

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ŞİRKET SATIN ALMA VE BİRLEŞMELERİNİN
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Kaan Emre KIRIKYAPAN

İSTANBUL, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ŞİRKET SATIN ALMA VE BİRLEŞMELERİNİN
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Kaan Emre KIRIKYAPAN

Öğrenci No:

1855045017

Orcid: 0000-0002-8410-2615

Danışman

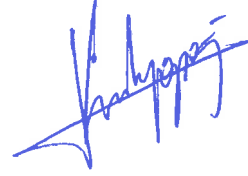
Dr. Öğr. Üyesi Alptekin GÜNEY

İSTANBUL, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Şirket Satın Alma ve Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19/11/2020

Kaan Emre KIRIKYAPAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

19/11/2020

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı Yüksek Lisans öğrencilerinden **1855045017** numaralı **Kaan Emre KIRIKYAPAN**'ın "Beykent Üniversitesi Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak Enstitümüze teslim ettiği "**Şirket Satın Alma ve Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03/11/2020 tarih ve 2020/31 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile Microsoft Teams programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Alptekin GÜNEY
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Kerem TOKER
(Bezmîâlem Vakıf Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Kaan Emre KIRIKYAPAN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Alptekin GÜNEY
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Birleşme, çalışan, satın alma, süreç, şirket

ÖZ

ŞİRKET SATIN ALMA VE BİRLEŞMELERİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Şirketlerin satın alma ve birleşme süreçleri, şirketlerin genel yapıları için önemli değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Bu değişimler, şirketlerin işleyişini önemli ölçüde etkilemektedir ve bu etkiler olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkabilmektedir. Fakat sürecin en fazla etkilediği kesim çalışanlar olmaktadır. Çalışanların görüşleri ve adaptasyon konusundaki durumları, şirket satın alma ve birleşme süreçlerini asıl şekillendiren unsurlar olmaktadır. Bu tez çalışmasında, literatürde ve uygulamada, satın alma ve birleşme kavramlarının genel çerçevesi ile birlikte bu faaliyetlerin, çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiler araştırılmıştır. Çalışmanın son bölümünde, tamamı İstanbul'da ikamet eden, farklı şirket ve sektörlerde yer alan, geçmişte, çalıştıkları şirketlerde birleşme ya da satın alma süreçleri yaşamış 30 katılımcı ile gerçekleştirilmiş, mülakatlara dayalı bir araştırma söz konusudur. Bu çalışmada, katılımcıların, birleşme ve satın alma süreçlerindeki deneyimlerine dayanarak, süreçten nasıl etkilendikleri ve nihai olarak bu sürecin kendilerine neler getirdiği konusunda bilgi toplanmıştır. Bu bilgiler ışığında, birleşme ve satın alma süreçlerinin, çalışanlar üzerindeki etkilerine dair bir değerlendirmede bulunulmuştur.

Name and Surname : Kaan Emre KIRIKYAPAN
Supervisor : Dr. Academician Alptekin GÜNEY
Degree and Date : Master, 2020
Major : Business Administration
Key Words : Acquisition, company, employee, merger, process

ABSTRACT

EFFECT OF COMPANY ACQUISITION AND MERGERS ON EMPLOYEES

The acquisition and merger processes of companies bring important changes for the general structure of companies. These changes significantly affect the functioning of companies and these effects can be positive or negative. However, the most affected segment of the process is the employees. The opinions of the employees and their adaptation situation are the main factors that shape the company acquisition and merger processes. In this thesis study, in the literature and in practice, the general framework of the concepts of acquisition and mergers and the effects of these activities on employees were investigated. In the last part of the study, there is a research based on interviews with 30 participants who all reside in Istanbul, are involved in different companies and sectors, and have experienced mergers or acquisitions in the companies they work for. In this research, based on the experiences of the participants in the merger and acquisition processes, information was collected on how they were affected by the process and what this process ultimately brought them. In the light of this information, an evaluation was made regarding the effects of the merger and acquisition processes on employees.

İÇİNDEKİLER

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET SATIN ALMA

1.1. Şirket Satın Alma Faaliyeti	3
1.2. İşletmelerin Şirket Satın Alma Kararlarının Nedenleri	5
1.3. Şirket Satın Alma Şekilleri	9
1.4. Şirket Satın Alma Süreci	10
1.5. Uluslararası ve Ulusal Alanda Şirket Satın Alma Faaliyetinin Hukuki Boyutu	13
1.6. Şirket Satın Alma Faaliyetlerinin İşletmeler Açısından Avantajları ve Dezavantajları	16
1.6.1. Avantajları	16
1.6.2. Dezavantajları	17
1.7. Şirket Satın Alma Faaliyetlerinin Piyasalar Üzerindeki Etkileri	18
1.8. Şirket Satın Alma Süreçlerinin Çalışanların Faaliyetlerine Olan Etkileri	21

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

2.1. Şirket Birleşmesi Tanımı	26
2.2. Şirketlerin Birleşme Kararlarının Nedenleri	28
2.3. Şirket Birleşme Şekilleri ve Türleri	31
2.4. Şirket Birleşme Süreci ve Birleşme Sonrasında Örgütsel Değişim	34
2.5. Ulusal ve Uluslararası Alanda Şirket Birleşmelerinin Hukuki Boyutu	38
2.6. Şirket Birleşmelerinin İşletmeler Açısından Avantajları ve Dezavantajları	41

2.6.1. Avantajları	41
2.6.2. Dezavantajları	42
2.7. Şirket Birleşmelerinin Piyasalar Üzerindeki Etkileri	43
2.8. Şirket Birleşmelerinin Çalışanların Faaliyetlerine Olan Etkileri	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET SATIN ALMA VE BİRLEŞMELERİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı	49
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	49
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi	50
3.4. Bulgular ve Yorumlar	51
3.4.1. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yaşanan Yetki Değişimine Dair Görüşler ve Yorumlar	51
3.4.2. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Çalışanların Fikirlerinin Değerlendirilmesine Dair Görüşler ve Yorumlar	56
3.4.3. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İş Yüğü ile İlgili Değişime Dair Görüşler	61
3.4.4. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yeni İş Arkadaşları ile Olan İlişkiler ve Etkilerine Dair Görüşler ve Yorumlar	65
3.4.5. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yönetici Profiliinin Değişimi ve Çalışmaya Etkilerine Dair Görüşler ve Yorumlar	71
3.4.6. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İnsan Kaynakları Departmanının Rolüne Dair Görüşler ve Yorumlar	77
3.4.7. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İstihdam Yapısı ve İstihdam ile İlgili Kriterlere Dair Görüşler ve Yorumlar	83
3.4.8. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İşyerindeki Fiziksel Değişime Dair Görüşler ve Yorumlar	88
3.4.9. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İş Ortamınızda Yaşanan Ya Da Yaşanması Muhtemel Çatışmalar ve Etkilerine Dair Görüşler ve Yorumlar	93

3.4.10. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İşleyen Sürecin	
Örgütsel Duygulara Etkisine Dair Görüşler ve Yorumlar	98
SONUÇ	104
KAYNAKÇA.....	111
EKLER	120
Ek 1. Mülakat Soruları.....	120



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Şirket Birleşme Süreçlerinde Stres Nedenleri ve Sonuçları.....	47
Tablo 2 Katılımcılara dair demografik bilgiler	51
Tablo 3. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yaşanan Yetki Değişimine Dair Görüşlerinin Dağılımı	55
Tablo 4. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Çalışanların Fikirlerinin Değerlendirilmesine Dair Görüşlerin Dağılımı	60
Tablo 5. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İş Yükü ile İlgili Değişime Dair Görüşlerin Dağılımı	64
Tablo 6. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yeni İş Arkadaşları ile Olan İlişkiler ve Etkilerine Dair Görüşlerin Dağılımı	69
Tablo 7. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yönetici Profiline Değişimi ve Çalışmaya Etkilerine Dair Görüşlerin Dağılımı.....	75
Tablo 8. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İnsan Kaynakları Departmanının Rolüne Dair Görüşlerin Dağılımı	81
Tablo 9. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İstihdam Yapısı ve İstihdam ile İlgili Kriterlere Dair Görüşlerin Dağılımı	87
Tablo 10. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İşyerindeki Fiziksel Değişime Dair Görüşlerin Dağılımı	92
Tablo 11. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İş Ortamınızda Yaşanan Ya Da Yaşanması Muhtemel Çatışmalar ve Etkilerine Dair Görüşlerin Dağılımı	97
Tablo 12. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İşleyen Sürecin Örgütsel Duygulara Etkisine Dair Görüşlerin Dağılımı	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Şirket Satın Alma Faaliyetinin Hedefi	7
Şekil 2 Şirket Satın Alma Yapısı.....	13
Şekil 3 Avrupa’da Şirket Satın Alma Süreçlerinde Piyasanın Tepkileri.....	20
Şekil 4 Şirket Birleşme Yapısı.....	27
Şekil 5 Şirketlerin Birleşme Süreçlerinde Örgütsel Değişim Sürecinin Aşamaları ..	37
Şekil 6 Araştırmanın Modeli.	50



GİRİŞ

İşletmelerin faaliyetleri, her zaman beklendiği şekilde gitmemekte ve piyasanın getirdiği olumsuz şartlar neticesinde de elde var olan kaynakların kaybedilmesi mümkün olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, finansal sorunlarından kurtulmak adına çeşitli alternatiflerin arayışına girmektedirler. Öte yandan, potansiyellerini arttırmak ve piyasa rekabetinde bir adım öne geçmek isteyen işletmeler, kendilerini finansal ve yönetsel anlamda güçlendirme arzusundaırlar. Hem olumsuz hem de olumlu bir düzlemde, piyasa dahilinde yaşamını sürdüren işletmeler, satın alma ya da birleşme faaliyetleri ile bir araya gelebilmekte ve bu şekilde de kendilerine uygun olan beklentilerini karşılayabilmektedirler.

Finansal anlamda yönetimi giderek zorlaşan işletmelerin kendilerini koruyabilmek adına önem verdikleri hususlardan olan satın alma ve birleşme, kendilerine yatırım yaparak ticari haklarını devralmak isteyen işletmeler için önemli bir fırsattır. Özellikle satın alma ya da birleşme konusunda sermayesini harcayan ve bir nevi büyüme yatırımı gerçekleştiren işletmeler, uzun vadeli olarak iş potansiyellerini arttırmayı hedeflemektedirler. Hukuki anlamda uygunluğu söz konusu olan satın alma ve birleşme faaliyetleri neticesinde de işletmelerin kendilerine ait beklentilerinin karşılanması mümkün hale gelmektedir.

Satın alma ve birleşme süreçleri göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, işletmelerin finansal ve yönetsel beklentileri ön plana çıkarıldığı gibi aynı zamanda işletme çalışanlarının da süreç içerisinde beklentileri, görüşleri ve satın alma ya da birleşme faaliyetinin onların yaşamlarına yansımaları önemlidir. Çünkü çalışanlar, sürecin içerisinde belki de en efektif olarak çalışan taraflardır ve onların efektif olmaları, uzun vadede, satın alma ya da birleşme faaliyetinin performansını da şekillendirmektedir. Bu nedenle satın alma ve birleşme faaliyetleri içerisinde yer alan, işletmelerin her kademesindeki çalışanın, süreçten ne şekilde etkilendiğinin araştırılması, bu faaliyetlerin işletmelere, temelden yapmış olduğu etkinin ne boyutlarda olduğunun anlaşılması adına önem arz etmektedir.

Bu tez çalışmasında, literatürde ve uygulamada, satın alma ve birleşme kavramlarının genel çerçevesi ile birlikte bu faaliyetlerin, çalışanlar üzerinde

yaratmış olduğu etkiler araştırılmıştır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde, işletmeler arasındaki satın alma ve birleşme faaliyetlerinin kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Kavramların, uygulamadaki aşamaları ve süreçlere dair önem arz eden hususları ön plana çıkarılmıştır. Aynı zamanda, söz konusu bölümlerde, konuya dair daha önceki süreçte yapılmış tespitlere ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde, tamamı İstanbul’da ikamet eden, farklı şirket ve sektörlerde yer alan, geçmişte, çalıştıkları şirketlerde birleşme ya da satın alma süreçleri yaşamış 30 katılımcı ile gerçekleştirilmiş, mülakatlara dayalı bir araştırma söz konusudur. Bu araştırmada, katılımcıların, birleşme ve satın alma süreçlerindeki deneyimlerine dayanarak, süreçten nasıl etkilendikleri ve nihai olarak bu sürecin kendilerine neler getirdiği konusunda bilgi toplanmıştır. Bu bilgiler ışığında, birleşme ve satın alma süreçlerinin, çalışanlar üzerindeki etkilerine dair bir değerlendirmede bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET SATIN ALMA

1.1. Şirket Satın Alma Faaliyeti

İşletmelerin gelecek odaklı stratejileri içerisinde, kapasitelerini büyütmek adına atmış oldukları adımlar büyük bir öneme sahiptir. Söz konusu adımlar, piyasada hakimiyeti arttırmaya odaklıdır. Bunun için de işletmeler, pazar paylarının değerini arttırmak, rekabette ön planda olmak ve karlılık oranını arttırmak adına stratejileri benimsemektedirler. Bu stratejilerin içerisinde, işletmelerin kendileri ile eş değer ya da kendi kapasitelerinden daha düşük potansiyele sahip, finansal ve yönetsel anlamda çalışmaları yetersiz olan işletmeleri satın almak bulunmaktadır.¹

Kavram olarak ele alındığında, şirket satın alma faaliyetinin, bir işletmenin, diğer bir işletmeye ait olan hisselerin tamamını ya da çoğunluğunu satın almak sureti ile söz konusu işletmeyi kontrolü altına alması ve kendi faaliyetlerinin bir parçası haline getirmesi ön plana çıkmaktadır. Satın almada, satın almaya karar veren şirket, satın aldığı şirketin aktif ve pasiflerini kendi bilançosunun içerisine entegre etmektedir. Öte yandan satın almada hissedarlık meselesi, büyük ölçüde, satın alma kararı vermiş olan işletmenin lehinedir ve bu değer, en az %50 değerinin üzerinde olmaktadır.²

Ravenscraft ve Scherer'in yaklaşımına göre satın alma, işletmeler açısından önem arz eden ve maliyet yükü bulunan işlemlerdir. Fakat modern yönetim anlayışı içerisinde satın alma süreci ile birlikte satın alma işlemini gerçekleştiren işletmenin yönetimi, satın alınan işletmenin çalışanlarını motive etme ve yeni sisteme entegre etme üzerine kurgulanmaktadır. Aynı zamanda yönetim, satın alınan işletmenin çalışanlarının süreç içerisinde kontrol edilebilirliğini arttırmak adına çaba sarf

¹ Metin Toprak, *Küresel Finans Piyasalarında Artan Konsolidasyon Eğilimi: Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Devralmalar*, Kadir Has Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2006, s. 10.

² Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, ss. 349-350.

etmelidir. Bu nedenle satın alma sadece finansal değil, aynı zamanda yönetsel olarak önemli bir faaliyettir.³

Satın alma işlemini gerçekleştiren işletme, sürecin geri kalanının tasarımı konusunda karar verici niteliktedir. Buna göre satın alan işletme, satın aldığı şirketin faaliyetlerine tamamen son verebilir, onu kısmen aktif halde tutabilir, onu belirli anlamda otonom çalışma konusunda serbest bırakabilir ya da üçüncü bir şirkete satışını gerçekleştirebilir. Satın alma sözleşmesinin içeriği ve niteliği, bu konuda belirleyici olmaktadır. Satın alımlarda satın alan, yani baskın şirket genellikle “edinen şirket” olarak adlandırılır ve satın alınan, yani daha küçük olan şirket “edinilen şirket” olarak değerlendirilir. Satın alınan şirket, genellikle, edinildiği noktaya kadar “hedef şirket” olarak adlandırılır.⁴

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, satın alma sürecinin finansal ve yönetsel olmanın dışında, insani bir durum olduğu da görülmektedir. Buna göre satın alan işletmeler, satın aldıkları işletmelerin çalışanları üzerinde olumlu etki yaratmak adına, onların güvenini kazanmaya odaklı faaliyetler de yürütmektedirler. Bu güven unsuru, satın alma sürecinin hızlı bir uyum süreci ile atlatılması, buna istinaden de satın alınan işletmenin çalışanlarının sürece hızlı bir şekilde uyumluluk göstermeleri adına önemlidir. Satın alma işleminin çalışanlar üzerinde yaratabileceği muhtemel kaygı ve belirsizlik duygusu, bu şekilde ortadan kaldırılabilir.⁵

Şirket satın alma faaliyeti, süreç içerisindeki aktörlerin hemen hepsinin farklı beklentileri bulunan bir yapıya sahiptir. Hem satın alan hem de satın alınan işletme, kendi çıkarları doğrultusunda sürecin getirilerini değerlendirmektedir. Fakat taraflar arasında benzerlik gösteren ve ortak beklentiye ifade eden husus işletmenin değer artışıdır. Bir başka deyişle her iki işletme de satın alma işlemi sonrasında işletme, faaliyet ve uygulama değerlerinin artışı konusunda çeşitli beklentiler

³ Ali Fatih Dalkılıç and Melissa Nihal Cagle, *Critical Success Factors in Merger & Acquisition Strategies: Evaluation of Turkish Market*, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 2015, s. 120.

⁴ Alexander Roberts, William Wallace and Peter Moles, *Mergers and Acquisitions*, Edinburgh Business School, Edinburgh, 2016, s. 3.

⁵ Piotr Trapczynski, Ofer Zaks and Jan Polowczyk, *The Effect of Trust on Acquisition Success: The Case of Israeli Start-Up M&A*, Sustainability, Vol. 10, No. 2499, 2018, s. 2.

yaşamaktadırlar. Buna göre satın alma, işletmelerinin değer anlayışlarında ve yansımalarında etkisi olan bir faaliyettir.⁶

Satın alma bir yatırım şekli olup satın alan şirket diğer şirketin üretim dağıtım ve işleyişini hesaba katarak beklediği karlılık derecesine göre yaptığı yatırımın bugünkü değerini yönetmek amacıyla satın aldığı şirketin hisselerini uygun, cazip oranlara çekebilir ve satın aldığı şirketin hisselerini hissedarlara dağıtabilir. Birleşmelerde iki şirketinde hissedarlarının %50'sinin onayı olması gerekmektedir. Fakat satın almada ise alıcı satılan şirketin aktiflerini ya da sermaye hisselerinin bir bölümünü veya hepsini satın aldığından dolayı satın alma türünü hissedarların satın alma davranışları belirlemektedir.⁷

1.2. İşletmelerin Şirket Satın Alma Kararlarının Nedenleri

Şirketlerin satın alma konusundaki eğilimlerini belirleyen ve şekillendiren unsurlar, onların, ticari anlamdaki beklentileri ile doğru orantılıdır. İşletmelerin beklentileri, bağlı bulundukları sektör, çalışan niteliği, hedefler, finansal büyüklük vb. unsurlara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise aşağıdaki nedenler, işletmelerin satın alma kararı vermelerine öncülük etmektedir:⁸

- Büyüme ve rekabet arzusu: İşletmelerin hemen hepsi, elde etmiş oldukları kazanç düzeyi arttıkça, daha fazlasını elde etmek adına, kapasite olarak büyüme arzusundadırlar. Aynı zamanda işletmeler, söz konusu büyüme arzusu ile birlikte rekabet açısından kendilerini, pazarın şartlarına uygun hale getirmeye çalışmaktadırlar.
- Sinerji oluşturma: Hem finansal anlamda potansiyeli geliştirme hem de yönetim anlamında geniş bir kitlenin enerjisinden yararlanmak,

⁶ Katarina Bandalović and Jozo Krajina, *Acquisition From Financial And Accounting Aspect*, The J. J. Strossmayer University Of Osijek University Of Applied Sciences Pforzheim, Fourth Interdisciplinary Symposium, Pore, Croatia, June 1 –3, 2007, ss. 344-345.

