olmayan bir birleşme amaçlanmış ve radikal önlemler alınmamıştır.

Birleşme sürecinde işten çıkarımlar kadar yapılacak olan transferler de çalışanları ve yöneticileri tedirgin etmektedir. Borusan mavi yaka çalışanlarda transferleri sadece Gemlik fabrikasına taşınan bir montaj hattı için

gerçekleştirmiş bunun dışındaki tüm transferler yönetim kademelerinde gerçekleştirilmiştir.

Borusan Boru, uygulamalarını Mannesmann'a adapte edebilecek birkaç kilit çalışan tespit etmiş ve belirlenen çalışanlar Mannesmann fabrikasında çalışmaya başlamıştır.

Borusan'ın iki fabrikasının satınılması tek bir yerden yapılmaktadır. Birleşme sonrası üçüncü fabrikanın da satınalma faaliyetlerinin, avantaj sağlayacağı düşüncesiyle, buradan yapılması kararlaştırılmıştır. Dolayısıyla satın alma, satış ve üretimi birleştiren ve fabrikanın tam kapasite ile çalışmasını sağlayan bir departman olan üretim planlama departmanına bir yönetici gönderilmiştir. Mali işlerin tek elden yürütülmesi gerektiği düşünülmüş ve bir mali işler yöneticisi atanmıştır. Mali işler ve üretim planlama departmanı dışında bir de üretim bakım yöneticisi transfer edilmiştir. Dolayısıyla birleşme sürecinde Borusan'dan Mannesmann'a bir mali işler, bir üretim planlama ve bir de bakım yöneticisi transfer edilmiştir. Borusan'dan Mannesmann'a transfer edilen bu kişiler hem birleşme sürecini yönetecek hem de Borusan kültürünü ve çalışma metodolojisini orada uygulamaya başlayacak kişilerdir. Görüşmenin yapıldığı yetkili kişi, insan kaynakları departmanlarında da transferlerin yapılması gerektiğini ancak bu uygulamanın gerçekleştirilmediğini belirtmiştir.

6.6. Performans Değerlendirme

Borusan, çalışanlarının performanslarını birleşmeden önce yılda iki defa yapılan, birleşmeden sonra ise yılda bir defa yapılacak olan 360 derece performans değerlendirmesi sistemi ile ölçmektedir. Yetkinlikler ve iş hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemi farklı insan kaynakları faaliyetlerini etkilediği için birleşme sürecinde ön plana çıkmıştır. Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre çalışanların eğitim ihtiyaçları, ücret ve ödül dağılımları belirlenerek işgücünün yeniden değerlendirilmesinde bir kriter olarak kullanılmıştır. Ayrıca birleşme sürecinde işten çıkarılacak

kişilerin belirlenmesi için de performans değerlendirme sonuçlarından faydalanılmıştır.

Performans değerlendirmesi birleşmeden hemen sonra yapılmıştır. Görüşmenin yapıldığı yetkili kişi, çalışan performans ve memnuniyetlerinin birleşme öncesine göre özellikle mavi yakalı çalışanlarda artış gösterdiğini, çalışan memnuniyeti anketi sonucunun Türkiye genelinde yüzde 69 olurken Borusan'da yüzde 80 civarında olduğunu belirtmiştir. Ancak yetkililer piyasada yaşanan kriz ve benzeri nedenlerin, çalışanların işletme içerisindeki çatışmalara ve birleşmeden dolayı yaşanan huzursuzluklara rağmen, işten ayrılmalarını zorlaştırdığı için bu dönemlerde yapılacak olan performans değerlendirme ya da çalışan memnuniyeti anketlerinin gerçeği yansıtmayabileceği düşüncesindedirler.

6.7. Ücret Farklılıkları

İki işletmenin insan kaynakları yapılarının ve kültürlerinin farklı olması nedeniyle insan kaynakları uygulamaları konusunda uyumlaştırılması gereken birçok sorun ortaya çıkmıştır. Bu sorunlardan biri de farklı olan ücret ve ödül uygulamalarının uyumlaştırılması konusudur.

Borusan'da verilecek olan ödül ve ücretler belirli prensip ve standartlar doğrultusunda belirlenmektedir. Borusan'ın ücret yönetimindeki prensipleri¹⁹⁹;

- ❖ İş-ücret dengelerini sağlamak
- ❖ Yetki/sorumluluk ve performans dayalı ücretlendirmeyi farklılaştırmak
- ❖ Performans farklılığını ödüllendirmek,
- ❖ Yetenek ve potansiyeli dikkate almak,
- ❖ Ücret araştırmaları yaparak güncelliği yakalamak ve adaleti sağlamak olarak sayılabilir.

¹⁹⁹ www.borusan.com.tr.

Ödüllendirme uygulamaları içinde ise;

- ❖ Yöneticiler için şirketin finansal performans göstergeleri ve diğer stratejik hedeflere ulaşma sonuçları dikkate alınarak verilen performans primi,
- ❖ Diğer personele üstün başarıları teşvik için verilen teşvik primi ve şirket yönetimlerinin kendi özelliklerine göre verdikleri satış primi,
- ❖ Özgün projelerin başarılması halinde katkısı olanları ödüllendirmek üzere ödüllendirme uygulamaları yer almaktadır.

Borusan'da ücretler ve zam oranları belirlenirken enflasyon oranı, kişisel performans sonuçları, piyasa örnek uygulamaları, şirketlerin mali gücü dikkate alınmakta ve yılda iki kez ücret zammı uygulanmaktadır. Ocak ayında enflasyon oranı, kişisel performans ve piyasa değerleri, Temmuz ayında ise enflasyon oranı dikkate alınarak artış yapılmaktadır. Borusan, performans değerlendirme sonuçlarını kişilerin maaşlarına yansıtmakta ve adaleti sağlamak, performansını teşvik etmek amacıyla performans sistemini yoğun bir şekilde kullanmaktadır.