⁷ Jaideep Anand and Yeolan Lee, *Acquisition Strategy*, "The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management" içerisinde, M. Augier (Ed.) ve D. J. Teece (Ed.), 2016, Palgrave Macmillan, Berlin, ss. 1-2.

⁸ Nevzat Akbilek, *Türk ve Avrupa Birliği Hukukunda Anonim Şirket Birleşmelerinde Pay Sahibinin Korunması*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 60; Cevat Sarıkamış, *Şirket Birleşmeleri*, Avcıol Basım Yayımları, İstanbul, 2003, s. 11.

işletmelerin faaliyet niteliğinin artışı adına büyük öneme sahiptir. Bu nedenledir ki işletmeler, satın alma stratejilerini, finansal ve yönetimsel anlamda bir sinerji oluşturma hedefine yönelik olarak da tasarlayabilirler.

- Ölçek ekonomisi görüşü: Üretim avantajı konusunda etkisini gösteren bu uygulama, üretim maliyetlerinin düşüş göstermesine yardımcı olmaktadır. Özellikle aynı iş kolunda faaliyet gösteren, birden fazla işletmelerin verimliliği arttırmak ve birim başına düşen maliyetleri azaltmak için büyük ölçekli şirketler, küçük ve orta ölçekli şirketleri satın alma yoluna gitmektedirler.
- Vergi tasarrufu: Bilançosunda zarar bulunan bir işletme, vergi koruması altında olmaktadır. Bu durum, söz konusu işletmeyi, karlı şirketler için önemli bir satın alma hedefi haline getirebilir. Bu şekilde, zararda olan şirketin vergi avantajı, kendisini satın alan işletmeye geçmektedir.
- Dış büyüme avantajı: Işletmelerin kendi kapasiteleri dahilinde büyüme arzuları, büyük ölçüde bir borçlanma yükünü de beraberinde getirmektedir. Hem borçlanma hem de istihdam yükünün artmasıyla i  büyüme çekiciliğini yitirmektedir. Dış büyüme ise başka bir işletmeyi satın alma faaliyeti ile satın alan işletmenin üzerindeki büyüme maliyeti yükünü belirli oranda azaltmaktadır.



Şekil 1. Şirket Satın Alma Faaliyetinin Hedefi

Kaynak: PWC, *Birleşme ve Satın Alma İşlemleri, Şirket Değerlemeleri*, PWC Türkiye, İstanbul, 2006, s. 63.

Şekil 1’de şirket satın alma faaliyetlerinin hedefi değerlendirilirken, küçük ölçekli ve belirli bir alanda hizmet veren şirketlerin karlılık ve büyüme değerlerinin, büyük ölçüde aynı seyrettiği görülmektedir. Düşüşün de gözlemlendiği şekilde, satın alma ile birlikte şirketin bir ivme yakalaması ve kademeli olarak büyük ve global bir şirket haline gelmesine odaklanıldığı gözlemlenmektedir. Bu noktada strateji, organik olarak büyüme (ki bu durum şirketlerin rutin bir gelişim gösterdiğinin işaretidir) ya da satın almak sureti ile farklı şirketlerin güçlerinden faydalanmayı sağlamaktır. Bu faaliyetlerin tümü ile birlikte temel hedef şirketin pazar payını büyütmektir.

Öte yandan şirket satın alma faaliyetlerinde, işletmelerin düşüncelerine yön veren spesifik ve etkili unsurları ise yine aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür:⁹

⁹ Kenan İlarıslan ve Rıza Aşıkoğlu, *Birleşme ve Satın Almaların İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Panel Veri Analizi*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 49, Sayı: 572, 2012, s. 63.

- Küreselleşme etkisi: İşletmeler, küresel piyasalarda potansiyellerini arttırmak adına, satın alma faaliyetini önemli bir araç olarak kullanmaktadırlar.
- Çeşitlendirme: Hem üretim hem de riskin dağıtılması açısından işletmeler, farklı işletmeleri satın almak sureti ile potansiyellerini geniş bir alana yaymaya çalışmaktadırlar.
- Psikolojik etki yaratmak: İşletmeler, finansal potansiyellerinin etkisini geniş çevrelere yaymak ve bu vesile ile de rakipler üzerinde bir baskı oluşturmaya çalışmaktadırlar.
- Rekabetin bireyselleşmesi: Gerek yöneticiler gerekse de kurumlar açısından, belirli bir kurumla yaşanan gerginlikler ve iş dünyası dışına taşmış olan rekabet, sadece çatışma yaratmak adına satın alma faaliyetine sebebiyet verebilmektedir.

Satın almanın nedenlerine bakıldığında, genel olarak satın alma işlemini gerçekleştiren işletmelerin kendilerine yeni bir üretim alanı ya da yeni bir kaynak yaratma eğiliminin baskın olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenden ötürü işletmeler, çıkarlarına en uygun nitelikte olan ve kendilerine göre daha düşük ölçekte olan işletmeyi satın alma eğiliminde olmaktadır.¹⁰ Öte yandan, psikolojik boyuta taşınan ve giderek kişiselleşen satın alma işlemlerinde, Roll'un kibire dair yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Buna göre işletmelerin ya da işletme yöneticilerinin kibirli tutumları, hırslı bir şekilde satın alma işlemi gerçekleştirilmesine neden olabilecek durumdadır.¹¹

Küreselleşme sonucunda serbest ticaret, sınırların açılması, ucuz ve kaliteli ürünlerin pazarlarda yer alması ve pazarların genişlemesi sonucu pazarlarda yoğun bir şekilde rekabet yaşanmaktadır. Şirketler rekabetle mücadele edebilmek ve riski dağıtabilmek amacıyla başka pazarlarda da faaliyet göstermeyi tercih etmektedirler. Fakat özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler için yeni bir pazara girmenin riski

¹⁰ Eglé Duxsaité and Rima Tamošiūnienė, *Why Companies Decide To Participate In Mergers And Acquisition Transactions*, Business in XXI Century, Vol. 1, No. 3, 2009, s. 21.

¹¹ Cudi Tuncer Gürsoy, *Finansal Yönetim İlkeleri*, Doğu Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2007, s. 56.

büyüktür. Çünkü yeni pazar için yeni ürün geliştirmek maliyet kalemlerinin artışına sebep olacaktır. Dolayısıyla şirketler girecekleri yeni pazarda var olan bir şirketle birleşme yoluna giderse riskini önemli ölçüde azaltarak yeni bir ürünle yeni bir pazara girebilirler. İşletmeler çeşitlendirme ile kaynaklarını daha istikrarlı ve büyüme potansiyeline sahip bir endüstriye aktararak kartlarını ve nakit akışlarını daha istikrarlı hale getirebilir ve işletme riskini azaltabilirler.¹²

1.3. Şirket Satın Alma Şekilleri

İşletmeler, başka bir işletmeyi satın alma süreçleri içerisinde, kendi potansiyellerine göre tercih ettikleri yöntemler ve uygulamalar söz konusu olmaktadır. Bu uygulamalar, işletmelerin satın alma şekillerini de ortaya koymaktadır. Her şirket, kendi potansiyelini ve geleceğe dair öngörülerini ön plana çıkarmak sureti ile süreci şekillendirmektedir. Genel olarak ele alınacak olursa, şirketlerin satın alma şekillerini aşağıdaki hususlar dahilinde ele almak mümkündür:¹³

- Anlaşma yolu ile satın alma: İşletmeler, satın alma işlemlerinde, her zaman, belirli zorunluluklar altında bulunan işletmeleri satın almamaktadırlar. Kendi ticari haklarını ve unvanını satmaya razı olan ve bunu belirli anlaşma şartları ile ortaya koyan, satıcı işletmeler, karşılıklılık esası ile satış gerçekleştirmektedirler.
- Tek taraflı satın alma: Tam olarak bir satış rızasının bulunmadığı, ancak hukuki çerçevenin dışına çıkılmadan gerçekleştirilen satın almadır. Bu satın alma işleminde, zor durumda olan bir işletmenin, piyasada işlem gören hisselerinin toplanması ve söz konusu işletmenin piyasada gerileyen potansiyelinin, üzerindeki finansal baskının bir çaresizlik durumu yaratması söz konusudur.

¹² Jenifer Piesse vd., Merger And Acquisition: Definitions, Motives, And Market Responses, "Encyclopedia of Finance (2nd Edition)" içerisinde, Cheng-Few Lee (Ed.) and Alice C. Lee (Ed.), Springer, Berlin, 2013, ss. 542-543.

¹³ Zhanna Anarbek, *Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Politikası Açısından Değerlendirilmesi: Avea Örnek Olay İncelemesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 15; Richard A. Brealey and Stewart C. Myers, *Principles Of Corporate Finance*, McGrawHill/Irwin, Boston, 2003, ss. 943-945; Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, ss. 360-361.

- Borçlanma yolu ile satın alma: Bu satın alma işlemi genellikle, birbirine denk sayılabilecek olan işletmelerin arasında gerçekleşmektedir. Buna göre bir işletme, kendisine denk sayılabilecek bir işletmeyi satın alırken, bu satın alma işleminin ciddi ölçekli bir maliyeti olması vesilesi ile borçlanma yoluna giderek satın alma teklifi sunmaktadır.

Şirketlerin satın alma şekilleri, piyasa ve satın alınacak olan şirketin şartlarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Bu nedenledir ki sürecin içerisinde, mutlak olarak kurallara uygunluk ve etik hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Özellikle de satın alma işlemini gerçekleştirecek olan işletme, kendi çıkarlarını tam olarak gözetmeden, satın alacağı işletmenin negatif unsurlarını (borç, iflas, haciz, mahkeme vb.) gözetmeden satın alma işlemini gerçekleştirmemek durumundadır. Öte yandan etik unsurunda işletmeler, hukuki çerçevenin dışına çıkmak sureti ile süreçleri kendi lehine çevirmek adına satın alınacak işletmeyi zor durumda bırakmamak adına azami gayret göstermek sorumluluğuna sahiptir.¹⁴

Şirketlerin satın alınma süreçlerinde, paydaş unsurunun, dikkate değer bir şekilde ele alınması önemli bir zorunluluktur. Buna göre şirketler, satın alma faaliyeti içerisine girdiklerinde hem kendi iş paydaşları ile hissedarlarını hem karşı tarafın iş paydaşları ile hissedarlarını, sürecin hukuki ve doğal birer parçası olarak değerlendirmekle yükümlüdürler. Bu tür bir değerlendirme şekli, satın alma sürecinin hızlı, detayları düşünülmemiş ve gelecekte yaratabileceği hukuki yükümlülükleri göz ardı edilmiş bir biçimde tasarlanmasını ve finansal olduğu kadar hukuki anlamda da büyük bir hayal kırıklığı ile sonuçlanmasının önüne geçmektedir.¹⁵

1.4. Şirket Satın Alma Süreci

Şirket satın alma kararı, işletmeler açısından, sağlıklı bir araştırmanın neticesinde sonuca kavuşturulacak bir hamledir. Bu nedenle de işletmeler, söz konusu kararın alınması aşamasında, mutlak olarak geniş bir perspektiften konuyu

¹⁴ Emel İftar, *Birleşme Ve Satın Alımların Başarısında Etik Değerlerin Rolü*, KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 7, 2014, s. 118.

¹⁵ Helén Anderson, Virpi Havila and Fredrik Nilsson, *A Stakeholder Approach to Mergers and Acquisitions*, "Mergers and Acquisitions The Critical Role of Stakeholders" içinde, Helén Anderson (Ed.), Virpi Havila (Ed.) and Fredrik Nilsson (Ed.), Routledge, London, 2013, ss. 2-7.

değerlendirmek durumundadırlar. Bu noktada, işletmelerin, satın alma sürecinde, bir dizi aşamadan geçmesi gerekmektedir. Söz konusu aşamalar aşağıda yer almaktadır:¹⁶

- Pazarda büyüme potansiyelinin belirlenmesi: İşletmeler, satın alma değerlendirme sürecine iş veya hizmet alanlarında, hizmet verilen pazarlarda büyüme fırsatlarını belirleyerek başlar. Büyüme fırsatlarını belirlemek için işletmeler müşteri kaynağı, demografi, rakipler, iş-program-hizmet karması, çalışan sayısı ve ihtiyacı, rekabetçi maliyet ve tüketici tercihleri ile görüşlerini göz önünde bulundurmaktadırlar.
- Satın alma adaylarının belirlenmesi: Yönetimsel deneyime, araştırmaya, danışmanların tavsiyelerine ve diğer yöntemlere dayalı olarak gerçekleşen bu süreç, muhtemel satın alınacak adayların yanı sıra yedek olasılıkların da yöntemsel olarak tanımlanmasını içermektedir.
- Karar verme: İşletme yönetimi, daha önce tartışılan konu başlıklarına göre satın almanın olası avantajlarını ve dezavantajlarını belirlemekte ve çıkarlarını en üst düzeyde göz önünde bulunduran bir karar vermek durumundadır. Karar verme sürecinde işletmeler, bir işletmenin stratejik katma değerinin süreçten ne oranda etkileneceğini tespit etmeye çalışmaktadırlar.
- Satın alma işlemi: İşletme yönetimi, satın alma işleminin hukuki aşamasında, sürecin kendisi açısından ne tür hukuki yükümlülükler sunduğu konusunda bir durum tespiti yapmak durumundadır. Durum tespiti tamamlandıktan sonra, işlemin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm yasal onaylar alınır ve işlem süreci sonlandırılır.

İşletmeler, satın alma süreçlerinde, sadece mevcut süreçte karlı ve kendi çıkarlarına büyük katkısı olan faaliyetlere yönelmekten kaçınmak durumundadırlar.

¹⁶ Delta Publishing, *A Practical Guide To Mergers, Acquisitions, And Divestitures*, Delta Publishing, California, 2009, ss. 19-22.

Çünkü satın alma, sadece belirli bir zaman dilimini kapsayan bir süreçtir; asıl etkileri ise zaman içerisinde anlaşılmaktadır. Bu nedenledir ki işletmeler, mutlak olarak satın alma kararı ve uygulamasının gelecekteki muhtemel etkilerine göre bir satın alma süreci de tasarlamak durumundadırlar.¹⁷

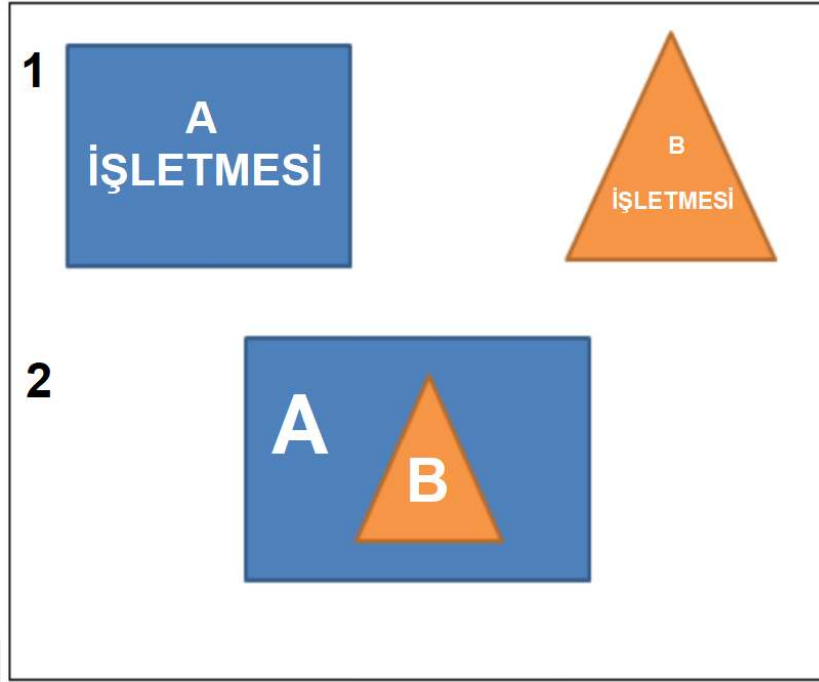
Şirket satın alma süreçlerinde, satın almayı gerçekleştirecek olan işletmenin, temel olarak kendi potansiyelini ve geleceğe dair beklentilerini tam olarak belirlemiş olması gerekmektedir. Aksi bir durum, işletmenin kurumsal yönetim ve finansman geleceği açısından, ciddi ölçekli riskler yaratabilecektir. Böyle bir durumun ortaya çıkmaması adına, şirket satın alma süreçlerinin, kesin olarak bir ön analize gereksinimi vardır. Satın alma niyeti bulunan işletme, kendi potansiyelini zorlamak sureti ile gerçekleştireceği satın alma işleminde, büyük ölçekli bir risk almak durumu ile karşı karşıya kalacaktır ki böylesine bir risk, satın alınan şirket açısından bir tehlike yaratmasa da mevcut işletme yapısı açısından hem yönetim hem de finansman açısından, uzun yıllar sürececek bir baskı yaratacaktır.¹⁸

Süreç açısından değerlendirildiğinde, şirket satın alma faaliyeti, sektör ve ülke açısından da farklılıklar yaratmaktadır. Ülke açısından farklılıklar, çoğunlukla, hukuki anlamda satın alma süreçlerinin hangi hususları içermesi gerektiği ile ilgilidir. Fakat sektörel anlamdaki farklılıklara bakıldığında, her sektör, kendi içerisindeki şartlar, piyasa standartları ve rekabetin boyutuna göre bir satın alma kararı verilmesini zorunlu hale getirmektedir. İşletmeler, satın alma süreçlerinde, herhangi bir şekilde, bağlı bulundukları sektörün gereksinimleri ya da beklentileri dışında bir eyleme girişmemekte, aksi halde, sürecin kendileri için uzun vadede büyük finansal sorunlara sebebiyet verebileceğinin bilincinde olmaktadır. Aynı zamanda, iki farklı sektörde yer alan şirketler arasında gerçekleştirilen satın alma işlemleri için de aynı durum söz konusudur. Geleceği bilinmeyen, getirilerinin ne olacağı konusunda belirsizlikler bulunan ve buna istinaden de finansal anlamda riskler içeren satın alma işlemleri de nitelikli bir analize ihtiyaç duymaktadır.¹⁹

¹⁷ PWC, *Mergers & Acquisitions*, PWC Publishing, London, 2016, ss. 11-12.

¹⁸ Andrew Sherman, *Mergers and Acquisitions from A to Z*, AMACOM, New York, 2018, ss. 37-38.

¹⁹ B. Rajesh Kumar, *Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions - Integrated Case Studies*, Springer, Bern, 2019, ss. 2-6.



Şekil 2. Şirket Satın Alma Yapısı.

Kaynak: Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 350

Şekil 2’de, hakim durumda olan A işletmesinin, B işletmesini, rutin bir şekilde satın alma durumu değerlendirilmiştir. Buna göre A işletmesi, B işletmesini satın alırken, B işletmesini tamamıyla bünyesine katmıştır. Fakat dünya genelinde gözlemlendiği üzere, A işletmesi, B işletmesini bünyesine katarken B işletmesi ticari varlığını devam ettirmekte, ancak operasyonlarının sorumluluğu ve markasının tanıtımı açısından tamamıyla A işletmesine bağlı olmaktadır.