Borusan ücretlendirme sürecinde "iş ailesi" olarak adlandırılmış bir sistemi uygulamaktadır. Bu sistemde Operasyonel, Hizmet, Uzmanlık, Yetkili Uzmanlık, Destek Yönetim, Üst yönetim, Yönetim gibi birden yediye kadar bölümlere ayrılmış çeşitli aileler (ünvanlar) bulunmaktadır. Çalışanların sıralamaya tabi tutulduklarını düşünmemeleri için numaralandırmalarla birlikte harfler de kullanılmaktadır. İşletmede mevcut olan tüm ünvanlar iş ailelerinden birine dahil olmak zorundadır. Bu sistem kişiler değil görevler üzerine kuruludur.

Borusan bu sistem doğrultusunda zam yaparken iki kıstası kullanır. Bunlar, kişinin performans derecesi ve sahip olduğu maaşın hangi iş ailesinde bulunduğudır. Her ailenin bir minimum, bir medyan ve bir maximum ücret seviyesi vardır. Her ailedeki işlerin değerlendirilmesinden sonra kişinin performansına ve bağlı olduğu iş ailesinin ücret düzeyine göre ücret ve zam oranları belirlenir.

Borusan'da ücret sisteminde çalışanların değerlendirilmeleri sonucu belirlenen performans puanı ve çalışanın maaş medyanı (maaşın bulunduğu ücret aralığı) kriter olarak kullanılmaktadır. Bu oranlara göre her çalışana ne kadar maaş veya zam verileceği ortaya konulmaktadır. Bu sistemde performansı yüzde 95 ve üzerinde olan ve maaş medyanı yüzde 90 olan birine 10 puan zam; performansı yüzde 95-100 arası ise ve medyanı da maximum ise yüzde sıfır zam; kişi medyanın altında değer alıyor ve performansı da 100'ün üzerinde ise yüzde 20 zam yapılabilmektedir. Performansı teşvik etmek amacı ile kurulmuş olan performans dayalı ücret sisteminde, 3 ya da C iş ailesinde olan iki uzman birbirlerinden farklı düzeylerde maaş ve zam alabileceği gibi başarılı bir uzman vasat bir yöneticiden daha fazla maaş alabilmektedir. Dolayısıyla Borusan'da her çalışanın aynı oranda zam alması söz konusu değildir. Bazı durumlarda ise kişiler, performansları ne kadar yüksek olursa olsun maaş medyanları çok yüksekse hiç zam alamayabilirler. Bunun nedeni ise ücret adaletini sağlamak ve ücretler arasında aşırı derecede fark olmasını engellemektir.

Anlaşılacağı üzere Borusan'da ücret sistemi prensipler ve belirli standartlar üzerine kuruludur. Mannesmann ile Borusan'ın çalışanlara verilecek ücretler ve zam oranları arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar, birleşme ile birlikte uyumlaştırılması gereken birçok sorunu da beraberinde getirmiştir.

İki işletmede sendikalı olmasına rağmen çalışanların aldığı ücretler konusunda büyük farklılıklar vardı. Mannesmann'da çalışan mavi yakalı çalışanlar, Borusan'ın sendika ile belirlenen maaşlarınının 1,5 kat fazlasını almaktaydı. Mannesmann, Alman kökenli bir işletme olduğundan ve gerçekleştirmekte olduğu yüksek kar getiren proje tabanlı çalışmalarından dolayı çalışanlarına yüksek tutarlarda ücretler ödemiştir. Borusan'da ücretler yapılan piyasa analizleri, uluslararası kabuller ve çalışanlara uygulanan çift ölçümlü performans değerlendirmeleri doğrultusunda verilmektedir. Mannesmann ise bu kriterleri kullanmamaktadır. Bu tutarlar da Borusan'da verilen ücretlerin oldukça üzerindedir. Dolayısıyla birleşme sonrası çoğu Mannesmann çalışanı eski ücretlerini alamamış en azından zam alamamıştır.

Borusan, çalışanların ücret düzeylerindeki bu farklılıkları dengelemek için Mannesmann çalışanlarına, normal şartlarda uygulanmakta olan ücret politikasından farklı davranmak yani belirli olan standartlar dışında davranmak durumunda kalmıştır. İki işletmenin birbirinden oldukça farklı olan ücret düzeylerini dengelemek ve ücret adaletini sağlamak için Borusan çalışanlarına yüzde 10 zam yapılırken Mannesman çalışanlarına yüzde beş zam yapılmıştır. Bu durumda da Mannesman çalışanları Borusan çalışanlarına ayırım yapıldığını düşünmüştür. Çalışanlar arasında iki kutup oluşmuş ve bu da doğal olarak çatışmalara sebep olmuştur. Mannesmann'da birleşme öncesi bu tarz uygulamalar olmadığı için çalışanlar Borusan'ın ücret sistemine alışmakta zorluk çekmiş ve kendilerine Mannesmann'lı oldukları için özellikle az zam yapıldığını düşünmüşlerdir. Borusan çalışanlarına verilen zammın Mannesmann çalışanlarına da verilecek olması durumunda ise iki işletme çalışanlarının ücretleri arasında ciddi boyutlarda farklılıklar oluşacak bunun sonucunda da daha büyük çatışmalar yaşanacaktır. Dolayısıyla insan kaynakları çalışanları ve yöneticiler, çalışanlar arasında adaleti sağlamak için bu tarz bir uygulamaya karar vermiş ve çalışanları bunun gerekliliğine ikna etmeye çalışmışlardır.

Çalışanların ücret düzeyleri benzer seviyeye geldiğinde her çalışana Borusan'ın ücret politikası dahilinde uygulanan standartlar uygulanacaktır. Borusan tarafından şu anda uygulanan ücret politikası çalışanlar arasında kısa süreli çatışmalara sebep olsa da ilerleyen zamanlarda olumlu sonuçlar ortaya çıkaracak ve çalışanlar tarafından kabul edilecektir.

6.8. Kariyer Planı-Yedekleme

Borusan Grubu'nda bir yönetici kariyer planı olmadan terfi ettirilmemektedir. Terfi nedeniyle boşalan kadronun da mutlaka yedeği olmak zorundadır. Kariyer planında, çalışanın bugüne kadar edindiği mesleki eğitim ve teknik tecrübe genel müdür yardımcılara iletilmektedir. Yöneticilerden kendilerine bağlı olan çalışanlar arasında Borusan Grubu'nun geleceğine yön verecek, ileride

herhangi bir şekilde sorumluluk alabilecek kişileri belirlemeleri ve isim vermeleri istenmektedir. İnsan kaynakları departmanları bu konuda yöneticilere kendi düşünce ve önerilerini sunmakta, ancak son karar yöneticilerin olmaktadır. İnsan kaynakları ve yöneticiler tarafından belirlenen bu kişiler için kariyer planı yapılır ve bu kişilerin bugüne kadar edinmiş oldukları bilgi ile ne kadar sürede nerede olabilecekleri belirlenmektedir. Örneğin; bir kişinin 2 yıl içinde müdür yardımcısı olabilmesi için şu an sahip olduğu özellikler nelerdir, bu pozisyon için kişide hangi özelliklerin bulunması gerekir ve bunun için ne gibi iyileştirmeler yapılabilir, gibi tüm bu konuların incelenmesi ile kişiler için kariyer planları hazırlanmaktadır. Birleşme sürecinde gerçekleştirilen tüm terfi ve transferler de önceden yapılan kariyer planları doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

6.9. Eğitim Çalışmaları

Mavi yakalı çalışanlara eğitimler fabrikalarda verilmekte ancak beyaz yakalı çalışanların eğitimleri holding insan kaynakları (merkez ofis) tarafından gerçekleştirilmektedir. Borusan'da iki kritere göre eğitim verilmektedir. Birleşme sonrası Mannesmann'da da bu kriterlere göre eğitim vermeye başlanmıştır. Eğitim kriterlerinden biri, kişinin iş ile ilgili mesleki ve teknik bilgilerinde ortaya çıkan eksiklikler doğrultusunda verilen eğitimler, diğeri ise kişinin yetkinlikleridir.

Çalışanlara verilecek eğitimler belirli kriterler doğrultusunda belirlenmektedir. Verilecek olan eğitimlerin belirlenmesinde birinci kıstas; performans değerlendirmeleridir. Kişi, 360 derece performans değerlendirme formları ile kendini değerlendirmekte ve yöneticisi, astları ve en az iki yatay paydaşı tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler ve yapılan performans görüşmeleri sonuçları daha önceden belirlenmiş olan temel 12 tane yetkinlik ile karşılaştırılmaktadır. Bu yetkinlikler analitik olma, başarıya, takım ruhu, sorumluluk alabilme gibi kriterlerdir. Çalışanlar tarafından yürütülen her iş için en az altı ya da sekiz adet yetkinlik düzeyi belirlenmiştir. İşlerin yürütülebilmesi için önceden belirlenen bu yetkinliklere çalışanların sahip olması istenmektedir. Yapılan performans değerlendirmeleri sonucu çalışanın sahip olduğu ve işi

gerçekleştirebilmek için çalışmada olması gereken yetkinlikler arasında fark olduğu saptanırsa bu durum verilecek olan eğitimlerle giderilmeye çalışılmaktadır.

Örneğin; “Bir şirkette çalışanın insan kaynakları yönetici olabilmesi ve bu işi başarıyla sürdürebilmesi için analitik olma becerisinin 3 düzeyinde olması gerekmektedir” düşüncesi ile insan kaynakları yöneticiliği pozisyonuna düşünülen kişide analitik olma becerisinin 3 düzeyinde olması istenecektir. Eğer kişinin performans değerlendirme sonucu analitik olma becerisi 3 yerine 2 çıktı ise kişinin bu konuda 1 puanlık bir gelişme göstermesi gerekmektedir. Bu konuda şirket içerisinde en çok kullanılan araç, outsourcing yapılarak her çalışanın bilgisayarına yerleştirilmiş olan e-learning sistemidir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ki birinci aracın performans değerlendirme, ikincisi ise kurumun ihtiyaçlarıdır. Yapılan çalışan memnuniyet anketleri ve çalışma gruplarının verdiği raporlar şirketlerin hedeflenen noktalara ulaşıp ulaşılmadığını göstermektedir. Bu veriler doğrultusunda da şirket ve insan kaynakları departmanları, çalışanlarına belirli bir konuda eğitim verilmesi talebinde bulunabilir. Elde edilen veriler sonucu şirket, örneğin satış hedeflerini tutturamamış ise bu departmandaki tüm çalışanların müşteri odaklılık veya satış teknikleri eğitimleri almasını talep edebilecektir. Yöneticiler veya insan kaynakları tarafından “5 yıllık şirket stratejisi planı dikkate alındığında bu şirketin müşteri odaklılığında ve planlama organizasyonunda görülen eksiklikler sonucu bu eğitimlerin kurumsal olarak alınması gereklidir” denilerek eğitim süreci başlatılabilmektedir. Borusan Grubu çalışanlarına bu yıl müşteri odaklılık, planlama ve organizasyon eğitimleri vermiştir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde üçüncü kriter ise departman talepleridir. Bir departmanda çalışan herhangi bir eğitim talep edebileceği gibi çalışanın yöneticisi de talepte bulunabilmektedir.