1.5. Uluslararası ve Ulusal Alanda Şirket Satın Alma Faaliyetinin Hukuki Boyutu

Uluslararası şirket satın alma süreçleri açısından en geniş çaplı faaliyetlerin yürütüldüğü ülke ABD’dir. ABD, 19. yüzyılın sonu itibari ile kontrolsüz olan süreci, 20. yüzyılın başı itibari ile hukuki bir düzleme oturtmayı başarmıştır. Bu süreçte temel amaç, şirket satın almalarında, rekabeti olumsuz yönde etkileyecek türden faaliyetlerin geri planda bırakılması ve bu şekilde adil bir şirket satın alma sürecinin yaratılmasıdır. ABD’deki şirket satın almalarının hukuki süreci içerisinde, “anti-tröst”, bir başka deyişle monopol piyasa oluşumunu engelleyecek türden

hukuki faaliyetlerin yürütüldüğü gözlemlenmiştir. ABD hukuk makamlarının bu süreçteki en önemli adımı, şirket satın alımlarında yaşanan çeşitli vergi avantajlarının ortadan kaldırılması olmuştur.²⁰

Anti-tröst yasaları, ABD’de 1890–1914 yılları arasında Amerikan Kongresi ve Yüksek Mahkeme kararları ile şekillenmiş ve gelecek yıllarda da Amerikan tarihinde önemli bir yer tutan Kodak davasında Yüksek Mahkeme, davalının, satın alma konusundaki usulsüzlük iddialarını anti-tröst yasası çerçevesinde reddetmiş ve davaya standart bağlayıcı bir sorumluluk olarak yaklaşmamıştır. İlk başta Bölge Mahkemesi davalının donanım piyasasına bağlı satış sonrası piyasasını etkileyecek gücü olmadığı kanısındadır. Fakat bölge mahkemesinin kararı temyize götürülmüştür. Yüksek Mahkemenin 9.Daire’si kararı yeniden değerlendirmiş ve Bölge Mahkemesinin kararını bozmuştur. Bu kararla birlikte büyük ölçekli şirketlerin, satın alma yolu ile bir piyasada monopol olmalarının önüne geçecek türden, emsal bir karar alınmıştır.²¹

AB, şirket satın almalarında önemli sorumluluklar üstlenen yapılardan bir başkasıdır. Her ne kadar, mevcut süreçte AB hukukunda şirket satın almaları artık net olarak kendisine yer bulmuşsa da bu uygulamaların gerçekleşmesi 2000’li yılları bulmuştur. Üye devletler, konu üzerinde, çok uzun zaman dilimi sonrasında uzlaşma fırsatı elde etmişlerdir. İlk olarak 1974 yılında, İngiltere hukukunda yer alan örneklerden esinlenerek oluşturulmaya çalışılan AB hukukundaki şirket satın alma yapısı, 1980’li ve 1990’lı yıllarda kabul görmemiştir. Fakat Hollanda, Belçika, Fransa ve Avusturya, kendi iç hukuklarında, İngiltere modelini benimsemişler ve satın almanın, belirli bir sektörü ve onunla ilintili sektörleri doğrudan ve dolaylı sekteye uğratmaması koşulu ile bu kanunu kabul etmişlerdir. Kanun içerisinde ön plana çıkan en önemli husus, adil fiyat uygulaması ile bir şirketin satın alınabilmesi adına, piyasa şartlarını zorlamayacak türden bir adımın atılmasıdır. Bu kural, 2000 yılında gerçekleştirilen konuya dair forum ile AB hukukunda esas olarak belirlenmiş,

²⁰ Levent Aytemiz, *Satış Sonrası Piyasalarda Rekabet Politikası ve Kodak Kararı*, İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2015, ss. 14-15.

²¹ Osman Nuri Şahin, *Türkiye’deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri İle Karşılaştırması*, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 15, 2016, s. 237.

ancak üye ülkelerin iç hukuklarındaki uygulamalar büyük oranda serbest bırakılmıştır.²²

Türkiye’de, ulusal hukuk içerisinde yer alan uygulamalarda, temel olarak Türk Ticaret Kanunu’nun 208. maddesine göre hareket edilmektedir. Madde uyarınca *“Hâkim şirket, doğrudan veya dolaylı olarak bir sermaye şirketinin paylarının ve oy haklarının en az yüzde doksanına sahipse, azlık şirketin çalışmasını engelliyor, dürüstlük kuralına aykırı davranıyor, fark edilir sıkıntı yaratıyor veya pervasızca hareket ediyorsa, hâkim şirket azlığın paylarını varsa borsa değeri, yoksa 202. maddenin ikinci fıkrasında öngörülen şekilde belirlenen değer ile satın alabilir.”*²³

Yine 208 maddenin gerekçeli hükmüne bakıldığında şu açıklamanın yer aldığı görülmektedir: *“Bu hüküm şirketler topluluğuna ilişkin Forum Europeum’un önerisinden esinlenerek kaleme alınmıştır. Amaç, bir şirketin sermayesinin ve oy haklarının yüzde doksanbeşinin uygun gördüğü bir kararın alınıp uygulanmasına çoğu kişisel çeşitli sebeplerle karşı çıkan ortakların/paysahiplerinin şirketi bunaltan ve engelleyen davranışlarına son verip şirket içi barışı sağlamaktır. Kötüye kullanmalara ve özellikle pay bedelinin ödenmemesi tehlikesine engel olmak amacı ile karar mahkemeye bırakılmış, pay bedeli kanunen belirlenmiştir.”*²⁴

Türk Ticaret Kanunu’nun 146. maddesine göre satın alma, “bir veya daha fazla şirketin kurulu bulunan başka bir şirketin bünyesine katılması” olarak tanımlanmaktadır. Satın alan firmanın tüzel kişiliği devam etmekte olup, satın alınan şirket veya şirketlerin tüzel kişilikleri son bulmaktadır.²⁵

Öte yandan Türkiye’de, içerisinde satın alma ile ilgili doğrudan bir başlık bulunmasa da bu konu ile ilgili çeşitli değerlendirmelerin bulunduğu mevzuat yapısı Sermaye Piyasası Kanunu’dur. Çoğunlukla şirket birleşmeleri ile ilgili bilgilerin

²² Muharrem Tütüncü, *Hakim Şirketin Azınlığın Paylarını Satın Alma Hakkı (Squeeze-Out)*, Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s. 35-39.

²³ “Türk Ticaret Kanunu”, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf> (Erişim tarihi 12.04.2020).

²⁴ “TTK Madde 208”, <http://www.ticaretkanunu.net/ttk-madde-208/> (Erişim tarihi 16.04.2020).

²⁵ Ali Rıza Okur, *Şirket Birleşmelerinin Kıdem Tazminatına Etkisi*, “Şirket Birleşmeleri” içinde, H.Sümer (Ed.) ve H. Persteiner (Ed.), Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s. 51.

bulunduğu bu mevzuat yapısı içerisinde, şirketlerin ortaklık üzerinden, özellikle hisse satın alma işlemlerinde nasıl davranacaklarına dair bilgilendirmede bulunmaktadır. Bu tür bilgilendirmeler, satın alma işleminin meşruiyeti ile birlikte piyasa genelinde kabul edilebilirliği açısından da önem arz etmektedir. Satın alma işlemleri her ne kadar hukuki anlamda satın alan ve satın alınan tarafları ilgilendiren, sınırlı bir süreç gibi gözükse de aslında geniş kapsamlı olarak kamu kuruluşlarından özel sektöre; küçük yatırımcılardan dış yatırımcılara kadar, geniş yelpazede bir kesimi yakından ilgilendirmektedir.²⁶

1.6. Şirket Satın Alma Faaliyetlerinin İşletmeler Açısından Avantajları ve Dezavantajları

1.6.1. Avantajları

Şirketlerin satın alma işlemi, satın alan taraf ile satılan şirket arasındaki ilişkilere ve sektörün genel şartlarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Şirket satın alma işlemlerinin şirketler açısından avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:²⁷

- İşletmelerin büyümeleri konusunda önemli bir ilk adımı teşkil etmektedir.
- Geleceğe dair nakit akışı konusunda, piyasadaki belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır.
- Ticari operasyonların güvenliği açısından bir koruyuculuk oluşturmaktadır.

²⁶ Mehmet Bahtiyar, *Sermaye Piyasası Hukukuna Giriş*, Beta Kitap, İstanbul, 2019, s. 64.

²⁷ John C. Foltz, Hakan Aracı ve Mahmut Kargın, *Mergers, Acquisitions, Joint Ventures, And Consolidations In Agribusiness: An Example Of Acquisition (Acquisition Of Continental Grain By Cargill)*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi, Cilt: 9, Sayı: 1-2, 2002, s. 136; Paulina Junni and Satu Teerikangas, *Mergers and Acquisitions*, in “Oxford Research Encyclopedia of Business and Management”, Oxford Research Encyclopedia, Oxford, s. 4; T. Sabri Erdil vd., *İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı Ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme Ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 40, Sayı: 2, 2018, s. 139.

- Özellikle uzun vadeli ticari operasyonlar için daha belirgin bir ortam yaratmaktadır.
- Sektör içerisindeki rekabetin boyutu değişmekte, böylelikle de tekelleşme tehdidinin önüne geçilmeye çalışılarak dengeli bir ticari yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır.
- Sektörlerin gelecek odaklı beklentilerinin düzeyi dengelenmeye çalışılmakta, borç ve üretim fazlası ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

Şirketlerin, satın alma işlemlerine olan bakış açıları da son derece olumlu olmaktadır. Buna göre satın alma işlemlerini son derece değerli olarak gören şirketler, dünya genelinde bu işlemlere odaklanmaktadır. Son yıllarda, Kuzey Amerika kıtasında yer alan ülkelerdeki satın alma işlemlerinin %88'i yurt içi anlaşmalar ile söz konusu olmuş ve işletmeler, bu operasyonları kendileri için yatırım açısından avantajlı olarak görmüşlerdir. Aynı zamanda hem ABD hem de Kanada menşeli şirketler, sınır ötesi satın alma faaliyetlerine olan eğilimlerini de devam ettirmişlerdir.²⁸

1.6.2. Dezavantajları

Avantajları işletmeler açısından çekici olsa da şirket birleşmelerinin ortaya çıkarabileceği muhtemel tehditler, birer dezavantaja dönüşmektedir. Buna göre şirket satın alma işlemlerinin şirketler açısından dezavantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.²⁹

- Satın almalar, şirketlere özgü insan sermayesine yatırım yapılmasını caydırıcı hale getirmekte ve eldeki çalışanlarla devam etmeyi zorunlu kılmaktadır.

²⁸ Sugandh Kansal and Arti Chandani, *Effective Management Of Change During Merger And Acquisition*, Procedia Economics and Finance, No. 11, 2014, s. 210.

²⁹ Tripti Vijaywargia, *Analyzing the Consequences of Mergers and Acquisitions on Human Resource*, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 5, No. 1, 2016, s. 33; Europe Economics, *The Economic Advantages and Disadvantages of Foreign Takeovers*, Europe Economics, Brussels, 2014, ss. 9-10.

- Satın alma süreçlerinin ikinci safhası kritik ve riskli olmakta, şirketlerin beklentilerini büyük ölçüde karşılamama tehdidini yaratmaktadır.
- Her ne kadar kanunlarla, tekelleşmenin önüne geçilmeye çalışılsa da satın almanın niteliği ve değeri, tekelleşme yaratma riskini yaratmaktadır.
- Satın almalar ile birlikte geçmişten gelen ve temeli zayıf içeriği dezavantajlı anlaşmaların sürdürülmesi zorunlu olabilir.
- Eski ve yeni çalışanların kombine edilmesindeki zorluklar ve satın alınan şirketlerin çalışanlarının ihmali, verimliliği tehdit etmektedir.
- Hissedarların satın alma işlemini doğru şekilde anlamasına yardımcı olunmaması, yatırımcı ilişkilerini zarar uğratabilecektir.

Satın alma faaliyetleri, şirketler açısından bir büyüme ve gelişme aracı olarak görülse de durumun, şartlara göre değişimi söz konusudur. Aynı zamanda, sürecin, içerisinde bulunulan dönemin ticari standartları, hukuki yapı, yatırımcılar ve çalışanlar gibi birçok unsuru bulunmaktadır ki her bir unsur, satın alma süreci sonrasındaki dönemleri doğrudan ve dolaylı olarak olumsuz etkileyebilecek düzeydedir.³⁰

1.7. Şirket Satın Alma Faaliyetlerinin Piyasalar Üzerindeki Etkileri

Satın alma faaliyetlerinin, son yıllarda giderek daha fazla uluslararası bir hal aldığı da görülmektedir. Bu tür satın almalar, uluslararası şirketlerin büyümesi için stratejik bir araç olarak görülmektedir. 2016 yılında yayınlanmış olan Dünya yatırım raporuna göre uluslararası şirket satın alma işlemleri yıllar itibariyle giderek artan bir eğilim göstermektedir. 2008’de ki küresel kriz nedeni ile satın alma faaliyetlerinin sayısında gözle görülür bir azalma söz konusudur. Fakat ilerleyen yıllarda bu durumun değişiklik göstermeye başladığı fark edilmiştir. Buna göre uluslararası şirket satın alma değeri 2014 yılında 432 milyar dolar iken bu rakam 2015 yılında

³⁰ Economics, The Economic a.g.e., s. 10.

721 milyar dolara ulaşmıştır. Aynı zamanda Asya’da, şirket satın almaları aracılığıyla en fazla yatırım yapılan ülke olarak görülen Türk şirketleri 2015 yılında 17 milyar dolar değerinde bir satın alma gerçekleştirmişlerdir. Bu durum Türkiye’yi geliştirmekte olan Asya bölgesi içinde en fazla yatırım yapılan beşinci ülke konumuna getirmiştir.³¹

Konuyu araştıran birçok isim de satın alma süreci sonrasında işletmelerin karşılaştıkları finansal durumları analiz etmeye çabalamışlardır. Satın alım sonrası hedef şirket performansını inceleyen çalışmalar, hedef şirketlerin satın alım sonrasında finansal verilerinin elde edilebilmesiyle mümkün olmaktadır. Aşağıda, bu çalışmalara dair sonuçlara yer verilmiştir:³²

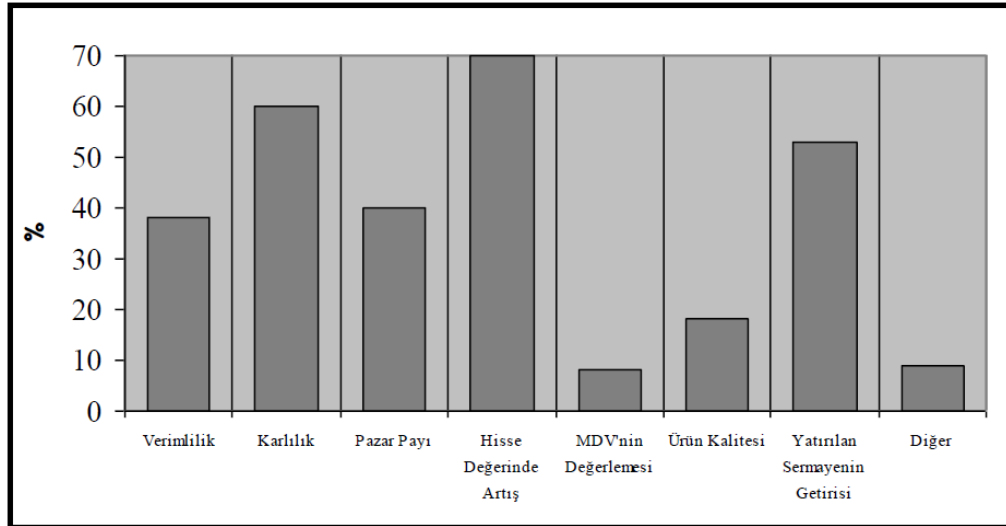
- Kaplan (1989), Smith (1990), Muscarella ve Vetsuypens (1990) ve Guo, Hotchkiss ve Song (2011), satın alım sonrasında hedef şirketlerin tekrar halka açılması, başka şirketlere satılması veya halka açık borçlanma senetleri ihraç etmeleri sırasında halka açıkladıkları finansal bilgileri kullanarak hedef şirketlerin faaliyet performanslarının ve piyasa değerlerinin belirgin bir şekilde arttığını bulmuşlardır.
- Cohn, Mills ve Towery (2013) hedef şirketlerin zorunlu olarak devlete gönderdikleri vergi beyannamelerindeki finansal bilgileri kullanarak satın alım sonrasında faaliyet performanslarının iyileşmediğini göstermişlerdir.
- Ravenscraft ve Scherer (1987) hedef şirketlerin faaliyet performanslarını alt faaliyet birimleri seviyesinde incelemiş ve hedef şirketlerin faaliyet gelirlerinde birleşme ve satın alım sonrası belirgin bir artış olmadığını göstermiştir.

³¹ Sibel Ayas ve Özlem Yaşar Uğurlu, *Sınır-Ötesi Şirket Satın Almalarında Satın Alma Oranı İle Hedef Şirketin Halka Açık Olması Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği*, İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 2, No: 2, 2017, ss. 3-4.

³² Hasan Burak Arslan ve Şerif Aziz Şimşir, *Satın Alım Öncesi Ve Sonrası Türk Hedef Şirketlerinin Finansal Performansı*, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Cilt: 29, No: 345, 2014, ss. 14-16.

- Fraser ve Zhang (2009) Amerikan bankalarının hedef şirket olduğu sınır ötesi birleşme ve satın alım işlemlerini incelemiş ve bu işlemlerin hedef şirketlerin faaliyet performanslarını iyileştirdiğini bulmuşlardır.
- Campa ve Hernando (2006) çalışmalarında Avrupa Birliği'nde gerçekleşen finansal kuruluş satın alımlarını incelemiş ve banka satın alımlarında hedef bankaların faaliyet performanslarında belirgin artışlar olduğunu bulmuşlardır.
- Mandacı (2005) Türkiye'de 1998-2000 yılları arasında gerçekleşen imalat sektöründe halka açık olarak faaliyet gösteren hedef şirketlerin konu olduğu 14 satın alım işlemini incelemiş ve satın alımdan sonra, hedef şirketlerin cari oranlarının ve likidite oranlarının düştüğü ve dönen varlık devir hızlarının azaldığı görülmüştür.

Yukarıda sıralanan, dünya genelindeki araştırmalara bakıldığında, şirket satın alma işlemlerinin, şirketlerin finansal yapılarına olumlu etkilerinin bulunduğu görülmüştür. Bu olumlu göstergeler, satın alma işleminin, sektörel ve finansal değişkenler ışığında, işletmeler için avantajlı ve çıkarlarına uygun faaliyetler olacağını göstermektedir.³³



Şekil 3. Avrupa'da Şirket Satın Alma Süreçlerinde Piyasanın Tepkileri

Kaynak: Ayşegül Demirbağ, *Şirket Birleşme ve Devralmalarında İnsan Kaynaklarının Rollerini*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 18.

³³ Arslan ve Şimşir, a.g.m., ss. 14-15.

Şekil 3'te, Avrupa Merkez Bankası tarafından, Avrupa genelinde yapılan bir araştırmaya dayalı olarak Avrupa'da, piyasanın, şirket satın almaların yaratması beklenen etkilerine dair bir değerlendirme yer almaktadır. Buna göre Avrupa genelinde, şirket satın alma faaliyeti ile birlikte hisse senetlerindeki artış, %70'lik oranda bir olumlu etki yaratmaktadır. Bu durumda da şirketler, hisse senedi değerlerinin artacağı beklentisi ile şartlar olgunlaştığında bir birleşme faaliyeti içerisinde olmayı tercih etmektedirler.