Farklı şekillerde gelebilecek eğitim talepleri insan kaynakları departmanında görüşülmekte, planlanmakta, bütçelenmekte ve kişiye uygun olan eğitimlerin neler olduğu belirlenmektedir. Daha öncede bahsedildiği gibi kalite ve iş başı eğitimleri fabrikalar tarafından planlanmakta ve gerçekleştirilmekte, beyaz yaka çalışanların eğitim planları ve eğitimlerin verilmesi ise genel merkez tarafından gerçekleştirilmektedir. Mannesman'da da birleşme öncesi eğitim planları yapılmakta ancak çalışma tarzı ve eğitim bütçesi açısından Borusan kadar önem verilmemekteydi. Birleşme ve insan kaynakları uygulamalarının tek elde toplanması ile birlikte Borusan'ın uygulamaları aynen Mannesmann'da da uygulanmaya başlanmıştır.

6.10. Özlük İşlerinin Uyumlaştırılması Çalışmaları

BBBF'nin özlük işleri olarak adlandırılan tüm yıllık izin, fazla mesai vs gibi uygulamaları aynen Mannesmann'da da uygulanmaya başlanmıştır.

İki işletme uygulamalarında işe giriş sözleşmeleri arasında ciddi farklılıklar bulunmaktaydı. Mannesmann işe yeni girecek olan çalışanlarla birtakım haklar sunarak işe giriş sözleşmesine, işten çıkanlar 6 ay ya da 1 senelik ihbar tazminatı alacaktır gibi bazı maddeler koyarak anlaşma imzalamaktaydı. Borusan'da ise bu tarz uygulamalar yapılmamakta ve her şey yasalarda belirtildiği gibi yapılmaktadır.

Fazla mesai ücretleri arasında, evlenme yardımı gibi sosyal yardım uygulamaları arasında da farklılıklar yaşanmıştır. Mavi yakalı çalışanlar sendikalı oldukları için sendika sözleşmesinin tarihi son bulana kadar çalışanlara sendika ile tanınmış olan haklarda ve ödeme tutarlarında değişiklik yapılamamıştır. O zaman ki uygulama ne ise aynen devam ettirilmiştir. Beyaz yaka çalışanlarda ise ek ödemeler ücrete giydirilmiştir. Maaş ödeme zamanları iki firmada da 12 maaş üzerinden verilmektedir bu konuda herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Sadece Ocak ve Temmuz ayları olan zam dönemlerinden Ocak ayı ilerleyen zamanlarda Nisan ayına çekilecektir.

İki işletmenin üye oldukları sendikaların çalışma süreleri henüz tamamlanmadığı için tek bir sendikaya üye olunması konusunda herhangi bir uyumlaştırma yapılamadı. Şu an çalışanlar farklı sendikalara üyeler ancak sendikalar arası uyumlaştırma ve tek sendikaya üyelik ilerleyen zamanlarda sağlanacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Şirket birleşmeleri sürecinde insan kaynakları departmanlarının dahil edilmediği ya da çok geç dahil edildiği bu nedenle çoğu birleşmenin başarısızlıkla sonuçlandığı görülmüştür. Bu çalışma ile insan kaynaklarının birleşme sürecinde önemli bir role sahip olduğunu vurgulamak, insan kaynaklarının bu süreçte yerine getirmesi gereken faaliyetlerin neler olduğunu ortaya koymak ve bundan sonra yapılacak olan birleşmelere örnek olmak amaçlanmıştır.

Alman kökenli ve sektöründe lider konumunda olan Mannesmann şirketi ile gerçekleştirilen birleşme süreci başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiş ve Borusan bu birleşme ile sektöründe rakipsiz duruma gelmiştir.

İncelemeler esnasında Türkiye'deki işletmelerin çoğunda insan kaynakları departmanı bulunmadığı ya da yeni yeni oluşturulmaya başlandığı görülmüştür. Dolayısıyla hem birleşme stratejisini uygulayan, hem etkin insan kaynakları departmanı bulunan hem de insan kaynaklarını birleşme sürecine dahil etmiş olan bir işletme bulma konusunda zorluklarla karşılaşmıştır.

Türkiye'deki, insan kaynakları uygulamalarını etkin bir şekilde kullanan işletmeler arasında olan Borusan, insan kaynaklarını birleşme sürecine dahil etmiştir. Bu çalışma birleşme sürecinde insan kaynaklarının önemini ve süreçte yürütmesi gereken faaliyetleri ortaya koyan bir örnektir.

Bu çalışma, Borusan-Mannesmann birleşmesi sürecinde insan kaynakları faaliyetlerinin uyumlaştırılması çalışmalarını yürütmüş olan yetkili kişi ile yapılan röportaj esnasında alınan bilgiler, belge, şirket kayıtları ayrıca şirketlerin birleşmesi süreci hakkında basında yer alan haberler derlenerek hazırlanmıştır. Dolayısıyla birleşme sürecinde bizzat bulunmuş bir kişinin insan kaynaklarının birleşme sürecindeki önemine dair yaşadıkları, gözlemledikleri, çalışanlardan

aldıkları bilgiler ve bunlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetler bu çalışma için önemli bir kaynak oluşturmuştur.

Birleşme sürecinde satınalan taraf olan Borusan'ın politika ve uygulamaları Mannesmann'a uygulanmıştır. Birleşmeye taraf işletme uygulamalarından en iyi olanlar yeni işletme uygulamaları olarak benimsenmiştir. Ancak birleşme öncesi performans sistemi gibi Mannesmann'da uygulanmayan faaliyetlerin bulunması ve Borusan'ın kendi kültürünü Mannesmann'a yaymak istemesi nedeniyle Borusan'ın insan kaynakları uygulamaları Mannesmann'a da uygulanmaya çalışılmıştır. Birleşmeden önce belirli performans kriterleri ile değerlendirilmeyen Mannesmann çalışanları birleşme sonrası 360 derece performans sisteminin uygulanması ile Borusan'ın kendi üzerlerinde baskı oluşturduğunu ve onları Mannesmann'lı oldukları için ayırdıklarını iddia etmişlerdir.

Mannesmann'da ayrı bir insan kaynakları departmanı olmadığı için uyumlaştırma çalışmaları Borusan insan kaynakları tarafından ve üç kişilik bir kadro ile gerçekleştirilmiştir. Birleşme sonrası tüm insan kaynakları faaliyetleri birleştirilmiş ve Merkez Ofisten yürütülmeye başlanılmıştır. Görüşmenin yapıldığı kişi de bu üç kişiden biridir.

Borusan, insan kaynaklarını uyumlaştırma aşamasında sürece dahil etmiştir. Örnek birleşme insan kaynakları uygulamaları ile başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiş olsa da insan kaynaklarının henüz birleşme kararı alınmadan, planlama aşamasında sürece dahil edilmesi işletmeler açısından daha olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Şirketlerin 2004 yılında evliliğinden önce Borusan ve Mannesmann şirketleri stratejik ortaklık gerçekleştirmişlerdi. Dolayısıyla birleşme kararının tüm çalışanlar tarafından kolay benimseneceği düşünülmüştü. Ancak iki işletmenin uyumlaştırma çalışmaları beklenildiği kadar kolay olmamıştır. Çünkü araştırmanın ikinci bölümünde de belirtildiği gibi örgüt kültürü çalışanlar tarafından benimsendiği ölçüde şirket stratejileri gerçekleştirilebilecektir. Bu

örnekte de iki işletme kültürü arasındaki farklar birçok uyumlaştırılması gereken sorunu da beraberinde getirmiştir.

Gerçekleştirilen evlilik ile iki işletme tamamen birleşmiş dolayısıyla birçok süreç yeniden yapılandırılmıştır. Bu yeniden yapılanma sürecinde insan kaynakları önemli bir rol oynamıştır. İnsan kaynakları tarafından bu süreçte ortak bir kültür yaratmaya çalışılmış, çalışma koşulları, özlük işleri, organizasyon yapıları, insan kaynakları uygulamaları uyumlaştırılmış, Mannesmann'a 360derece performans değerlendirme sistemi ve Borusan'ın ücret politikaları yerleştirilmiştir. Şirket içi eğitimler verilmiş ve her zaman işletme içi iletişime önem verilmiştir.

Her birleşme sürecinde yaşandığı gibi burada da çalışanlar birleşme sürecine tepki göstermişlerdir. Birleşme sürecindeki belirsizlik ortamı ve işlerini kaybetme korkusu ile çalışanlar birleşme kararına bir süre tepki göstermişler ancak insan kaynaklarının kendilerinden beklenenlerin ve bu süreçte işletme tarafından yapılacak uygulamaların neler olduğunu belirtmesi ile değişimi benimsemişler hatta birçok şeyin iyiye gittiğini düşünmüşlerdir. Bu noktada insan kaynaklarının rolü, birleşme etkilerinin olumlu ya da olumsuz yönde çalışanları nasıl etkileyeceğini net ve açık bir şekilde çalışanlara anlatmak ve dürüst davranmak olacaktır. Çünkü çalışanların bu süreçte en temel ihtiyacı güvendir. Çalışan güveninin kazanılması birleşmeye olan direncin azalmasını sağlayacaktır.

Birleşme sonrası organizasyon yapısında ya da fabrikaların yerleşim yerinde fazla değişiklikler yapılmadığı ve fabrikalar birleştirilmediği için birleşme sürecinden en az mavi yakalı personel etkilenmiştir. Birleşme sürecinden fazla etkilenmedikleri için de birleşmeden hemen sonra yapılan çalışan memnuniyeti anketinde memnuniyet derecesi en yüksek çıkan grup mavi yakalı personel olmuştur. Birleşme sürecinden en çok yöneticiler etkilenmiştir. Borusan uyumlaştırma faaliyetlerine ilk olarak personeli yeniden değerlendirme ile başlamıştır. Dolayısıyla Borusan, kültürünü aşılması ve faaliyetleri uyumlaştırması amacıyla üç yöneticisini Mannesmann'a transfer etmiştir. Daha sonra iki işletme genelinde yapılan değerlemeler sonucu fazla elemanlar belirlenmiş ve gerekli işten çıkarımlar yapılmıştır. Ancak bunun öncesinde

işletme ile bağıını kendi koparmış olan çalışanlar ile emekliliği dolan personel işten ayrılmıştır. Borusan'ın işten ayrılma politikası öncelikle kendi ayrılmak isteyenler yönündedir. Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi Borusan, yeni işletme kültürüne daha kolay uyum sağlayacak olan yeni çalışanları işe alabilirdi. Ancak Borusan bunu uygulamamış ve mümkün olan en az sayıda personeli işten çıkarmıştır.

Görüşülen yetkili kişi, insan kaynaklarının birleşme süreci hakkında bilgi vermek amacı ile çalışanlarla bir araya geldiği bilgilendirme toplantısında en çok sorulan soruların çalışanların yaptıkları işle ilgili ve işlerinden çıkarılıp çıkarılmayacakları ile ilgili sorular olduğunu belirtmiştir.

Birleşme sürecinde insan kaynakları departmanlarının ön plana çıkan en önemli faaliyetlerinden biri de kültürel uyumlaşmadır. Birleşme sonrası çalışanlar arasında biz-onlar ayrımı yapılmaya başlanmış ve yeni kültürün benimsenmesi konusunda zorluklar yaşanmıştır. Örgüt kültürü zaman alan, sabır isteyen ve sonuçlarının uzun vadede görülebileceği bir konu olduğundan dolayı çalışanlardan alışmış oldukları kültürden bir anda kopup yeni bir kültürün parçası olmaları beklenilemez. Dolayısıyla çalışanlar arasındaki bu farklılıkları insan kaynakları ortak bir çalışma ortamı yaratarak, proje grupları oluşturarak, piknikler düzenleyerek çalışanların aynı ortamı ve aynı amacı paylaşmalarını sağlayarak gidermeye çalışmıştır. Çalışanlar arası paylaşım ve iletişim ne kadar çok olursa ortak bir kültür yaratılması da o kadar kolay olacaktır.