1.8. Şirket Satın Alma Süreçlerinin Çalışanların Faaliyetlerine Olan Etkileri

İşletmelerin satın alma faaliyetleri her ne kadar finansal açılarından değerlendirilmek sureti ile ele alınsa da sürecin içerisinde insan faktörünün de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Satın alma faaliyetleri işletmelere çekici gelse de sürecin içerisinde ortaya çıkan kimi engeller, işletmelerin bu hamlelerinin boşa çıkmasına sebebiyet verebilmektedir. Birçok işletme, çalışanları açısından ortaya çıkan çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Bu durum, bir performans düşüklüğüne sebebiyet vermektedir ki söz konusu sorun ya da engeller insan, kültürel farklılıklar ve süreçlerden kaynaklanabilmektedir.³⁴

Şirketlerde gerçekleşen satın alma işlemleri, genellikle çalışanların psikolojik olarak bu süreçten kötü etkilenmelerine sebebiyet vermektedir. Düzenin değişimine uyum sağlamakta zorluk yaşayan çalışanlar, değişim ile birlikte işletmelerine dair olan güven duygularında da bir endişe yaşamaktadırlar. Kendilerine göre bir belirsizlik duygusunu yaşayan çalışanlar, bu koşullar altında, gözle görülür bir performans düşüşü de yaşamaktadırlar. Çalışanların içinde bulundukları ya da hissettikleri durum belirsiz, gergin, tehdit edici ve streslidir. Örgüt yapısı ve kültüründeki değişiklikler, çalışanları ciddi şekilde psikolojik olarak zorlamaktadır.³⁵

Satın alma işlemleri sonrasında işletmelerin üzerine odaklanmaları gereken en önemli husus, çalışanlarının durumu olmaktadır. Hukuki anlamda satın alma süreçlerinin tamamlanması ile birlikte çalışanların hem işletmelere sağlayacakları

³⁴ İlkay Öztürk ve Serkan Yeşilyurt, *Birleşme ve Satın Alma Faaliyetlerinin Firma Performansı Üzerine Etkisi: BİST'te Bir İnceleme*, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 11, No: 3, 2019, s. 2018.

³⁵ Demirbağ, a.g.e., s. 27.

faydalar hem de insani anlamda onların süreç içerisinde nerede konuşlandırılacağı konusu, detaylı olarak değerlendirilmek durumundadır. Yeni bir yönetim felsefesi ile çalışma zorunluluğu ortaya çıkan çalışanlar, başarı-başarısızlık ekseninde hareket etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu süre zarfı içerisinde, insan kaynakları departmanı ve yönetim anlayışı başta olmak üzere, birçok farklı kesime büyük görevler düşmektedir.³⁶

Satın alma süreçleri içerisinde insan kaynakları departmanının alacağı sorumluluk büyük bir önem kazanmaktadır. Satın alma ve diğer büyük ölçekli ticari ortaklık faaliyetlerinde, üzerinde durulması gereken çok sayıda stratejik konunun bulunduğu bir gerçektir. Fakat bu konuların içerisinde, çalışanları da etkileyecek unsurların bulunduğu göz önüne alındığında, insan kaynaklarının sürecin içerisine dahil olarak görüş bildirmesi önemlidir. Aynı zamanda, şirket yönetimlerinin de mutlak olarak insan kaynaklarının, dolayısıyla da çalışanların fikirlerinin alınması hususuna önem vermeleri gerekmektedir.³⁷

Şirket satın alma süreçleri açısından, çalışanların yeni yapıya uyum sağlamaları hususunda, insan kaynaklarının bir adaptasyon ve entegrasyon görevi bulunmaktadır. Satın alma sonrasındaki süre zarfında ortaya çıkan çalışan performansı düşüşlerinin %85'lik kısmının, çalışanların sürece uyumluluklarının artmasına yardımcı olunmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu konuda, insan kaynakları yönetiminin, yeni dönemde çalışanlardan daha fazla verim elde edebilmeleri adına çalışanlar ile yönetim kesimini bir araya getirmek sureti ile satın alma sürecinin çıktılarını görüşmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların bu şekilde bir adaptasyon, entegrasyon ve yönetim kesimi ile yakın ilişkiler kuramama durumları, satın alma operasyonlarının geleceğini tehlikeye atabilecektir.³⁸

³⁶ Alparslan Şahin Görmüş ve Esin Ceylan, *Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Açısından İncelenmesi ve Bir Uygulama Örneği*, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 3, No: 1, 2016, s. 68.

³⁷ Öznur Yavan, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı*, Akademik Bakış Dergisi, No: 32, 2012, s. 7.

³⁸ Philippe A. Bauer, "Human Resource Management in Acquisition Implementation", <https://pdfs.semanticscholar.org/bd37/343b6667935416164f7271c469c6fbafbf2a.pdf> (Erişim tarihi 19.04.2010).

Satın alma, satın alınan şirketlerin çalışanları için ciddi ölçekli bir belirsizlik yaratmaktadır. Bu tür bir belirsizlik, söz konusu çalışanların verimlilik düzeylerini aşağıya çekerken, yeni dahil oldukları şirket yapısı içerisindeki uyumluluk süreçlerini de uzatmaktadır. Bu tür bir durumun ortadan kaldırılması adına, yeni edinilen şirketin çalışanlarının yeni statüleri hakkına, onlarla doğru ve nitelikli bir iletişim süreci yürütülmesi gerekmektedir. Bu süre zarfında, belirsizliğin ortadan kaldırılması adına insan kaynakları yönetimi kadar, satın alma işlemini gerçekleştiren işletmenin yönetim kademesinin de önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Yönetimin vereceği güvenceler ve sağlayacağı destek, bir anda, düşüş yaşaması beklenen, satın alınan şirket çalışanlarının daha pozitif bir şekilde yeni sürece adapte olmalarına imkan sağlayacaktır.³⁹

Şirket satın alma süreçleri açısından çalışanlar, karşılaştıkları yeni şirket yapısının getirilerini sürekli sorgulamak sureti ile performanslarını aşağıya çekmektedirler. Bu şekilde bir davranış, çalışanların, başlarına geleceklere dair çeşitli kurgular oluşturmalarına ve bu kurgular dolayısı ile de kendilerini sürece ait hissetmemelerine sebebiyet vermektedir. Herhangi bir şekilde, yeni şirket yapısının, çalışanların eski düzenini bozmamasına karşın devam eden endişelerin söz konusu olması, çalışanların, yeni yapı içerisindeki yeni çalışma arkadaşları ile de yakın ilişkiler kurmalarının önünde bir engel teşkil etmektedir. Özellikle de satın alınan şirketin çalışanlarının konum, ücret, sosyal güvence ve iş geleceği gibi konulardaki korkuları, dahil oldukları şirket içerisinde kendilerini ispat etmeleri ve daha fazlasını ortaya koymalarını engellemektedir.⁴⁰

Satın alma ile birlikte yaşanan değişim ve dönüşüm döneminde, şirketlerin bu süreci teknik ve psikolojik olarak aynı değerde ve düzlemde yönetmelerinin önemi son derece büyüktür. Birçok kurumsal şirket, travmatik sanılan bu dönemlerde çalışanları için psikolojik anlamda destek sunabilecekleri süreçleri tasarlamak durumundadır. Bu tür bir psikolojik destek, çalışanların kendilerini şirketlerine ait hissetmeleri ve yüksek bir performans sergilemeleri adına, söz konusu geçiş sürecini

³⁹ Mohammed Ibrahimi, *Mergers & Acquisitions: Theory, Strategy, Finance*, Wiley, New Jersey, 2018, ss. 73-74.

⁴⁰ Georgio Georgiades and Stavros Georgiades, *The Impact of an Acquisition on the Employees of the Acquired Company*, Journal of Business and Economics, Volume 5, No. 1, 2014, ss. 102-103.

olumlu bir şekilde atlatmalarına yardımcı olacaktır. Şirketin yeni yapısının, çalışanlara bu şekilde bir destek ve iş güvencesi sağlaması, çalışanların yeni süreçte adaptasyonunu son derece kolay hale getirecektir.⁴¹

Çalışanlar, şirket satın alma süreçlerinde, her ne kadar şirketlerinin çıkarlarını da düşünerek hareket eden bireyler olsalar da nihai olarak kendi çıkarlarını da fazlasıyla önemsemektedirler. Bu tür bir önem verme, şirketlerin satın alma süreçlerindeki tüm yönetsel hamlelerinin dikkatle incelenmesine sebebiyet vermektedir. Bu hamlelerdeki küçük ölçekli hatalar bile çalışanların, şirketlerine dair olan görüşlerinin, bir anda negatife dönüşmesine sebebiyet vermektedir. Böylelikle de çalışanlar, satın alma sonrasındaki süreçte herhangi bir şekilde konsantre olamamaktadırlar. Nihai olarak da çalışanlar, potansiyellerinin gerisinde kalmaktadırlar. Bu tür bir gerileme, çalışanların, ilerleyen süre zarfında, şirketlerinden ayrılmalara dahi sebebiyet verebilmektedir.⁴²

Spesifik olarak ele alındığında ise çalışanlar açısından önem arz eden hususların içerisinde, sosyal güvencenin de içerisinde yer aldığı haklar gelmektedir. Söz konusu haklar, çalışanların, emeklerinin kanundaki karşılığı olarak ele alınmasına karşın, şirket satın alma süreçlerinde bu hakların göz ardı edilmesi ya da tam anlamıyla çalışanlara tebliğ edilmemesi, çalışanlar için büyük bir endişe yaratmaktadır. Bu endişeler, var olan hakların elde edilememesi korkusundan dolayı ortaya çıkarken, çalışanların, bağlı bulundukları şirketleri ile olan ilişkilerinin, hukuki bir anlaşmazlığa sürüklenmesine sebebiyet vermektedir. Nihai noktada çalışanların, bağlı bulundukları şirketlerinden ayrılmalara sebebiyet verebilecek olan bu durum, şirket satın alma sürecinin istenen etkiyi yaratmasının önüne geçmektedir.⁴³

⁴¹ Wustari H.Mangundjaya and Dini Fatturahmi Fachruddin, *The Employee's Well- Being During the Process of Merger and Acquisition*, Proceedings 4th Asian Psychological Association, Jakarta, 5-7 July, 2012, ss. 3-5.

⁴² Kenneth A. Younge, Tony W. Tong and Lee Fleming, *How Anticipated Employee Mobility Affects Acquisition Likelihood: Evidence From A Natural Experiment*, Strategic Management Journal, (January 2014), 2014, ss. 1-2.

⁴³ Kose John, Anzhela Knyazeva and Diana Knyazeva, *Employee Rights and Acquisitions*, Journal of Financial Economics, Vol. 118, Issue 1, 2015, ss. 49-51.

Şirketlerin satın alınmasıyla birlikte başlayan yeni süreçte, yeni bir örgüt kültürünün, çalışanların karşısına çıktığı gözlemlenmektedir. Bu tür bir kültürel değişim, çalışanlar açısından son derece karmaşık bir iletişim sürecinin başlamasına da sebebiyet vermektedir. Çalışanlar, geçmişte alışık oldukları bir şirket kültürü yapısının dışına çıkmak sureti ile kendilerine yeni bir yaşam ve kültür alanı bulmaya çalışmaktadırlar ki bu değişim, yeni şirket yapısının ilk dönemleri için son derece zordur. Eğer ki çalışanlar bu sürece direnirlerse, şirket satın alma sürecinin işleyişi daha da zorlu bir hale gelebilecektir. Bu nedenle, satın alma faaliyetini gerçekleştiren şirketler, yeni dönemde çalışanlarından yüksek verimlilik elde etmek adına, onların bu kültürel değişim süreçlerini, özellikle insan kaynakları departmanının da desteği ile daha olumlu bir şekilde geçirmelerine yardımcı olmakla yükümlüdürler.⁴⁴

⁴⁴ Memnune Tuğçe Örki, Şirket Satınalma Ve Birleşmelerinde Örgütsel Kültürün Çalışan Sonuçlarına Etkisinde Birey- Örgüt Uyumunun Aracı Rolü, Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018, ss. 4-7.

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

2.1. Şirket Birleşmesi Tanımı

Şirket birleşmeleri, işletmelerin farklı zorunlulukları ya da beklentilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Birleşme faaliyeti, iki aynı ya da farklı sektörde hizmet veren şirketin, çeşitli hedefler doğrultusunda bir araya gelmek adına, bir şirket bünyesinde hareket etmelerine yönelik faaliyetleridir. Şirketler açısından dışsal bir büyümeyi ifade eden birleşme, işletmelerin uzun vadeli planlamalarını ortaklaşa ve güçlü bir şekilde gerçekleştirmeleri adına önemli bir adım olarak nitelendirilebilir.⁴⁵

Hukuki açıdan ele alındığında, teknik bir tanım olarak değerlendirildiğinde birleşme, bir ya da birden fazla sayıdaki ticari ortaklığın sahip olduğu malvarlıklarının, tasfiye durumu söz konusu olmadan, aralarından birine veya yeni kurulan bir ortaklığa kendiliğinden ve tüm varlık ve yükümlülüklerin devri ile geçerek malvarlıklarının birleşmesi ve devredilen malvarlığının karşılığı olarak, feshedilen ortaklığın ortaklarının, hesaplanan bir değişim oranına göre bünyesinde bir araya gelinen ortaklık içerisinde yasal bir ortaklık payı elde etmelerini ifade etmektedir.⁴⁶

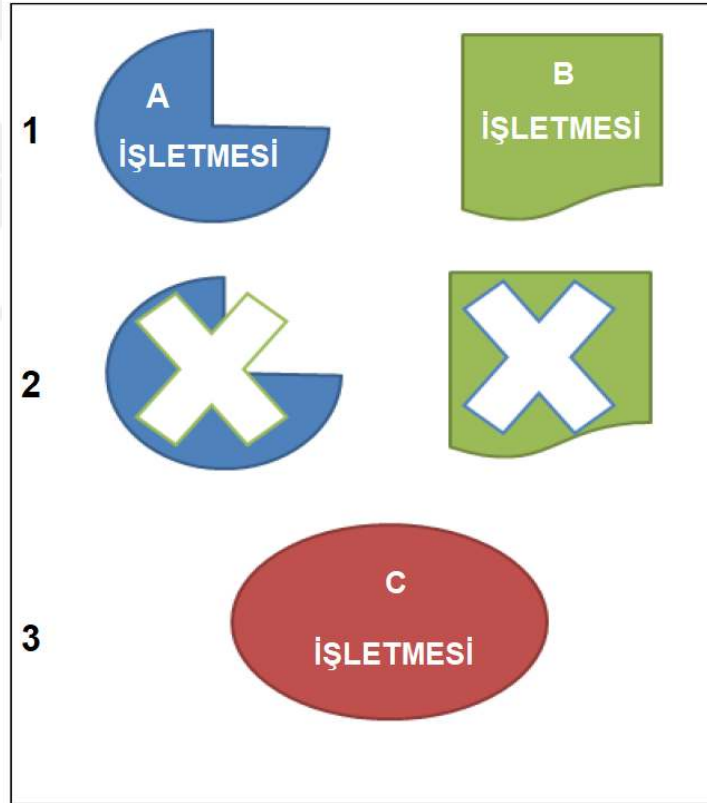
Birleşme, işletmeler açısından bir dışsal büyümeye konu olmaktadır. Buna istinaden de birleşmeleri, işletmelerin dışı açılımı ve bu şekilde de büyümelerinin bir aracı olarak görmek mümkündür. Şirket birleşmeleri, iki ya da ikiden fazla, piyasadaki diğer işletmelerden bağımsız işletmelerin, tüzel kişiliklerini sona erdirmek sureti ile hukuki mevcudiyetlerini ve ellerindeki tüm kaynaklarını bir araya getirmek amacıyla, yeni bir isimle, yine piyasadaki diğer işletmelerden bağımsız bir

⁴⁵ Fatih Konak ve Levent Çıtak, *Şirket Birleşme Ve Devralmalarının Firma Performansına Etkisi: Gelişmiş Ve Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Karşılaştırmalı Analiz*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, No: 16, 2018, s. 192.

⁴⁶ Şahin, a.g.m., s. 231.

şekilde, yeni bir işletme haline gelmeleridir. Şirket birleşmeleri, literatürde ve ticari söylemlerde şirket evlilikleri olarak da adlandırılmaktadırlar.⁴⁷

Şirketlerin birleşmesi, işletmelerin bir sinerji yaratması ekseninde değerlendirilen bir faaliyettir. Aynı zamanda şirket birleşmesi, bir strateji olarak da değerlendirilebilecek durumdadır. Uluslararası anlamda değerlendirildiğinde, şirket birleşmeleri, işletmelerin, birbirlerinin farklı kaynaklarından faydalanmaları adına son derece önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilecektir. Uluslararası anlamdaki şirket birleşmeleri, işletmelerin yüksek potansiyel ile büyümeleri adına önemli olan bir husustur. Bu nedenle, şirket birleşmelerinin, işletmelerin ulus dışına çıkışı açısından bir aracı unsur olduğu görülmektedir.⁴⁸



Şekil 4. Şirket Birleşme Yapısı

Kaynak: Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 349

⁴⁷ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 311.

⁴⁸ Ozan Gönüllü, *Birleşme Ve Devralmalar Yoluyla Büyümenin Hisse Senedi Performansı Üzerine Etkisi*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10, No: 52, 2017, s. 1432.

Şekil 2’de, bilindik bir şirket birleşme yapısı görülmektedir. Buna göre A ve B işletmeleri, kendi tüzel kişiliklerinden vazgeçmek sureti ile yeni bir şirket kurmakta ve bu şirkette C şirketi olmaktadır. Bu süre zarfında, A ve B işletmeleri, yeni bir yapıya geçiş yaparlarken, kendilerini yeni bir şirket adı altında kamuoyuna duyurmayı kabul etmektedirler ve geçmişteki tüzel kişiliklerinin artık kullanılamayacak olduğu da kanunlarla belirlenmektedir. C işletmesi, artık, eski A ve B işletmelerinin yeni tüzel kimliği olmaktadır. Bu yöntem, şirket birleşmelerinde, dünya genelinde en sık kullanılan yöntemdir.

Şirket birleşmeleri, işletmeler için alınan bir kimlik değişim kararının sonucudur. Bu değişim ya işletmelerin ortaklaşa isimlerinin geçtiği yeni bir işletme ile ya da yepyeni bir işletme ismi ile bir iş piyasasında var olma kararını ifade etmektedir. Birleşmeler, sadece iki şirketin bir araya gelmesi anlamını taşımamakta, aynı zamanda, kurumsal anlamda söz konusu olan stratejik kararları da ifade etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, şirket birleşmeleri, ticari kimliklerin yeni bir boyut kazanması anlamını taşımaktadır.⁴⁹

Öte yandan şirket birleşmeleri, yaşanabilecek çeşitli sorunlar dahilinde de değerlendirilebilecek olan faaliyetlerdir. Buna göre şirket birleşmeleri, iki ya da daha fazla şirketin bir araya gelmesi sürecinde, şirketlerin yönetimlerinde kimlerin sorumluluk alacağı ve şirket yönetiminin nasıl bir yaklaşıma göre gerçekleştirileceği konusunda sorunların yaşandığı, yönetim mekanizmasının karmaşık olduğu işletmelerdir. Bu nedenle şirket birleşmeleri, stratejik anlamda yapılanmaların yeterli olmadığı süre zarfında, yeni işletme yapılarının sorunlu ve içinden çıkılmaz hale geldikleri kurumlar olarak değerlendirilmektedirler.⁵⁰

2.2. Şirketlerin Birleşme Kararlarının Nedenleri

İşletmelerin, şirket birleşmeleri konusundaki beklentileri, istekleri ve değerlendirmeleri birbirlerinden farklı olmaktadır. Bu farklılık, işletmelerin sürece dair yaklaşımları ile geleceğe dair planlamalarının birbirlerinden farklı olmasından

⁴⁹ Sylvester Feyi Akinbuli & Ikechukwu Kelilume, *The Effects Of Mergers And Acquisition On Corporate Growth And Profitability: Evidence From Nigeria*, Global Journal Of Business Research, Vol: 7, No: 1, 2013, s. 43-44.