Sonuç olarak, birleşme süreçlerinde insan kaynakları departmanları önemli roller üstlenmekte ancak stratejik kararın verilmesi sırasında göz ardı edilmektedir. İşletmeler arasında fark yaratan insan faktörü (entelektüel sermaye), işletmeler için en değerli kaynaktır. Stratejilerin insanlar vasıtasıyla gerçekleştirilebileceği unutulmamalı ve insan kaynaklarına karar masasında hak ettiği yer verilmelidir.

EKLER:**Ek-1 : Görüşme Soruları****Ek-2 : Şirketlere Göre Çalışan Sayıları**

Ek-1: GÖRÜŞME SORULARI

1. Şirketler hakkında tanıtıcı bilgiler verir misiniz?
2. Toplam (mavi-beyaz yakalı, mühendis, yönetici, sendikalı-sendikasız, geçici..) çalışan sayısı ve çalışan dağılımları nedir?
3. Birleşme kararı hangi nedenlerle alınmıştır?
4. Birleşme şekli nedir?
5. Yapılan birleşme sonucu işletmelerin sahiplik ve isimlerinde değişiklikler olacak mı?
6. Sizce Türkiye'de şirket birleşmelerinin önündeki engeller nelerdir?
7. Birleşme sonrası şirketlerin vizyon, misyon, strateji ve amaçlarında ne gibi değişiklikler olmuştur?
8. Birleşme sürecinde takımlar oluşturuldu mu, süreçten kimler sorumlu tutuldu?
9. Birleşme sürecinde danışman şirket kullanıldı ise hangi faaliyetler için destek alındı?
10. Üst yönetimin birleşmeye karşı tavrı nasıldır?
11. İnsan kaynakları departmanının genel organizasyon yapısı içerisindeki yeri nedir ve yapısı nasıldır?
12. Hedef şirketle görüşme ve bilgi alma sürecine kimler katıldı, insan kaynaklarına yönelik hangi bilgiler talep edildi?
13. İnsan kaynakları departmanı, alınması gereken stratejik kararlara hangi oranda katılmaktadır?
14. İnsan kaynakları, birleşme sürecine hangi aşamada katılmıştır?
15. İnsan kaynaklarının birleşme sürecindeki rolü ve önemi ne olmuştur?
16. Birleşme sonrası organizasyon şemasında ve örgüt yapısında değişiklikler yaşandı mı? Değişim sürecine insan kaynakları katıldı mı?
24. Çalışanlar birleşme nedenleri ve süreç hakkında bilgilendirildi mi?
25. Birleşme kararından dolayı ortaya çıkan çalışanlar arasındaki huzursuzluk ve güvensizlik ortamının giderilmesi, yeniden güven ve işbirliği ruhunun ve çalışan katılımının sağlanması için üst yönetim ve insan kaynakları departmanı neler yaptı/yapmakta?

26. Birleşme sürecinde ön plana çıkan insan kaynakları faaliyetleri neler oldu?

27. İnsan kaynaklarının aşağıda belirtilen fonksiyonlarında ne gibi uyumlaştırma çalışmaları yapıldı.

- Personel seçme ve Yerleştirme
- Ücretlendirme ve Ödüllendirme
- Performans Değerlendirme
- Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri
- Kariyer Planlama

28. Farklı kültürlere sahip işletmelerin birleşmesi sonucu ortaya çıkan kültürel çatışmaların çözümlenmesi için neler yapılmaktadır/yapılmıştır?

29. Çalışanların maaş adedleri, şekli ve zamanı, avans ödemeleri, ücret artışları, fazla mesai, gece çalışması, sendika, sosyal yardım paketleri (ölüm-doğum yardımları, yemek, ulaşım, özel sigorta) gibi konularda ne tür uyumlaştırma çalışmaları yapıldı/yapılmakta mı?

30. İşletme içi pozisyonlar, kritik görevler, bu görevlerde çalışanlar ve bu çalışanların yetenek, beceri ve deneyimleri, iş tanımları yeniden değerlendirildi mi?

31. Birleşme sürecinde terfi, görevlendirme, yönetici ve çalışan transferleri, eleman azaltımı yapıldı mı, yapıldı ise ağırlıklı olarak hangi departmandan ve hangi görevlerden yapıldı? Tüm bu yeniden yapılandırma faaliyetlerinde insan kaynaklarının rolü ne oldu?

32. Birleşme sonucu kilit çalışanlarınızı kaybettiniz mi, bu kayıplar ağırlıklı olarak hangi departman ve pozisyondan olmuştur, kilit çalışanları işletmede tutmak için neler yapıldı?

33. Sizce birleşme sürecinde insan kaynakları, yeterince stratejik bir rol oynadımı? Birleşme sürecinin hem çalışanlar hem de işletme açısından daha olumlu sonuçlanması için neler yapılabilirdi?

34. Şirket birleşmelerini büyümenin bir yolu olarak gören işletmelere tavsiyeleriniz var mı?