⁵⁰ Richard Ettenson & Jonathan Knowles, *Merging the Brands and Branding Merger*, MIT Sloan Management Review, Vol: 47, No: 4, 2006, s. 39-40.

kaynaklanmaktadır. Özellikle de birleşmelerin, işletmelerin yapısını değiştirme konusunda önemli bir etkisinin bulunması neticesinde, birleşme kararlarının nedenleri arasında farklılıklara rastlanması doğal olmaktadır. Temel olarak şirketlerin birleşme kararlarının nedenlerini, aşağıdaki unsurlar ile açıklamak mümkündür:⁵¹

- Finansman kaynağı erişimi: İşletmeler için güçlerini birleştirme, birbirlerinin sahip olduğu ve erişebildikleri kaynaklara daha kolay bir şekilde erişmeyi mümkün hale getirmektedir.
- Birleşen işletmelerin değerine katkı: Birleşen işletmelerin hem finansal hem de yönetsel anlamdaki değerinin yükseltilmesi adına önemli bir çaba söz konusudur.
- Üretim şekillerini ortak hale getirmek: Farklı ortamlarda, farklı araçlarla ve farklı metotlar ile gerçekleştirilecek olan üretim şekilleri, işletmelerin uyumsuzluğunu ve maliyet düzeyini arttıracaktır.
- İyi bir yönetim anlayışının benimsenmesi: Birleşmiş ve yeni bir işletmenin, yeni bir yönetim anlayışı ile idaresi, sürecin daha sağlıklı olarak işlenmesi adına değerli olmaktadır.
- Vergi avantajları: Karlı bir işletmenin zarar etmiş olan bir işletmeyi almasıyla, birleşen şirketlerin kar-zarar mahsupları yapılmaktadır. Yapılan mahsupla vergi matrahı düşmekte ve karlı işletmenin ödeyeceğı vergi miktarı azalmaktadır.
- Psikolojik unsurlar: İşletme yönetimlerinin büyüme ve gelişme konusundaki arzusu ve eğilimleri, zaman içerisinde, şirket birleşmelerinin, psikolojik anlamda, bir seçenek olarak görülmesine sebebiyet vermektedir.

⁵¹ Necdet Sağlam ve Salim Şengel, *Şirket Birleşmeleri ve Muhasebeleştirilmesi*, İçinde “Şirket Birleşmeleri”, Haluk Sümer (ed.) ve Helmut Pernsteiner (ed.), Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s. 306; Nevin Yörük ve Ünsal Ban, *Şirket Birleşmelerinin Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi: İMKB’de İşlem Gören Gıda Sektörü Şirketlerinde Birleşme Etkisinin Analizi*, Muhasebe ve Finansman, Sayı: 30, 2013, s. 91.

Yukarıda sıralanan unsurlar, işletmelerin bireysel ya da ortak olarak sahip oldukları yaklaşımlar neticesinde, şirket birleşmelerinin tetikleyici unsuru haline gelmektedir. Öte yandan, Wilson, 2000 yılında, çeşitli, şirket birleşmesi gerçekleştirmiş olan işletmeler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, işletmelerin birleşme kararı almasındaki nedenleri, sırası ile rekabetçi bir seviyeye erişmek, pazar payını arttırmak, üretim açısından güçlerini birleştirmek, ulusal ve uluslararası alanda yeni pazarlara dahil olmak, yeni teknoloji imkanlarına sahip olmak, işletme faaliyet alanını genişletmek ve işletme aktiflerinin potansiyelini arttırmak olarak tespit etmiştir.⁵²

Yine Wilson ile aynı yıl, araştırma şirketi KPMG'nin gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, yüzdesel dağılımlarına göre işletmelerin birleşme kararlarının nedenleri %35 yeni coğrafi pazarların keşfi; %20 hisse değerlerini yükseltmek; %10 pazar payını korumak ya da yükseltmek; %8 yeni mal ve hizmetlerin üretimi açısından adım atmak; %7 arz zinciri içerisinde kontrolü elde etmek; %11 ise diğer nedenler olarak sıralanmıştır. Bu görüntüde, işletmelerin yeni bir alanda faaliyet göstermek konusunda istekli olmaları nedeni ile şirket birleşmelerine yöneldikleri anlaşılmaktadır.⁵³

İşletmeler, kendi başlarına gerçekleştirmiş oldukları operasyonlarında, çoğunlukla riski tek başına yüklenmek sureti ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Fakat süreç, zaman içerisinde, onların, bu yükü tek başına üstlenmelerini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle de şirket birleşmelerinin işletmeleri teşvik eden unsuru ve üzerinde en önemli olumlu etkisi olan husus riskin en alt düzeye indirilmesidir. İşletmeler, birleşme operasyonu sonrasında riski bölüşmektedirler. Bu bölüşüm, onların, kendi kapasiteleri dahilinde bir risk almak sureti ile ortak hareket etmelerini sağlamak ve iş verimliliğine olumlu etki etmektedir.⁵⁴

Temel hedefi kârlılığın maksimum kılınması olan işletmeler bu hedefi gerçekleştirirken aynı zamanda da büyürler. Özellikle, ekonomide yapısal

⁵² Tuğba Eyceyurt ve Murat Serçemeli, *Şirket Birleşme Ve Satın Almalarının Hisse Senedi Fiyatına Etkisi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, 2013, s. 165.

⁵³ KPMG, *Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success, Mergers&Acquisitions A Global Research Report*, KPMG, Berlin, 2000, s. 3.

⁵⁴ Nevin Deniz ve Seçil Bal Taştan, *Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği*, Öneri, Cilt: 6, Sayı: 21, 2004, s. 3.

değişmenin hızlandığı son yıllar, işletmelerde büyüme sürecine ivme kazandırmıştır. Pazarın genişlemesi ve artan talep karşısında iş kolunda kalmak isteyen firmalar için büyüme kaçınılmaz olmuştur. Büyümeyi başaramayan işletmeler yeni teknolojileri uygulama fırsatı bulamaz. Rekabet yeteneğini kaybeden bu işletmeler büyüyen firmalar karşısında dayanamayıp pazarı terk etmek zorunda kalırlar. Bazıları ise, büyüyen başarılı işletmeler tarafından satın alınır. Büyüme çabası içinde olan işletmelerin bunu birleşme yoluyla sağlamalarının pek çok sebebi vardır ve bunlar ülkelerin sosyoekonomik koşullarına, işletmelerin özelliklerine ve zamana göre çeşitlilik gösterir. Firmalar arası birleşmenin temel amacı, bağımsız olarak faaliyetlerini sürdüren firmaların birleşmeleri halinde, varlığını koruyacak firmanın veya yeni oluşacak firmanın, birleşmeye katılacak firmaların bireysel pazar değerleri toplamından daha yüksek bir değere sahip olmasıdır. Dolayısıyla, birleşmeden güdülen amaç işletmenin net bugünkü değerini artırmaktır.⁵⁵

Öte yandan şirketler, çalışanlardan daha yüksek potansiyel ile destek almak ve yeni satın alınan şirketin nitelikli çalışanlarının verimliliğinden faydalanmak arzusundadırlar. Bu nedenle de satın alma işlemi, bir bakıma, yeni yeteneklerin şirket bünyesine katılması eylemini de beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda şirketler, satın alma süreçlerinde, kendi ellerindeki yetenek havuzunu genişletmek sureti ile tüm operasyonları için nitelikli çalışanlara sahip olarak her operasyon için farklı ve fonksiyonel çalışanları istihdam etmeyi hedeflemektedirler.⁵⁶

2.3. Şirket Birleşme Şekilleri ve Türleri

Finansal terimlere dayalı olarak şirket birleşmeleri ele alındığında, işletmelerin, üç farklı şekilde bir araya geldikleri görülmektedir. Bunlardan ilki konsolidasyondur. Buna göre konsolidasyon, muhasebe literatürü bazında ele alındığında, birden fazla ortağı bulunan şirketin, birleşme faaliyetlerini de içerisine alacak şekilde, finansal tablolarının tek bir tüzel kişiliğe ait olduğunun kayıtlara yasal bir şekilde geçirilmesidir. Konsolide finansal tablolar kavramı ile de açıklanan

⁵⁵ Ayesha Alam, Sana Khan and Fareeha Zafar, *Strategic Management: Managing Mergers & Acquisitions*, International Journal of BRIC Business Research (IJBBR), Vol: 3, No: 1, 2014, ss. 3-4.

⁵⁶ Mangundjaya and Fachruddin, a.g.e., ss. 2-3.

konsolidasyon, özellikle şirket birleşmeleri sonucunda, artık tüzel kişiliğin tek bir çatı altında bir araya geldiğinin bir göstergesidir.⁵⁷

Şirket birleşme süreçlerinde, tek bir tarafın yaşamına devam ettiği süreç, devralma olarak adlandırılmaktadır. Devralma süreçlerinde, bir şirketi devralan taraf, devredilen şirketin tüm sorumluluklarını ve sahip olduğu kaynakları kendi hesabına geçirmektedir. Bu süreçte, devredilen işletmenin ticari kimliği ve faaliyetlerinin hükmü tamamıyla sona ererken, devralan işletme faaliyetlerine, devredilen işletmenin etki alanı üzerinden devam edebilmektedir.⁵⁸

Şirket birleşme sürecinde uygulanan bir başka yöntem ise satın almadır. Satın alma, bir işletmenin, diğer bir işletmeye ait olan hisselerin tamamını ya da çoğunluğunu satın almak sureti ile söz konusu işletmeyi kontrolü altına alması ve kendi faaliyetlerinin bir parçası haline getirmesidir. Satın almada, satın almaya karar veren şirket, satın aldığı şirketin aktif ve pasiflerini kendi bilançosunun içerisine entegre etmektedir. Öte yandan satın almada hissedarlık meselesi, büyük ölçüde, satın alma kararı vermiş olan işletmenin lehinedir ve bu değer, en az %50 değerinin üzerinde olmaktadır.⁵⁹

Şirket birleşmeleri, işletmelerin süreci algılamaları ve ihtiyaçlarını belirlemeleri neticesinde şekillenmektedir. İşletmeler, kendileri ile ilgili önem arz eden tüm unsurlar için birleşmenin etkilerini değerlendirmekte ve buna istinaden de bir yol haritası belirlemektedirler. Genel olarak bakıldığında, işletmelerin birleşme türlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:⁶⁰

- Dikey şirket birleşmeleri: Aynı endüstri kolunda ancak farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların birleşmeleri ile oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, herhangi bir malın veya hizmetin hammadde üretiminden

⁵⁷ Serkan Terzi, *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS 10) Açısından Konsolidasyon İlkeleri Ve Kontrol Modeli*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 2013, s. 256.

⁵⁸ Mustafa Arıkan, *Due Diligence Kavramı ve Şirket Birleşme ve Devralma Sözleşmelerinde Satıcının Sorumluluğu Hakkında TBK Hükümleri Çerçevesinde Değerlendirmeler*, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 1, 2016, s. 270-271.

⁵⁹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., ss. 349-350.

⁶⁰ Özlem Balaban ve Elvan Yıldırım Okutan, *Ekonomik Krizlerin Bir Sonucu Olarak Stratejik İşbirlikleri Ve Şirket Birleşmelerinde Yönetmel Uyumun Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Journal of Azerbaijani Studies, Cilt: 12, Sayı: 1-2, 2009, ss. 304-305.

ürünün pazarlanmasına kadar olan süreçte, farklı aşamalarda faaliyette bulunan şirketlerin birleşmeleridir.

- Dairesel ya da tamamlayıcı birleşmeler: Aynı kanallar veya benzer satış yöntemleriyle dağıtım yapılabilen mal ve hizmet işletmelerinin birleşmesidir. Aynı türe ilişkin birleşme olarak da adlandırılan bu birleşmede, genel üretim ya da dağıtım konusunu oluşturan mal ya da hizmet çerçevesinde yer alabilecek mal ya da hizmetlerin üretim ve dağıtımını denetim altına alabilme amacıyla birleşme çizgisi izlenmektedir.
- Karma şirket birleşmeleri: Bir firmanın kendi esas faaliyeti dışındaki sektörlere yatırım yapması veya diğer iş kollarında faaliyette bulunan firmaları satın alması veya onlarla birleşmesidir. Karma birleşmeler, teknoloji, üretim süreçleri ve pazarlar bakımından birbiriyle sıkı bir ilişkisi bulunmayan iki veya daha çok işletmenin birleşmesinden oluşur. Ekonomik çeşitlendirme olarak da adlandırılan çapraz birleşmeler, değişik pazara en kısa zamanda girmenin bir yoludur.

İşletmeler, birleşmeye dair durumlarını kendileri, kendi şartlarına göre belirlemektedirler. Ortaklık içerisinde olacakları işletmelerin durumları ile uyumlu hale geldikleri an itibari ile birleşmeler yukarıdaki şekillerde meydana gelebilmektedir. Özellikle de işletmelerin finansal anlamdaki konumları, sürecin gidişatının belirleyicisi olmaktadır.⁶¹

Şirket birleşmelerini düzenleyen Türk Ticaret Kanunu'nda, yukarıda sıralanan ve uluslararası alanda da sık olarak rastlanan birleşme türlerinin yanı sıra kolaylaştırılmış birleşme adı ile bir başka birleşme türünün daha bulunduğu görülmektedir. Türk Ticaret Kanunu'nun 155. maddesinde kanun koyucu, sermaye şirketlerinin hakimiyetlerinin tek bir elde toplandığı veya büyük oranda yoğunlaştığı birleşme hallerinde, söz konusu şirketleri bazı usuli zorunluluklardan muaf

⁶¹ Balaban ve Okutan, a.g.m, s. 305.

tutmuştur. Kolaylaştırılmış birleşmeye ilişkin hükümler üç farklı ihtimalin varlığı halinde uygulama alanı bulacaktır. Anılan maddede söz edilen ilk ihtimal, devralan sermaye şirketinin, devrolunan sermaye şirketinin oy hakkı veren bütün paylarına sahip olmasıdır. İkinci ihtimal, bir şirket ya da bir gerçek kişi veya kanun yahut sözleşme dolayısıyla bağlı bulunan kişi gruplarının, birleşmeye katılan sermaye şirketlerinin oy hakkı veren tüm paylarına sahip olması halidir. Üçüncü ihtimal ise, devralan sermaye şirketinin, devrolunan sermaye şirketinin oy hakkı veren paylarının en az %90'ına sahip olması durumudur.⁶²

2.4. Şirket Birleşme Süreci ve Birleşme Sonrasında Örgütsel Değişim

Şirketlerin birleşme kararı almaları, belirli bir ön hazırlık ile söz konusu olmakta ve bu sayede de şirketler, kendileri için doğru ortağı seçmek sureti ile bir birleşme uygulamasına gitmektedirler. Bu birleşme süreci, şirketlerin, içerik olarak dikkatli bir şekilde ve gelecek odaklı olarak düşündükleri bir husustur. Aşamalar içerisinde şirketler, kendileri için en uygun birleşme sistemini benimsemeye ve birleştikleri şirketi de bu yapıya uygun hale getirmeye çalışmaktadırlar.⁶³

Şirket birleşme süreçlerinde, ilk adım planlama olmaktadır. Şirketler, birleşmenin sadece anlık olarak karar kısmını değil, aynı zamanda geleceğini ve sürecin içerisindeki tüm unsurları planlamak durumundadırlar. Planlama faaliyetinin içerisinde, sadece şirketin kendi dinamikleri ön plana çıkarılmamakta, bunun ötesinde, birleşilecek olan şirketin şartları da bulunmaktadır. Bu türden bir değerlendirme, birleşmenin olumlu getirilerinin bir kalıcılık ortaya koyması adına önem arz etmektedir. Tek taraflı bir planlama, şirketlerin sadece kendi çıkarlarına odaklandıklarını göstermektedir ki böylesine bir tek taraflı yaklaşım, gelecek zaman zarfı içerisinde, ihtiyaç duyulan konsensüsün sağlanmasına da engel teşkil edecektir.⁶⁴

⁶² Evren Esin Taneri ve Yağmur Turan, Sermaye Şirketlerinde Birleşmeler, Devralmalar ve Kolaylaştırılmış Birleşme, GSI, Sayı: Yaz 2016, 2016, ss. 55-56.

⁶³ Delta, a.g.e., s. 2.

⁶⁴ Godfred Yaw Koi-Akrofi, *Mergers and Acquisitions: Post- Merger and Acquisition Integration Strategies*, International Journal of Economics, Finance and Management, Vol. 5, No. 2, 2016, ss. 49-50.

Birleşme süreçlerinde ikinci aşama birleşilecek şirketin araştırılması ve seçilmesidir. Şirketler, piyasada çok sayıda rakibe sahip oldukları kadar kendileri ile benzer kimliğe ve görüntüye sahip şirketler ile de karşılaşmaktadırlar. Piyasadaki rekabette ayakta kalma konusu ön plana çıkarıldığında ise şirketler, kendileri ile benzerlikler içeren ve aynı zamanda da çıkarlarının örtüştüğü şirketler ile ortaklaşa hareket etmek istemektedirler. Bu durum, birleşme niyeti içerisinde bir şirketin, kendisine uygun bir ortağı iyi bir şekilde araştırması ve bununla birlikte seçmesi ile söz konusu olmaktadır. Böyle bir seçim mekanizması, şirketlerin, uzun vadede, olumlu ilişkiler kurmak sureti ile ortak hedefler için uğraşı gösterecekleri bir ortak bulmalarını kolaylaştırmaktadır. Birleşmelerin büyük avantajlar sundukları kadar ciddi bir mali yükü de beraberinde getirdikleri göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin, birleşme seçimlerini uzun vadeli düşünerek bir araştırma ve seçme yapmaları en rasyonel seçenek olmaktadır.⁶⁵

Şirket birleşme süreçlerinde nihai aşama ise birleşilecek olan aday şirket için bir değer belirlenmesidir. Hedef olarak belirlenen ve hakkında yeterli araştırma yapılan şirketler için birleşme konusundaki yönetsel ve finansal bir değer belirlenmesi söz konusudur. Bu noktada, şirketlerin birleşme sürecinin içerisine, iki şirketin paydaşları, yatırımcıları ve sürecin hukuki olarak takibini gerçekleştiren kişi ve kuruluşların da dahil olması ile birlikte değerlendirme sürecinin çok boyutlu hale geldiği görülmektedir. Özellikle de konunun yatırımcı ve hukuk boyutu, şirketlerin, kendileri dışındaki aktörleri de düşünerek bir birleşme süreci tasarlamaalarının zorunlu olduğunu göstermektedir.⁶⁶

Şirketlerde, birleşme öncesi yapılan tüm hazırlıklara rağmen belirsizliğe ve kısa bir süre için de olsa kaosa yol açabilmektedir. Birleşmelerde yaşanan yeniden yapılanma süreci, örgütsel bağlılık, iş tatmini, ve işten ayrılma eğilimleri gibi çalışanların tutumlarını çoğunlukla etkilemektedir. Böylesi geçiş dönemlerinde sorunların en aza indirgenmesi ve kısa sürede örgütsel işleyişin normale dönmesi için

⁶⁵ Bo Hellgren, Jan Löwstedt and Andreas Werr, *The Reproduction of Efficiency Theory: The Construction of the AstraZeneca Merger in the Public Discourse*, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 5, 2011, ss. 17-18.

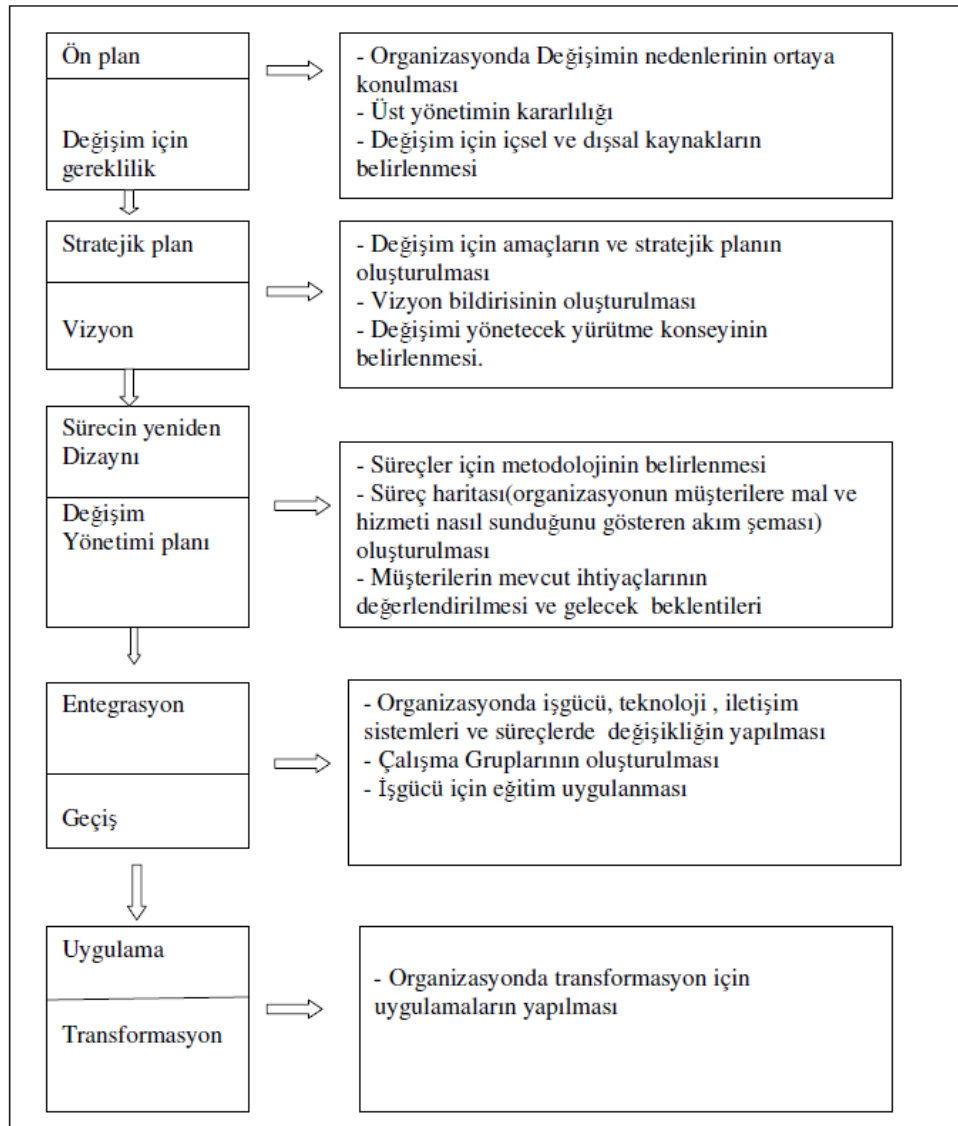
⁶⁶ Delta, a.g.e., ss. 2-4.

yönetici ve danışmanlar adeta kriz yönetimi uygulayarak istenmeyen işten ayrılmaları ve performansın düşmesini önlemek zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar.⁶⁷

Araştırmalar, geçiş dönemlerinde katılımcı yönetim tarzının otokritik yönetime kıyasla biraz daha uzun sürede sonuç vermesine karşın en sağlıklı ve kalıcı sonuçlara yol açtığını belirtmektedirler. Birleşme öncesi ve sonrasında her iki şirketin üst yöneticileri tarafından oluşturulan bir yönetim takımının işbirliği ile sinerji yaratmaya ihtiyaç vardır. Bu süreç içinde yaratılan sinerji ve çalışmaların açık iletişimle yürütülmesi beklenenden daha düşük stres düzeyi ve maliyetlerle geçiş süresini tamamlamaktadırlar. Değişme genelde değişmeye iştirak eden insanların değerleri ve inançları, değişim yapıldığı zamandaki maliyetleri karşılayabilecek doğrultuda ise gerçekleşebilecektir. Yani değişimin getireceği faydanın, zararından daha fazla olacağı inancı yaygın ise değişme meydana gelir. Değişime hazır oluş oranı yüksek ise örgütsel değişme çabaları başarılı olabilir. Eğer örgüt hazır değil ise değişme ya başarısız olur veya değişme gerçekleşemez.⁶⁸

⁶⁷ M. Baby Soundarya, S. Moghana Lavanya and S. Hemalatha, *Merger and Acquisition of Business Organization and its Impact on Human Resources*, Journal of Business Strategy, Finance and Management, Vol. 1, No. 1, 2018, ss. 69-70.

⁶⁸ John C. Coates, *Mergers, Acquisitions and Restructuring: Types, Regulation, and Patterns of Practice*, Harvard School of Business, Harvard, 2014, ss. 1-3.



Şekil 5. Şirketlerin Birleşme Süreçlerinde Örgütsel Değişim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Esra Saka, *Şirket Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bu Süreçte İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 41.

Şekil 5’te, Şirketlerin birleşme süreçlerinde yaşanan örgütsel değişim sürecinin aşamalarına dair bir sıralamaya yer verilmiştir. Şekil üzerinde görüldüğü üzere süreç, değişim için söz konusu olan gerekliliğin tespiti ile başlamaktadır. Bu tür bir tespit, şirketin, kendisi için uygun bir değişim planını tasarlamasını ve buna göre bir vizyon benimsemesini öngören bir aşamaya geçişi sağlamaktadır. Bunun

ardından şirket yönetimi, değişim sürecinin yönetimine dair detaylı bir planlama gerçekleştirmektedir. Bu süreçte temel hedef, şirketin müşterilerine yönelik değerlendirmeler ile onlara uygun bir değişim ortamının yaratılmasıdır. Ardından gelen aşamada, şirketin bu değişen yapıya entegrasyonu ve yeni yapıya geçiş aşaması ele alınmaktadır. Bu aşamada en önemli husus, çalışanların belirli bir eğitime tabi tutulmasıdır. Nihai noktada ise şirket, pratiğe aktardığı değişim unsurları neticesinde gerçek bir değişim ve dönüşüm yaşamaktadır.

Geçiş döneminde zorunlu olan değişim yönetiminin başarıya ulaşması için gerekli aşamalar kısaca özetlenecek olursa; şirketin amaçları doğrultusunda iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, karşılıklı etkileşimi sağlamak amacıyla yönetim ve çalışanlar arasında interaktif iletişim yaklaşımının benimsenerek uygulanması, her iki örgütün kültürlerinin değerleri doğrultusunda ortak yeni örgüt kültürünün yaratılması ve yerleştirilmesi gerekmektedir. Her iki kuruluşun insan kaynakları sistemlerinden yeni şirketin yapısı, misyon ve vizyonuna uygun, ortak değerler çerçevesinde yeni bir insan kaynakları sistemi kurulması ve işleyişinin sağlanması, çalışanlar ve her düzeydeki yöneticiler için yeni kültür ve fonksiyonlarının gerektirdiği eğitim ve kişisel gelişim programlarının uygulanması şirkete büyük yararlar sağlamaktadır.⁶⁹

2.5. Ulusal ve Uluslararası Alanda Şirket Birleşmelerinin Hukuki Boyutu

Şirket birleşmelerinin hukuki olarak değerlendirilmesinde, ülkesel ve kıtasal anlamda farklılıklar bulunmakla birlikte, bu farklılıkların varlığı, genel olarak rekabeti zarara uğratmama hedefine odaklıdır. Bu temel görüş ışığında, şirket birleşmelerinde gözetilen, temel hukuki unsurları aşağıdaki şekilde değerlendirmek gerekmektedir:⁷⁰

- Ticaretin ulusal ve uluslararası akışını sektöre uğratmamalıdır.
- Özellikle ulusal anlamdaki rekabet yapısına, herhangi bir şekilde zarar vermemelidir.

⁶⁹ Soundarya, Lavanya and Hemalatha, a.g.m., ss. 70-71.

⁷⁰ Edwin L. Miller & Lewis N. Segall, *Mergers and Acquisitions - A Step-by-Step Legal and Practical Guide*, Wiley, New Jersey, 2017, ss. 106-110.

- Birleşme halinde ortaya çıkacak yeni yapının mensubu olan çalışanların hakları hiçbir şekilde göz ardı edilmemelidir.
- Birleşme öncesindeki şirket yapılanmalarının hukuki sorumluluklarının, mutlak olarak yerine getirilmiş olması gerekmektedir.
- Birleşme sonrasında, sürecin ticari anlamda korunması ve birleşen tarafların bireysel ve ortak hukuki çıkarlarının, eşit düzeyde gözetilmesi gerekmektedir.
- Birleşmenin etik anlamda değerlerinin hukuki yapılanmalarla da uygun olması gerekmektedir.

Dünya genelinde, şirket birleşmeleri konusunda en büyük hassasiyeti gösteren ülkelerin oluşturduğu topluluk olarak Avrupa Birliği (AB), şirket birleşmeleri konusunda farklı, ancak hedefi aynı olan uygulamalara sahiptir. Buna göre AB, şirket birleşmelerinde, temel olarak rekabetin korunması hususunda hassasiyet göstermektedir. Bu hassasiyet neticesinde, işletmelerin birleşme konusundaki faaliyetlerinin yoğun bir şekilde denetlendiği görülmektedir. AB’de, şirket birleşmeleri konusundaki hassasiyetin en önemli göstergesi, bir yıl içerisindeki şirket birleşmesi sayısının, birlik genelinde 300 ile sınırlı tutulmasıdır. Bunun dışında kalan tüm birleşme talepleri bir sonraki yıla ertelenmektedir. AB’nin temel amacı, hukuki olarak işletmelerin arasındaki rekabet dengesini korumaktır.⁷¹

ABD ise yine dünya genelinde şirket birleşmelerinin son derece yoğun olarak yaşandığı ve kanunların da buna göre tasarlandığı bir ülke olarak dikkati çekmektedir. Fakat ABD, şirket birleşmeleri adına, karmaşık bir tarihi arka planın bulunduğu bir ülkedir. Özellikle de 1980’li yıllar itibari ile işletmelerin, kısa süreli olarak ve spekülasyon eylemlere odaklı olarak gerçekleştirmiş oldukları birleşme faaliyetleri, zaman içerisinde, piyasadaki dengeleri bozmuştur. 1990’lı yılların sonuna doğru, sadece ABD’de değil, tüm dünya genelinde büyük ölçekli etkiler yaratan birçok şirket birleşmesi, ABD mali yetkililerinin denetimine tabi olmasına

⁷¹ European Commission, *Competition: Merger Control Procedures*, European Commission, Brussels, 2013, s. 2.

karşın, bu birleşmelerin hukuka uygun olarak gerçekleştirilmesi nedeni ile hem süreç tam olarak hukuki yaptırımlar ile sonuçlanmamış hem de sürece dair rekabet endişelerinin varlığına karşın yeni bir şirket birleşmesi hukuku geliştirilmemiştir.⁷²

Türkiye'de şirket birleşmeleri için kontrol mekanizması görevi görecektir, bu girişimlerin tekeli güç oluşturmalarını ve rekabet düzenini olumsuz yönde etkilemesine engelleyici bir yasal düzenleme 31.12.1994 gün 22140 sayılı Resmî Gazete' de yayımlanan 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun ile oluşturulmuştur. Bir ya da birden fazla teşebbüsün hâkim durum yaratmaya, ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri ve herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer teşebbüsün mal varlığını ya da ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları devralması hukuka aykırı olup yasaklanmıştır.⁷³ Öte yandan 14.02.2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan ve 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanununda şirket birleşmeleri 134 ile 194. maddeler arasında eski yasaya göre çok ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir.⁷⁴

Türkiye'de, şirket birleşmeleri açısından önem arz eden bir başka hukuki yapılanma, Sermaye Piyasası Kanunu'dur. Birleşme kararını içerisinde barındıran ya da doğrudan doğruya birleşme ile ilintili hükümler haricinde, anonim şirketlerin birleşmesi, Sermaye Piyasası Kanunu içerisinde özel bir alanda ele alınarak değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, şirket birleşmeleri konusunda, Sermaye Piyasası Kurulu'nun hem şirket devralma hem de yeni şirket kurma yöntemi ile gerçekleştirilen birleşme faaliyetlerinde göz önünde bulundurulması gereken esasların düzenlemesi adına da Seri: I, No: 31 Tebliğ de konuya ve sürece dair önemli hususlar içermektedir. Bu tebliğ, Türkiye'de, şirket birleşmeleri adına, sürecin teknik boyutlarını, detaylı bir şekilde içeren bir başvuru kaynağı olarak kullanılmaktadır.⁷⁵

⁷² Sarıkamış, a.g.e., ss. 101-105.

⁷³ Şahin, a.g.m., s. 240.

⁷⁴ Maliye Bakanlığı, *Türk Ticaret Kanunu*, Maliye Bakanlığı, Ankara, 2014.

⁷⁵ Veliye Yanlı, *Sermaye Piyasası Kanunu Açısından Anonim Şirket Birleşmeleri*, "Şirket Birleşmeleri" içinde H. Sümer (Ed.) ve H. Pernsteiner (Ed.), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 74.

2.6. Şirket Birleşmelerinin İşletmeler Açısından Avantajları ve Dezavantajları

2.6.1. Avantajları

Şirket birleşmeleri, iki üretim gücünün bir araya gelmesi temelinde düşünüldüğünde, bu faaliyeti gerçekleştiren işletmeler açısından son derece büyük bir avantajı ifade etmektedir. Bu nedenle, şirket birleşmelerinin, öncelikli olarak işletmeler açısından önemini aşağıdaki unsurlar ile açıklamak mümkündür:⁷⁶

- İşletmeler, birleşme faaliyetleri ile birlikte kendileri açısından eksik olan finansman kaynaklarını, birleştikleri şirketin sahip olduğu potansiyel ile elde edebilmektedirler.
- Şirket birleşmeleri neticesinde, kendi çapında ve kendi alanında önemli bir potansiyele erişmiş olan işletmeler, birleşme ile edindikleri yeni ortaklarına bu değeri transfer edebilmektedirler.
- Birleşme öncesinde birbirinden farklı üretim metotlarını benimsemiş olan işletmeler, geçen zaman içerisinde, standart bir üretim şeklini benimseyerek, mevcut potansiyellerini daha üst düzeyli hale getirebilmektedirler.
- Birleşme faaliyeti gerçekleştiren işletmeler, geçmişteki yönetim deneyimlerinden ders alabildikleri süre zarfında, yeni işletme yapısı içerisinde daha nitelikli bir yönetim anlayışı benimseyebileceklerdir.
- Yeni bir işletmenin çatısı altında hizmet vermeye başlamak, işletmeler açısından ciddi ölçekli bir finansal yenilenme ve bu yenilenme ile birlikte de birçok farklı vergi avantajını beraberinde getirmektedir.
- İşletmelerin büyüme ve piyasada en güçlü işletme olma konusundaki arzuları ve kimi zaman tutkuları, birleşme eğilimleri ile birlikte daha fazla tatmin edilebilir hale gelmektedir.

⁷⁶ Sağlam ve Şengel, a.g.e., s. 306; Yörük ve Ban, a.g.m., s. 91.

Yukarıda değinilen avantajlar ekseninde değerlendirildiğinde, şirket birleşmelerinin, işletmelerin birçok farklı, maddi ve manevi anlamdaki beklentilerini karşıladığını düşünmek mümkündür. İşletmeler, kendilerinin erişmekte ya da tamamlamakta zorlandıkları bir parçayı şirket birleşmesi yolu ile daha az masraflı ve daha az sorumluluk yüklenmek kaydı ile bir araya getirebilmektedirler.⁷⁷

2.6.2. Dezavantajları

Şirket birleşmeleri, beraberlerinde getirmiş oldukları avantajların yanı sıra çeşitli zorlukları da işletmelere getirebilmektedirler. Her ne kadar şirket birleşmesi ile birlikte işletmeler birçok sorundan kurtulmuş gibi gözükseler de aslında bazı sorunlar, işletmeler açısından, ciddi ölçekli bir dezavantaj olarak değerlendirilebilecektir. Söz konusu dezavantajları aşağıdaki şekilde ele almak mümkündür:⁷⁸

- Birleşme sonrasında, tarafların arasındaki ilişkilere bağlı olmak kaydıyla, en az bir tarafın, işletme üzerindeki kontrolünü yitirmesi söz konusu olabilir.
- Her ne kadar birleşme sürecinde tarafların çıkarları uyuşsa da işletme kültürlerinin, zaman içerisinde, birbirleri ile ciddi çatışmalar yaşaması muhtemeldir.
- Özellikle finansal operasyonlar nezdinde değerlendirildiğinde, ilerleyen zaman zarfı içerisinde, işletmelerin arasındaki çıkar çatışmaları derinleşebilir.
- Yeni bir işletme ile birlikte yeni bir ticari kimliğin oluşması beklense de bu kimliğin oluşmasının gecikmesi muhtemeldir.
- Birleşme anında, tarafların birbirlerine sözleşme yolu ile verdikleri garantilerin yerine getirilmemesi, çeşitli hukuki süreçlerin yaşanmasına neden olabilir.

⁷⁷ Sağlam ve Şengel, a.g.e., ss. 306-307

⁷⁸ Bengül Kavlak, *Uluslararası Şirket Birleşmeleri*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2019, s. 121.

- Her ne kadar güçler birleştirilmek sureti ile yeni bir işletme çatısı altında birleşilmiş olsa da yönetsel ve finansal başarısızlıklar nedeni ile işletmenin, üçüncü bir işletmeye satılması ya da devredilmesi söz konusu olabilir.

Şirket birleşmelerinin, işletmelerin umut ettikleri bir olumlu tablonun ortaya çıkması konusunda ciddi ölçekli bir beklenti söz konusu olsa da ticari yaşamın muhtemel getirileri olarak yukarıda sıralanan sorunların yaşanması da muhtemeldir. Birer dezavantaj olarak algılanabilecek olan bu durumlar, işletmelerin birleşme aşamasındaki iletişim süreçlerinin sağlıklı olup olmaması ile de yakından ilintilidir.⁷⁹

2.7. Şirket Birleşmelerinin Piyasalar Üzerindeki Etkileri

Şirket birleşmeleri, genel olarak rekabetin boyutlarının artışı açısından son derece önemli faaliyetlerdir. Birleşen işletmelerin yarattığı etki ile birlikte piyasalarda ciddi ölçekli bir gelişim ve dönüşüm söz konusu olmakta, rekabetçi işletme sayısında artış gözlemlenmektedir. Shah ve Arora, 2013 yılında, Asya Pasifik bölgesinde, konuya dair yapmış oldukları bir araştırmada, işletmelerin birleşmeleri sonrasındaki süreçte, kendi hisselerinde ciddi ölçekli bir artış oranına rastlamışlardır. Fakat bu artış, sadece birleşme faaliyeti içerisinde olan işletmeler ile sınırlı kalmamıştır. Birleşen işletmelerin rakibi konumunda olan piyasadaki diğer işletmelerin de hisse senetlerinde gözle görülür bir artış dikkati çekmiştir.⁸⁰

ABD ve AB bölgesi genelinde, 2000 ile 2009 yılları arasında, toplam 10 yıllık bir süreci kapsayan çalışmalarda, şirket birleşmelerinin, borsadaki etkileri üzerinden piyasaya ve yatırımcılara olan etkileri araştırılmıştır. Bu araştırmalarda dikkat çeken husus, birleşme kararı alınması sonrasında bile, bu karara imza atan işletmelerin hisselerinde, %16 ila %23 arasında bir artışın yaşandığı gözlemlenmiştir. Mandacı, 2004 yılında gerçekleştirdiği, 1998 ile 2003 yıllarını kapsayan çalışmasında, Türkiye’de gerçekleşen on iki birleşmede, hedef şirketin

⁷⁹ Kavlak, a.g.e., ss. 121-122.