Ek-2: Tablo 3. ŞİRKETLERE GÖRE ÇALIŞAN SAYILARI

		BEYAZ YAKA	MAVİ YAKA	TOPLAM
BBBF	GEMLİK	62	477	539
	HALKALI	38	318	356
	MERKEZ	78	-	78
	MANNESMANN	36	203	239
İSTİKBAL	4	-	4	
TOPLAM		218	998	1216

STAJYER	TOPLAM
63	602
24	380
3	81
7	246
-	4
97	1313

KERİM BORU	27	-	27
KARTAL BORU	10	-	10
TOPLAM	255	998	1253

-	27
-	10
97	1350

KAYNAKÇA

- Adams, Marc. "Strategies&Solutions for HR Professionals". **HR Magazine**. 47.3: March 2002.
- Anfuso, Dawn. "Novel Idea: A Map for Mergers", **Personel Journal**, March 1994
- Aydemir, Muzaffer. "Küreselleşme, Rekabet ve Sınır-ötesi Birleşmeler: Daimier-Benz ve Chrysler Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Yıllığı**. 3 (Güz). 1998.
- Barge, Bruce N. "How Do We Avoid Cultural Conflicts Related To Our Merger?" **Workforce**. May 13, 2002
- Barger, Bonita B. "Bridging Theory and Practice: Support for Stratejic Alliances and Career Development as a Part of the Human Resource Management Process". 2000. <http://iweb.tntech.edu/bbarger/>
- Baldock, Robert. **Büyük Şirketler Yok Oluyor?** Ankara: MediaCat kitapları, 2000.
- Barın, Aysun. "Ortaklıklar, Şirket Evlilikleri ve Birlikler", **Executive Excellence**.32.Kasım 1999.
- Benligiray, Serap. "İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş" **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi** 17.1: 2001.
- Bono, Edward De. **Rekabet Üstü**. İngilizceden çeviren: Oya Özel. 2.Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, Mart 2000
- Bruckman, John C. "Overcoming Resistance Change". 2002. www.changemanagementgroup.com
- Bramson, Ruth N. "HR's Role in Mergers and Acquisitions, **Training&Development**. October 2000. www.findarticles.com
- Brodnitzki, Jacqueline., Susan Schochet, "Merging 401(k) Plans". **Workforce**. Mayıs 2000.
- Bilgin, F.Z. ve İ.E.Erdoğan. "Birleşme ve Devralmalarda Uluslararası Boyut ve Pazarlama Yansımaları". **Şirket Birleşmeleri**. Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Alfa Yayınları, Ocak 2004.
- Büke, Sevinç. "Kurumsal Şirket Evlilikleri". www.izto.org.tr
- Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, Eylül 2000
- Caudron, Shari. "ASTD Survey Results: Training in the Post-Terrorism Era". **TD**. February 2002.
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. 4th.Edition. New York: McGraw-Hill, Inc. 1995.
- Cengiz, Emrah ve diğerleri. **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**. İstanbul: Der Yayınları, 2003
- Diğer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 1.Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları A.Ş.,1991.

Dianne, Schneider, Susan, "Implications for Learning, Human Resource Management in East-West Joint Ventures". **Organization Studies**. 1996

De Cenzo\Robbins. **Human Resource Management**. Fifth Edition: John Wiley&Sons Inc.,1996.

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 7.Edition: Prentice Hall International, 1997.

Demir, Hüseyin. "Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değişirme", <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem98/kuresellhtm.htm>

Fochler, R. "Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim". **Şirket Birleşmeleri**. Ed: Haluk Sümer, Helmut Persnteiner, Çev: Filiz Gürder. Alfa Yayınları. Ocak 2004.

Erdoğan, Nihat. ve Özgür Doğan, **II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, İzmit: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Mayıs 2003.

European Results of the Watson Wyatt Global M&A Survey-U.S., Asia Pacific and Brazil ", **Research Reports**, www.watsonwyatt.com

Evans, Pucik, Barsoux. **The Global Challenge Frameworks for Human Resource Management**. International Edition: McGraw-Hill Irwin, 2002.

Esener, Ömer. **Stratejik Ortaklıklar**. İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları. 1997.

Eş, Macit. "Türkiye'de Büyük İşletmelerin 1980 Öncesinde İzledikleri Büyüme Stratejileri", **Kütahya: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yıllığı**. 1995.

Flynn, Gillian. "How Training Mergers Help You", **Workforce** 77.11: November 1998.

Fagan, Mark. "Mergers Create Uncertainty", Ağustos 2000, www.changemanagementgroup.com

Glaister, Keith, and Des Thwaites, "International Joint Venture Formation", **The Service Industries Journal** 14, 4: October 1994.

Greengard, Samuel. "Merger Due Diligence: The Devil in the Details", **Workforce** 78: October 1999.

Grote, Dick. "Make Performance Appraisals Work For You", **HR Reporter**, October 2002

Habeck, Max M., Kröger, Tram. **After the Merger, Seven Strategies for Successful Post-Merger Integration**. Financial Times, Prentice Hall, 2000

Harrison, Jeffrey and Caron John. **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**. 2nd Edition. USA: South Western College Publishing, 1998

Holbeche, Linda. "Başarılı Bir Birleşme İçin Etkin İnsan Kaynakları", www.insankaynaklari.com

Hürriyet. 16 Kasım 2003.

Kale, Prashant, Jeffrey H. Dyer, Harbir Singh, "Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function". **Strategic Management Journal** 23. 8: August 2002.

- Katz, Ronald M. "Six Steps to Successful Performance Appraisals". www.workforce.com
- Kubilis, Norbert J. **Tying the Corporate Knot**, New York: American Management Association Research Report on the Effects of Mergers and Acquisitions, 1989.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8.Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş, Mart 2001.
- Keçecioğlu, Tamer. **Liderlik ve Liderler**. Kalder Yayınları 24: Kasım 1998.
- Kumbul, Burcu. "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., www.isguc.org/bkumbul1.htm
- Laabs, Jennifer. "Stratejic HR Won't Come Easily", **Workforce**, January 2000.
- Longnecker, Brent M. "Rank&Yank: The Problems With Forced Ranking", www.workforce.com
- Levi, Nesim. "Liderlik Semineri". Seminer Notları. Eskişehir: 2000
- Lewis, Pamela S., Goodman, Stephen H., Fandt, Patricia M. **Management: Challenges in the 21st century**. 2nd Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.1998.
- Lajara, Bartolome M., Lillo, Francisco G., Sempere, Vicente S. "The Role of Human Resource Management in the Cooperative Strategy Process". **Human Resource Planning** 25. 2: 2002
- LaRosee, Dennis. "Boost Employee Morale After Layoffs", www.workforce.com/archive/article
- "Managing Communication and Performance in a Merger or Acquisition"**, www.workforce.com
- Mergers (Şirket Birleşmeleri)**. 2003.
www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26274&kose=is_trend
- Milliyet**. 4 mart 2004.
- Milliyet**. 14-22 Kasım 2003.
- "Motivasyon ve Değişim Yönetimi Semineri Toplantı Notları". Toprak Holding.
Adapazarı:11 Mart 2004.
- OECD, **New Patterns of Industrial Globalisation; Cross-Border Mergers and Acquisitions and Stratejic Alliances; Industry, Services and Trade**. Paris: 2001.
- Okur, Ali.R. "Şirket Birleşmelerinin Kıdem Tazminatına Etkisi", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Alfa Yayınları, Ocak 2004.
- Oakland, S&J. "Current People Management Activities in World-Class Organizations". **Total Quality Management** 12. 6: September 2001.
- Önet, Aysun. "Küreselleşme, Rekabet Edebilirlik ve Şirket Birleşmeleri", **Kıbrıs Türk Ticaret Odası**. Ocak. 23.07.2004, www.ktto.net/turkce/yeniekonomik1.html
- Özalp, İnan ve diğerleri. "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7. 1: 1989.

- _____. "Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri". **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yıllığı**, 5, 1: 1987.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 2001.
- Özgeldi, Mürşide. "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması". **Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi, 2001.
- Prahalad, C.K. "Büyüme Stratejileri", **Executive Excellence** 31: Ekim 1999
- Pernsteiner, Helmut. "İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Çev:Çağla Ersen. Alfa yayınları, Ocak 2004
- "Personel Seçme ve Yerleştirme Eğitim Semineri Toplantı Notları". Toprak Holding. İstanbul: Mayıs 2004.
- Pfeffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. İngilizceden çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, Gençlik yayınları, 1995.
- Pritchett, Price. "The Employee Survival Guide to Mergers and Acquisitions". <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2382,2004>
- "Reklam Dünyasında Büyük Evlilik: Frances's Publicis ve Bcom3 Birleşti", **Marketing Türkiye** 1,1: Nisan 2002.
- [Sadullah, Ömer.] **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 406: 1998.
- Sevim, Adnan. "Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, AlfaYayınları. Ocak 2004.
- Schmidt, Jeffrey A. "The Correct Spelling of M&A Begins with HR", **HR Magazine**, June 2001, www.findarticles.com.
- Som, Ashok. "The Role of Human Resource Management in Organizational Redesign: Lessons From 4 Organizations in France and India", **IFSAM 2002 Conference**. Gold Coast, Queensland, Australia.
- Stuart, Peggy. "HR Actions Offer Protection During Takeovers", **Personel Journal** 72. 6: Haziran 1993.
- Sunoo, Brenda Paik. "Earth Tech Recycles Corporate Environment", **Personel Journal** 74,3: March 1995
- _____. "Wedding HR to Strategic Alliances", **Personel Journal** 74, 5: May 1995.
- Solomon, Charlene Marmar. "Staff Selection Impacts Global Success", **Personel Journal**, Ocak 1994.
- Sinangil, H.K. "Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Çev:Çağla Ersen. Alfa yayınları, Ocak 2004.
- Sullivan, John. "Why You Need Workforce Planning", Kasım 2002. www.workforce.com.

- Steen, Margaret. "How Managers Handle a Merger is Key to Retaining Employees, July 2000, www.changemanagementgroup.com.
- Schermerhorn, John R. **Management**. Fifth Edition, Canada: John Wiley&Sons Inc., 1996.
- Stitt, Paul and Douglas Allen. "The conference Board Reports: Managing Culture in Mergers and Acquisitons". 2001. www.pwcglobal.com
- Schuler R., Jackson S., "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions", **European Management Journal** 19.3: 2001.
- Şirket Birleşmeleri Hız Kazandı, www.eso-es.net, 2004
- Taylor, Craig R. "How to Translate Strategy to Results Through People", **TD**, February 2002
- Thornton, Paul B. **İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler**. İstanbul: Form Yayınları, 1995.
- Toprak İşveren Dergisi** 58: Haziran 2003.
- TKY Uzmanlık Grubu, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, İstanbul: Kalder Yayınları 32: 2002.
- The Human Side of Mergers. **Workforce Online**. August 2002.
- Uyargil, Cavide. "Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Alfa Yayınları: Ocak 2004
- [Uyargil, Cavide]. "Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Persnteiner, Alfa Yayınları: Ocak 2004
- Vara, Eero. "On Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration". **Organization Studies**., March-April 2002.
- Yalım, Deniz. "Şirket Evlilikleri Artıyor", **Peryön** 8: Nisan 2004
- Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu. "Uluslararası Türk İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları". **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 20.2: 2002.
- Yoshino, M.Y., U.Srinivasa Rangan. **Stratejik İttifaklar, Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım**. Alfa Yayınları. Ed:Yaşar Bülbül.Temmuz 2000.
- Yılgör, A.G. "Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Satınalma İşlemlerinin Finansal Çerçevesi", **Şirket Birleşmeleri**, Ed: Haluk Sümer, Helmut Persnteiner, Alfa Yayınları. Ocak 2004.
- "Workforce Planning". Worksheet. www.workforce.com
- Walker, James,W. "Are You Feeling Strategic", **Human Resource Planning**. 24.3.
- www.borusan.com.tr
- www.mannesmannboru.com
- www.borusanmannesmann.com.
- www.ntvmsnbc.com
- www.nethaber.com.tr

http://www.isguc.org/cokuluslu_sirketler.php

[http://www.retailinginstitute.com/network/RINetwork\(17.03.2003\).htm](http://www.retailinginstitute.com/network/RINetwork(17.03.2003).htm)

<http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/ekonomi/sayi15/turkecon.doc>

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2382>

<http://www.evrensel.net/02/12/28/ekonomi.html>

<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/30cuma.doc>