⁸⁰ Reşat Karcıoğlu, *Birleşme Ve Satın Alma İşlemlerinin Hisse Senedi Fiyatına Etkisi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma*, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 20, 2019, s. 992.

hissedarlarının yüzde 7,21 oranında kümülatif anormal getiri elde ettiğini bulmuştur.⁸¹

Şirket birleşmeleri açısından, piyasada en derin etkilerin hissedildiği dönem 2000’li yıllar olmuştur. Bu dönemde, özellikle dijital hizmetler menşeli birçok işletme, birleşmek sureti ile piyasada önemli bir yer edinmeye ve rakiplerine göre çok daha yüksek bir pazar payına sahip olmuşlardır. ABD, bu konuda, ulusal alandaki birleşmelerin uluslararası alanı doğrudan etkilediği birleşmelere ev sahipliği yapmış ve dünya piyasaları da bu birleşmelerden etkilenmiştir. Exxon ve Mobil, AOL ve Time Warner ile Vodafone ve Mannesmann arasındaki şirket birleşmeleri anlaşmaları, piyasadaki şartları köklü olarak değiştirmiştir. Burada dikkati çeken şirket birleşmesi Time Warner-AOL arasındadır. İki şirket, rekor seviyedeki, 165 milyar dolar değerindeki birleşme gerçekleştirerek sektör içerisindeki dengelerin değişmesine sebebiyet vermiştir.⁸²

2000 yılı sonrasındaki süreçte ise ortaya çıkan tablo, şirket birleşmelerinin daha yoğun halde geldiğini göstermektedir. Bu durum iki boyutlu olarak değerlendirilebilecektir. Öncelikli olarak piyasadaki finansal sorunların birçok firmaya zarar vermesi, işletmelerin birleşerek piyasada yollarına devam etmelerini zorunlu hale getirmiştir. Finansal durumlar kötüleştikçe, işletmeler açısından piyasadaki rekabetin içerisinde tutunmak adına birleşme, daha cazip bir karar haline gelmiştir. İkinci boyutta bankaların işletmeler için sağlamış olduğu kredi avantajları dikkati çekmektedir. Bu şekilde, durumları ne denli iyi olsa da işletmeler, daha güçlü olmak adına birleşme kararlarını daha kolay ve daha hızlı almaktadırlar. Özellikle de güçlü olma konusundaki eğilimler ve istekler, şirketlerin kendi başlarına büyüme gerçekleştiremeyecekleri gerçeğini ortaya koydukça, birleşme uygulamalarına olan eğilimler artmıştır.⁸³

⁸¹ Mert Hakan Hekimoğlu ve Başak Tanyeri, *Türk Şirket Birleşmelerinin Satın Alınan Şirketlerin Hisse Senedi Fiyatları Üzerindeki Etkileri*, İktisat İşletme ve Finans, Cilt: 26, Sayı: 308, 2011, ss. 54-55.

⁸² Martin Lipton, *Merger Waves in the 19th, 20th and 21st Centuries*, York University, North York, 2006, s. 7.

⁸³ Ozan Gönüllü, *Dünyada Şirket Birleşme Ve Devralma Dalgaları*, Social Sciences Studies Journal, Vol:3, Issue:7, 2017, ss. 321-322.

Aslında, şirket birleşmelerinin piyasalar üzerindeki etkisi, daha çok birleşme sonrasında, piyasanın sürece vermiş olduğu tepkiler ile anlaşılmaktadır ve bu durum büyük ölçüde, küresel bazda değerlendirilmektedir. Buna göre şirket birleşmelerinin piyasa üzerindeki yaratmış olduğu etkilerin ortaya çıkardığı tablo, dünyanın bir noktasındaki birleşmenin, küreselleşme etkisi ile birlikte dünyanın bir başka noktasındaki şirket birleşmesi kararını tetikliyor olduğunu göstermektedir. Bu nedenle de şirket birleşmeleri, piyasadaki finansal ve yönetsel karar için tetikleyici bir etkiye sahiptir. Herhangi bir ülkede gerçekleşen bir birleşme hamlesi, geçen zaman içerisinde, birçok farklı ülkede, farklı birleşme kararlarının şekillenmesi adına da bir rol model olarak değerlendirilebilir.⁸⁴

2.8. Şirket Birleşmelerinin Çalışanların Faaliyetlerine Olan Etkileri

Şirket birleşmeleri, işletmelerin bir araya gelmesi neticesinde, finansal olarak sadece etkiler bırakıyor gibi gözükse de aslında işletmelerin yapısı içerisinde belki de en önemli unsur olarak çalışanların üzerinde de gözle görülür etkiler bırakmaktadırlar. Hukuki açıdan bakıldığında süre zarfında, devrolunan şirket çalışanlarının hak ve menfaatlerinin korunması amacıyla, bu kişilerin hukuki durumlarıyla ilgili özel düzenlemelere yasada yer verilmiştir. TTK m. 158/4 hükmü uyarınca birleşmede iş ilişkileri hakkında, bölünmede iş ilişkilerini düzenleyen TTK m. 178 hükmü uygulanmaktadır.⁸⁵

Öte yandan, konunun psikolojik boyutunda, çalışanları etkileyen farklı unsurların ön plana çıktıkları görülmektedir. Bu unsurlar, birleşme sonrasında, çalışanların yeni iş ortamına uyum sağlaması konusunda zorluklar yaratmaktadır. Söz konusu unsurlar aşağıda sıralanmaktadır:⁸⁶

- Kaygı ve Belirsizlik Duygusu: Birleşme sonucunda çalışanlar, gelecekte, yeni işletme yapısı içerisinde bulunup bulunmayacakları konusunda, ciddi ölçekli bir endişe içerisinde olmaktadır.

⁸⁴ Sevilay Sarıca, *Yatay Birleşmelerin Rekabet Üzerindeki Etkisi: Bir Literatür Çalışması*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, No: 1, 2012, s. 114.

⁸⁵ Kürşat Göktürk, *Türk Ticaret Kanununa Göre Ticaret Şirketlerinin Birleşme Süreci ve Bazı Sorunlar*, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, No: 1-2, 2013, s. 661.

⁸⁶ Saka, a.g.e., ss. 35-43.

- Sosyal Kimlik Değişimi: Yeni işletme ile birlikte yenilenen çalışan yapısı ve çalışma ortamı, ortaya çıkan kimlik değişimi ile birlikte çalışanları da değişime zorlamaktadır.
- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmaları: Kaygı ve belirsizlik duygusuna paralel olarak çalışanların yeni işletme yapısı içerisinde rollerinin belirsiz olması ya da mevcut rollerinin eski rolleri ile yaşadığı çatışma, sorunların tırmanmasına sebebiyet verebilecektir.
- İşin Özelliklerindeki Değişimler: Yeni işletme yapısı içerisinde, gerçekleştirilecek yeni işlerin eskisine nazaran farklı olması, çalışanlar açısından son derece karmaşık bir durum yaratabilir.
- Örgütsel Adalet Algıları: Bir önceki işletme yapısındaki adalet algısı ile yeni sistemin farklılıkları çalışanların örgütsel adalet konusundaki düşüncelerine zarar verebilir.
- Kültürel Uyum: Eski sistem-yeni sistem arasındaki örgüt kültürü farklılıkları, yeni sürece alışmak için geçen zaman dilimini uzatabilir.

Yukarıda sıralanan genel sorunların içerisinde, rol belirsizliği ve rol çatışması, belki de en önemli sorun olarak görülebilecektir. Çalışanların eski sistemden yeni sisteme geçerken karşılaşmış oldukları yeni tablo, onlar için performans düşüklüğüne ve sürece odaklanma sorunu yaratabilir. Düşük performans ve iş tatminsizliği sorunlarının da gözlemlenebileceği bu dönemde, işletmelerin süreç tasarımları son derece kritik bir öneme sahiptir.⁸⁷

Şirket birleşmeleri neticesinde dikkati çeken olumsuz durumlardan bir tanesi, daha önceki süreçte, kendi şirket yapıları içerisinde bir grup halinde hareket eden çalışanların, yeni, birleşmiş şirket yapısı içerisinde de aynı şekilde bu grup iletişimlerini sürdürme konusundaki eğilimleridir. Bu tür bir eğilim, birleşme yaşamış şirket yapısı içerisindeki kutuplaşmaların tetiklenmesine sebebiyet vermektedir. Öncelikli olarak eski kimliklerini ve iletişim alanlarını, kendi sınırları

⁸⁷ Adnan Ceylan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk, *Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2006, ss. 48-49.

içerisinde koruma arzusunda olan çalışanlar, ilerleyen süre zarfı içerisinde, iki şirketin birleşimi içerisinde belirli bir rolleri olmasına karşın, bu rolü bir kenara bırakıncasına, kendilerine yeni bir grup alanı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu tür bir yaşam alanı, sadece belirli bir görev dahilinde çalışanların bir araya gelmesine, aksi takdirde birbirlerine herhangi bir şekilde yaklaşma eğilimlerinin olmamasına sebebiyet vermektedir. Bu tür bir kısıtlılık, bireylerin etkileşim süreçlerinin zarar görmesine verebileceği gibi yeni, birleşmiş şirket yapısının da gelecek adına zarar görmesine sebebiyet verebilecektir.⁸⁸

Şirket birleşme süreçlerinde, çalışanların faaliyetlerine darbe vuran en önemli husus belki de stres unsurudur. Stres tehdidi ile birlikte ortaya çıkan verimlilik ve performans sorunları, şirket çalışanlarının yeni yapıya uyum sağlamalarını zorlu hale getirirken, aynı zamanda, şirketin çalışma ortamının ve genel olarak sistemin işleyişinin de zarar görmesine sebebiyet vermektedir.⁸⁹

Tablo 1. Şirket Birleşme Süreçlerinde Stres Nedenleri ve Sonuçları

<u>Stres Nedenleri</u>	<u>Şirket Birleşme Süreçlerinde Stresin Bireylere Ve İşletmeye Yansıyan Sonuçları</u>	
	<i>Çalışanlar Üzerinde</i>	<i>Şirket Üzerinde</i>
- Belirsizlik tehdidi - İletişim başarısızlıkları - Gerçek dışı söylemler - Gelecek belirsizlikleri - Kariyer planlama süreçlerinin sekteye uğraması - Lokasyon değişimi - Kural ve uygulamaların köklü ya da büyük ölçüde değişimi - Statü ve prestij kaybı endişeleri - Çalışma ekibinin farklılaşması - İş ve sorumluluk yükündeki artış	- İş akdinin sonlanma ihtimali - Farklı iş olanaklarının yitirilme tehdidi - İşten atılmamak adına doğal olmayan davranışların sergilenmesi - İş-aile dengesinde yaşanan sorunlar - Psikolojik ve fizyolojik sağlık sorunları - İş ortamındaki sosyal yaşam sorunları	- Kuruma duyulan güvenin azalması sonucu çalışan menfaatler - Belirsizlikler karşısında istifalar - Artan müşteri şikâyetleri - Sendikalaşma sorunları - Kurum içi sosyal aktivitelere katılımın azalması - Eğitim programlarının azalması - İletişimde aksamalar - Hırsızlık ve görevi suiistimal - Şirket araçlarına verilen zararların artması - İşe devamsızlıkların artması - Kişilik çatışmalarının artması - İşletmeye ve işe yabancılaşma

Kaynak: Anarbek, a.g.e.. s. 51.

⁸⁸ Johanna Raitis vd. (Eds.), *Socio-Cultural Integration In Mergers And Acquisitions - The Nordic Approach*, Palgrave Macmillan, Cham, 2018, ss. 22-24.

⁸⁹ Anarbek, a.g.e.. ss. 50-51.

Tablo 1’de, şirket birleşme süreçlerinde nedenleri ile birlikte stresin bireylere ve işletmeye yansıyan sonuçları irdelenmektedir. Özellikle de belirsizlik, iletişimsizlik ve rutin olan bir sürecin sekteye uğramasının çalışanlar açısından en ciddi ölçekli tehdit ve sorun olduğunu görmek mümkündür. Böylelikle çalışanlar, alışık oldukları bir düzenin dışına çıkmakla birlikte bu yeni düzende, kendilerini mutsuzluğa sevk edecek bir sürecin içerisine dahil olduklarını da fark etmektedirler. Bu tür bir farkındalık, aynı anda, şirketin de bu tür bir stres yükünden hızlı bir şekilde etkilenmesine sebebiyet vermektedir. Fakat genel olarak en fazla dikkati çeken husus, çalışanların yaşamış oldukları sorunların, her ne kadar şirket üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu gözlemlense de aslında stres, büyük ölçüde çalışanların yükü ve yaşadıkları tehdit olmaktadır.⁹⁰

⁹⁰ Anarbek, a.g.e.. s. 51.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET SATIN ALMA VE BİRLEŞMELERİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, şirket birleşme ve satın alma süreçlerinin, üzerlerinde en fazla etki bırakmış olduğu kesim olan çalışanların, sürece dair reaksiyonları, özellikle yeni yapıya dair olan uyumlulukları bazında değerlendirilmektedir. Bu sayede, her ne kadar şirketler birleşme ve satın alma süreçleri sonrasında ne durumda olurlarsa olsunlar bu duruma çalışanların tepkisinin süreci nasıl şekillendirdiğinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır.

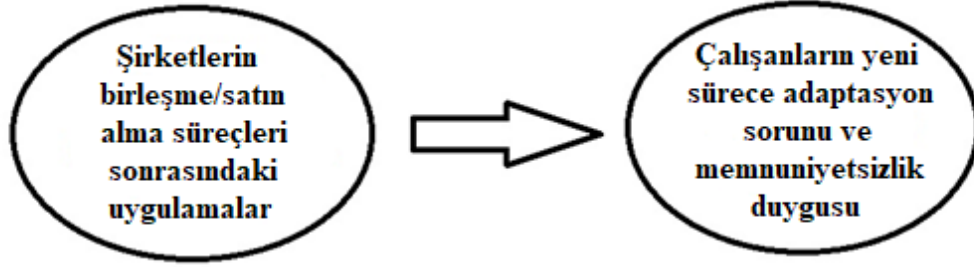
Öte yandan, araştırmada, şirket birleşme ve satın alma süreçleri ile birlikte çalışanların şirketlerine dair bakış açılarının, onların doğrudan söylemlerine ve görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede, sistemin işleyişi açısından asıl sorumluluğu alan kesim olarak çalışanların bu yapı içerisindeki yaklaşımları değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, farklı sektörlerde çalışan ve geçmişte en az bir kez şirket birleşmesi ve satın alınması süreci içerisinde yer alan tüm yöneticiler ile çalışanlar oluşturmaktadır. Fakat çalışmanın araştırma bölümünde, hepsi İstanbul’da ikamet eden ve farklı sektörlerde çalışan ve geçmişte en az bir kez şirket birleşmesi ve satın alınması süreci içerisinde yer alan 30 katılımcı, tesadüfi örneklem ile derinlemesine mülakat gerçekleştirmek adına seçilmiştir. Önceden belirlenmiş olarak katılımcılara, çalışmanın EK bölümünde yer alan, toplamda 10 soru yöneltilmiştir. Çalışma içerisinde katılımcılar “Katılımcı 1”, “Katılımcı 2”, “Katılımcı 3” ... şeklinde sıralanmak sureti ile adlandırılmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırma için belirlenen model, aşağıdaki gibidir:



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki şekilde yer alan araştırma modeline göre, bir işletme içerisindeki çalışanların, bağlı bulundukları işletmelerinin birleşme/satın alma süreçleri sonrasındaki uygulamaları neticesinde, doğrudan bir şekilde, çalışanların yeni sürece adaptasyon sorunu ve memnuniyetsizlik duygusu yaşamalarına sebebiyet vermektedir.

Araştırma için belirlenen ise hipotez aşağıdaki gibidir:

H: İşletmelerin birleşme/satın alma süreçleri sonrasındaki uygulamalar, çalışanların yeni döneme dair adaptasyon sorunu ve memnuniyetsizlik duygusu yaşamalarına sebebiyet vermektedir.

Bu şekilde, araştırma dâhilinde, çalışanların, birleşme/satın alma süreçlerinin ardından, işletmelerinin yeni yapısı ile çeşitli uyumluluk sorunları ve yeni dönemden yana yaşadıkları memnuniyetsizlik duyguları, çalışanların farklı tepkilerine göre değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Aşağıda, Tablo 2’de, katılımcılara dair demografik özelliklere yer verilmektedir.

Tablo 2 Katılımcılara Dair Demografik Bilgiler

	<u>Cinsiyet</u>	<u>Yaş</u>	<u>İşyerindeki</u> <u>Kıdem</u>	<u>Birleşme</u> <u>Yaşayan</u>	<u>Satın Alan</u> <u>İşletme</u>	<u>Satın</u> <u>Alınan</u>
Katılımcı 1	Erkek	45	13		X	
Katılımcı 2	Erkek	51	9		X	
Katılımcı 3	Erkek	39	11	X		
Katılımcı 4	Erkek	43	7			X
Katılımcı 5	Kadın	38	7			X
Katılımcı 6	Kadın	42	6			X
Katılımcı 7	Kadın	37	16		X	
Katılımcı 8	Erkek	40	8	X		
Katılımcı 9	Kadın	42	13		X	
Katılımcı 10	Erkek	52	12			X
Katılımcı 11	Erkek	50	21		X	
Katılımcı 12	Erkek	38	4	X		
Katılımcı 13	Kadın	41	7			X
Katılımcı 14	Erkek	42	8			X
Katılımcı 15	Erkek	43	6		X	
Katılımcı 16	Kadın	48	6			X
Katılımcı 17	Kadın	35	3			X
Katılımcı 18	Erkek	38	4	X		
Katılımcı 19	Kadın	42	6			X
Katılımcı 20	Erkek	42	3		X	
Katılımcı 21	Kadın	43	5	X		
Katılımcı 22	Erkek	49	11			X
Katılımcı 23	Kadın	43	12			X
Katılımcı 24	Erkek	39	4			X
Katılımcı 25	Kadın	45	2			X
Katılımcı 26	Erkek	37	6			X
Katılımcı 27	Kadın	40	3		X	
Katılımcı 28	Kadın	43	9	X		
Katılımcı 29	Kadın	44	10		X	
Katılımcı 30	Erkek	39	5			X

3.4. Bulgular ve Yorumlar

3.4.1. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yaşanan Yetki Değişimine Dair Görüşler ve Yorumlar

Katılımcı 1: Yetki ve sınırlarım, daha kurumsal bir firmayla birleştiğimiz için azaltıldı.

Katılımcı 2: Yetki kaybı yaşamadım. Yaşayan arkadaşlarım oldu. Bölge müdürü iken tekrar tıbbi mümessil oldular. Psikolojisi bozulan da oldu. Israrla çalışıp iki-üç yıl sonra tekrar bölge müdürü oldular.

Katılımcı 3: Evet; görev alanım değiştiği için yetki kaybı yaşadım. Şirket bana yurt dışındaki operasyonlarında iş bulma çabasına girdi. Bu arada bana da 2 şirketin operasyonlarının Türkiye’de harmanizasyonu görevini verdi. Burada şirket kazan-kazan ilişkisi oluşturarak hem beni bir süre şirkette tuttu hem de beni motive etmiş oldu. Görev alanımın değişmesi ve sıra dışı bir iş yapmış olmak bilgi ve deneyimlerimi zenginleştirdi. Yeni görevim iş ve operasyonlara operasyonlar gerçekleştiren bir yönetici gözlüğü ile bakmamı gerektirdi. Ancak, bu işi yaparken geçmiş dönemlerdeki tecrübelerimden çok faydalandım.

Katılımcı 4: Bireysel olarak herhangi bir yetki kaybı yaşamadım. Ancak bu durum çalışma şeklimi etkiledi, çünkü satın alma sürecinde belirli pozisyonlar değişti veya kapandı. Bu da standart iş yapma durumumuzu olumsuz etkiledi.

Katılımcı 5: Endişe yaratacak türden bir sorun yaşamadım.

Katılımcı 6: Yürütmekte olan projelerimde yetki kaybı yaşamadım ancak yeni yönetime aktarım zaman aldı.

Katılımcı 7: Herhangi bir yetki kaybı yaşamadım. Aksine bu süreçleri yönetmede öncü olmak ve şirketin stratejik olarak planlamasını iyi anlayarak bu süreçte doğal liderlik sergilemek bana yeni sorumluluklar ve yetkiler olarak geri döndü.

Katılımcı 8: Çalışmakta olduğum birimden (Tıbbi Tanıtım Uzmanı olarak) dolayı herhangi bir yetki kaybı yaşamadım. Bu durum çalışma şeklimi etkilemedi.

Katılımcı 9: Büyük ölçüde yetkilerim elimden alındı. Dolayısıyla bu durum konumuma ve kazancıma yansdı.

Katılımcı 10: Çalıştığım ilaç şirketini, başka bir şirket aldığı anda bir sıkıntı yaşamamanın aksine terfi ve yetki artışı yaşadım. Ancak yeni satın alım gerçekleştiren

şirketi de başka şirket satın aldığında maalesef yeniden yapılanma sebebi ile iki yıl sonra iş akdim fesih edildi.

Katılımcı 11: Yaşadım. Birleşme anına kadar yapılan bütün gelişim süreçleri yeni çatıda dikkate alınmadı ve tekrar baştan başlamak zorunda kaldım.

Katılımcı 12: Yaşamadım ancak elbette yaşayanlar oldu, bu gibi durumlarda demotivasyon ve işten ayrılma süreçleri söz konusu olabilmektedir.

Katılımcı 13: Evet yaşadım. Yeni koşullarla çalışmak istemediğim için istifa ettim.

Katılımcı 14: Satın almanın getirdiği belirsizlik ve yetkilerin sınırlandırması olumsuz etkiledi.

Katılımcı 15: Hayır yaşamadım. Çünkü hep satın alan firmada çalışıyordum. Ama diğer taraf için durum farklıydı. Firma kültürü tamamen farklı iki firmanın birleşmesi ve satın alınması sonucu satın alan ev sahibi diğer firma da sanki misafir gibi görülürdü. Tabi ki burada en önemli konu yönetimin hangi firmadan olacağı. İki birleşmede de yönetim hep eski şirkete ait olduğu için diğer taraftan çok fazla insan gitti ya da atılmıştı.

Katılımcı 16: Büyük bir değişiklik söz konusu değil, ancak eskisi kadar mobil çalışmıyorum ve özgürlük alanım biraz daha kısıtlı.

Katılımcı 17: Yaşadım. Demotivasyon, belirsizlik ve isteksizlik hisleri oluştu.

Katılımcı 18: Resmi olarak evet, fonksiyonel olarak hayır. Olumsuz etkilemedi, süreç içinde doğal ve adil bir durum olarak değerlendirdim.

Katılımcı 19: Eski yetkilerime sahip değilim. Eskisi kadar özgürlüğüm söz konusu değil.

Katılımcı 20: Yetki kaybı yaşamadım. Ancak birleşme tamamlanıncaya kadar bir süre çok fazla boş vaktim oldu.

Katılımcı 21: Herhangi bir değişiklik söz konusu değil.

Katılımcı 22: Şirketlerin birleşme süreçlerinde herhangi yetki kaybı yaşamadım. Sadece gruplar kapatılınca başka gruplarda çalışmaya yönlendirildim. Şirketlerin kendi amaçları doğrultusunda oluşturulan gruplarda devam etme yolunda ilerledim.

Katılımcı 23: Artık çok daha farklı bir görevdeyim. Bu benim için özellikle psikolojik açıdan çok zor.

Katılımcı 24: Satın alınma süreci sonrasında yetki kaybı yaşadım ve bu benim şirkete karşı olan bağlılığımı sorgulamama yol açtı.

Katılımcı 25: Büyük bir değişiklik olmadı. Dört kişilik bir departmanın yöneticisi iken yeni yerde yine aynı rolde yurtdışına direkt bağlı tek kişilik görev üstlenmiştim. Bunun yanında benim daha önce hiç tecrübe edinmediğim farklı bir konuyu bana bağlamışlardı o bir motivasyon olmuştu benim için. Haklarım ve imkanlarım daha iyi olmasına rağmen departman yöneticiliği vasıflarımı bir zaman sonra arar olmuştum ve bir buçuk sene sonra işten ayrılarak tam istediğim bir göreve başladım.

Katılımcı 26: Herhangi bir değişiklik söz konusu değil.

Katılımcı 27: Hayır, yaşamadım. Yetkilerim halen geçerli ve gayet memnunum.

Katılımcı 28: Yetkilerimi kaybetmesem de yetkilerimi paylaşmam gerektiği konusunda bir baskı ile karşılaştım. Bu baskı beni işimden ve kurumun yeni yapısından uzaklaştırdı.

Katılımcı 29: Yetki düzeyimin arttığını ve sorumluluk alanımda genişleme olduğunu söyleyebilirim.

Katılımcı 30: Yetki düzeyim ve sorumluluk düzeyim arttı. Yoğun bir çalışma ortamı oldu.

Tablo 3. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yaşanan Yetki Değişimine Dair Görüşlerinin Dağılımı

	<u>Yetki Kaybı</u>	<u>Yetki Artışı</u>	<u>Değişmedi</u>
Katılımcı 1	X		
Katılımcı 2			X
Katılımcı 3	X		
Katılımcı 4			X
Katılımcı 5			X
Katılımcı 6			X
Katılımcı 7		X	
Katılımcı 8			X
Katılımcı 9	X		
Katılımcı 10		X	
Katılımcı 11	X		
Katılımcı 12			X
Katılımcı 13	X		
Katılımcı 14	X		
Katılımcı 15			X
Katılımcı 16	X		X
Katılımcı 17			X
Katılımcı 18			X
Katılımcı 19			X
Katılımcı 20			X
Katılımcı 21			X
Katılımcı 22			X
Katılımcı 23		X	
Katılımcı 24	X		
Katılımcı 25			X
Katılımcı 26			X
Katılımcı 27			X
Katılımcı 28			X
Katılımcı 29		X	
Katılımcı 30		X	
Yüzdelik Dağılım	%26,6	%16,66	%56,8

Katılımcıların %56,8’lik kısmı şirket birleşme ve satın alma süreçleri sonrasında yetkilerinde herhangi bir değişim yaşamamışlardır. Bu durum, katılımcılar için olumlu bir durum gibi görülse de değişmeyen yetkilerin yanında, katılımcılara verilen bazı ek görevlerin, yeni şirket yapısı ile birlikte ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tür durumlar, görev tanımları değişmeyen katılımcıların, her ne kadar konumlarını kaybetmeseler de işe dair şevk ve isteklilik durumlarının bu süreçten olumsuz etkilendiği gözlemlenmektedir. Katılımcılar arasında, konumları

değişen ya da değişmeyenler bulunmakla birlikte bunların %16,66'lık kısmının ise yeni dönemde yetki artışı yaşadıkları ve bu yetki artışı ile birlikte sürecin, onların istedikleri gibi ilerlemediği görülmüştür. Öte yandan, her ne kadar, görev tanımları değişen ve bu süreçten olumlu etkilenen katılımcılar söz konusu olsa da en çok şikayetçi olanlar görev tanımları değişen ve büyük ölçüde de konumları gerileyen katılımcılardır ve bu katılımcılar, toplamın %26,6'lık dilimini oluşturmaktadır. Söz konusu bireylerin en ciddi ölçekli şikâyeti, görev tanımları ve konumlarının gerilemesi ile birlikte aslında yeteneklerinin olduğu işi yapmamalarının yanı sıra işlerini, eskiden kendilerinin bildikleri ve başarılı oldukları şekli ile icra etmelerinin engellenmesidir. Bu tip bir durum, kimi çalışanların, işlerinden ayrılmalarına dek uzanan bir sürecin ortaya çıkışına sebebiyet vermiştir. Bu nedenle de görev tanımları ve konumları gerileyen katılımcıların, yeni şirket yapılarından memnun olmadıkları anlaşılmıştır.

Thompson vd., konu ile ilgili farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında, birleşme ve satın alma süreçlerinde çalışanların son derece hassas olduklarına dikkat çekerken bu hassasiyetin, gelecek kaygısından kaynaklandığına dikkat çekmiştir. Söz konusu hassasiyet, iş kaybetme, pozisyonun gerilemesi, maaş azalması, başka bir şubeye atanma, yönetici değişikliği ve ekip değişikliği çalışanların yeni ortamlarına adaptasyon konusunda hassasiyet yaşamalarına ve buna paralel olarak da performans düşüşü yaşamalarına sebebiyet vermektedir.⁹¹

3.4.2. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Çalışanların Fikirlerinin Değerlendirilmesine Dair Görüşler ve Yorumlar

Katılımcı 1: Motivasyon düşüklüğü yarattı, bu da işten ayrılma sebebiydi.

Katılımcı 2: Yeni dönemin ilk başlarında size ve düşüncelerinize çok önem vermiyorlar. Zaman geçtikçe size ve fikirlerinize tecrübelerinize değer veriyorlar.

Katılımcı 3: Daha fazlasını yapmak adına kesinlikle motive ediyor.

⁹¹ Miller & Segall, a.g.e., ss. 14-18.

Katılımcı 4: Benim için daha olumlu bir durum oldu, çünkü bilgi daha çok değer gören ve önemi daha iyi anlaşılan bir değer oldu.

Katılımcı 5: Olumlu ve olumsuz olarak etkilediği noktalar var. Olumlu, çünkü üzerimdeki yük azaldı; olumsuz, zira önemli hususlarda fikrim alınmadığında süreci olumsuz etkiliyor.

Katılımcı 6: Görüşüm alınan konularda motive ve kurumsal bağlılık hissediyorum.

Katılımcı 7: Hem çalışan hem de yönetici lider olarak iş ile ilgili görüşlerin alınması ve dahil edilme konularının şirketin stratejik yönüne katkısı ve çalışan bağlılığı anlamında hep önemsemiş ve ona göre davranmışımdır. Her aşamada liderliği amaç edinen gelişen organizasyonlar için dahil edilme/olma konusu çok önemlidir.

Katılımcı 8: Yeni dönemde, iş ile ilgili görüşlerinizin dikkate alındığında bize değer verdiğini bizi önemsedici düşünür ve kendimi daha güvende hissedirim. Eğer görüşlerimizi dikkate almıyor ise bizi hiçbir şekilde önemsemiyor ve bize çok da değer vermiyor diye düşüncem oluşur. Bu da çalışma şevkimin kırılmasına neden olur olumsuz etkilenirim.

Katılımcı 9: Olumsuz etkiliyor. Çünkü ben, fikrim alınmayan zorunluluklarla, baskı altında tutuluyorum.

Katılımcı 10: Küçük firmalarda daha yaratıcı olunuyor fikirlerinize ve tecrübelerinize değer veriliyor. Ancak büyük ve kurumsal firmalarda işe girişte elinize bir çalışma kılavuzu veriliyor ve bunun dışına çıkamıyorsunuz. Bu da sizin yaratıcılığınızı ve çözüm becerilerinizi olumsuz etkiliyor.

Katılımcı 11: Çatıda oluşan yeni yetkililerin ezberinde olmadığı için onları etkilemek ve ikna etmek ekstra efor gerektiriyor.

Katılımcı 12: 360 derece iletişim ve şirketin tüm unsurlarının karar alma sürecine katkı vermesi organizasyon başarısı için oldukça kritik. Kişilere olan ruhsal

etkisinden öte organizasyona olan fiziki etkisi dikkate alınarak süreçte tüm unsurların fikirlerinin alınması olmazsa olmazdır.

Katılımcı 13: İlaç sektöründe 2 ayrı birleşme sürecinde bulundum. İki süreç için de gördüğüm; İki firma arasında tam bir bütünlük hiçbir zaman sağlanamadığı için sürekli taraflar kendi çalışma sistemini savunuyor. Ortak bir paydada en iyisini başarmak sadece kâğıt üzerinde süslü sözler olarak kalıyor. İlk birleşmede mücadele ettim ve birçok şeyi kabul ettirdim fakat ikincide bu süreci tekrar yaşamak istemedim.

Katılımcı 14: Görüşlerin alınmaması kişiyi değersiz ve çaresiz bırakıyor sizin dışınızda gelişen olaylar karşısında umutsuzluğa kapılıyorsunuz.

Katılımcı 15: Ben yaşamadım ama diğer taraf bunu çok yaşadı. Görüşleri doğru bile olsa, satın alan taraf güç gösterisi yapıp patronun kim olduğunu göstermek için ellerinden geleni yapıyorlardı. Bu süreçte karşı tarafın çok demoralize olduğu çok net gözüküyordu. Bildikleri görüşleri savunmaya devam ettiklerinde kayaya çarpıyorlardı. Bu süreç kişinin çekip gitmesi ya da kaldığında biat etmesiyle sonuçlanıyordu.

Katılımcı 16: Eskisi gibi özgür bir şekilde görüş açıklama şansımız yok. İnsan belirli oranda kendisini işlevsiz hissediyor.

Katılımcı 17: Önemli bir etki. Yetkinlik ve tecrübeye saygı duyulduğunu hissetmek, yaşanması herkes için zor ve belirsizliklerle dolu bir süreçte kendine güven hissini arttırıcı bir etken.

Katılımcı 18: Şirketin bana verdiği değeri gözden geçirmeme sebep olur.

Katılımcı 19: Çok fazla toplantı yapmamıza rağmen geçmişteki kadar aktif söz alamıyorum.

Katılımcı 20: Dikkate alınıyor olması pozitif yönde etkiliyor. Dikkate alınmadığı dönem yaşamadım.

Katılımcı 21: Eskisi gibi yaklaşımlarımın değerlendirildiğini görüyorum.

Katılımcı 22: İş görüşlerimizin dikkate alınması demek saha gerçeklerinin ortaya konması demektir. Saha gerçeklerini gözeten firma yöneticileri, sahadan gelen tüm uyarılara karşı hazırlıklı olmakta ve iş yapış şeklinin az etkilenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla saha çalışanı olarak düzeyli ilişkiler kurmamızı sağlamaktadır.

Katılımcı 23: Artık fikir verme sürecine dahil değilim. Bu, alışık olmadığım kötü bir durum.

Katılımcı 24: Kararlarda genel olarak eskisi kadar etkili değilim. Satın alınan tarafta olduğum için bu belki normal ama benim motivasyonumu azaltan bir faktör.

Katılımcı 25: Yeni dönemin kapsamı iş modelinden dolayı daha dar olduğu için etki alanlarım da çok kısıtlı olmuştu, bu da beni hayal kırıklığına uğratmıştı.

Katılımcı 26: İş yapma hevesimi ve istediğimi düşürür.

Katılımcı 27: Kısıtlı bir şekilde önemseniyor, ancak sorun etmiyorum. Çünkü iletişim süreci iyi.

Katılımcı 28: Görüşlerim dikkate alınsa da uygulamada, eskisi kadar ciddiye alınmadığını görmek benim açımdan üzücü.

Katılımcı 29: Görüşlerim kısmen değerlendiriliyor ve bu durum her ne kadar olumsuz etkilese de yine de değerlendirmeye alınıyor görüşlerim.

Katılımcı 30: Görüşlerimin dikkate alınması hoşuma gidiyor, beni teşvik ediyor.

Tablo 4. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Çalışanların Fikirlerinin Değerlendirilmesine Dair Görüşlerin Dağılımı

	<u>Motivasyon</u> <u>kaybı</u>	<u>Motivasyon</u> <u>desteği</u>	<u>Baskı</u>	<u>Stratejik</u> <u>yönetim</u> <u>katkısı</u>	<u>Yeteneklerin</u> <u>kısıtlanması</u>
Katılımcı 1	X				
Katılımcı 2	X				
Katılımcı 3		X			
Katılımcı 4		X			
Katılımcı 5			X		
Katılımcı 6		X			
Katılımcı 7				X	
Katılımcı 8		X			
Katılımcı 9			X		
Katılımcı 10					X
Katılımcı 11			X		
Katılımcı 12				X	
Katılımcı 13			X		
Katılımcı 14	X				
Katılımcı 15	X				
Katılımcı 16	X				
Katılımcı 17		X			
Katılımcı 18	X				
Katılımcı 19	X				
Katılımcı 20		X			
Katılımcı 21		X			
Katılımcı 22				X	
Katılımcı 23	X				
Katılımcı 24	X				
Katılımcı 25	X				
Katılımcı 26	X				
Katılımcı 27		X			
Katılımcı 28	X				
Katılımcı 29		X			
Katılımcı 30		X			
Yüzdelik Dağılım	%40	%33,3	%13,3	%10	%3,4

Görüşlerin dikkate alınıp alınmaması konusu, katılımcıların, birbirlerinden farklı görüşlerinin bulunduğu ve bu vesile ile de farklı unsurlara değindikleri bir konudur. Konuyu olumlu bir eksen de değerlendirilen ve %33,3'lük bir dilimine denk gelen katılımcılar açısından görüşlerin dikkate alınması, motivasyon desteği sunulması ve stratejik yönetim açısından çalışanların katılımlarının artırılması açısından önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde, konuya dair olumlu tecrübeler yaşamış olan bireyler, görüşleri dikkate alındıkça motive olmuş ve

kurumsal işleyiş açısından, stratejik noktalarda, kendileri ile kurumsal yönetim iş birliğine gittiklerini, bunun da kuruma olumlu yansıdığını gözlemlemişlerdir. Konuyu negatif bir eksenle ele alan katılımcılar ise kendilerine ait görüşlere değer atfedilmemesi neticesinde, %40'lık bir kesim ciddi bir motivasyon kaybı yaşarken, %3,4'lük bir kesim görüşlerinin değer görmemesi neticesinde, yetkilerinin kısıtlandığı konusunda bir endişeye kapılmış ve %13,3'lük kesim ise yaşadıkları görüş kısıtlanması sorunu neticesinde, kendilerini bir yönetsel baskı altında hissettiklerini dile getirmişlerdir.

3.4.3. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İş Yükü ile İlgili Değişime Dair Görüşler

Katılımcı 1: Çok büyük bir değişiklik olmadı, sorumluluklar ve iş yüküm hafifledi.

Katılımcı 2: Hiç etkilemedi. Ben sonuç odaklıyım. Beni ve yaptığım işi beğenenler takdir edenler ile çalışırım.

Katılımcı 3: İş yükü kimi zaman artıp, kimi zaman da azalıyor. Bu tür süreçler ileri derecede esneklik gerektiren, belirsizlikle başa çıkma becerilerinin yüksek olması gereken dönemlerdir. İş yükünün arttığı dönemde motivasyonu bozmamak kritiktir.

Katılımcı 4: İş yükünde artış oldu, bu durum zaman planlama ve yoğunluk açısından bazı problemler yarattı. Hemen hemen tüm çalışanlarda stres seviyesi arttı. Bu da iş ilişkilerinde bazı gerginliklere yol açtı.

Katılımcı 5: Bilindik işlerim benim için sorun değil. Asıl sorun, yeni ve içeriği bilinmeyen işler.

Katılımcı 6: Devam eden projeleri yeni yönetime aktarım süreç alıyor; iş yükü bu bilgi alışverişi kapsamında artmakta ancak hem gerekli bir süreç hem de geçici ve yönetilebilir bir süreç.

Katılımcı 7: Yine bu konunun aslında bağlılıkla ilgili olduğunu düşünüyorum. Şirketlerine yüksek bağlılıkla adanmış olarak çalışanların belli sürelerde ekstra

sorumlulukları rahatlıkla alabildiğini gözlemledim iş yaşıntım boyunca. Benim de iş yükümde böyle değişimler oldu zamanla. Bağlı çalışanlar tanımlı görev ve sorumluluklardan öte o zaman dilimi içinde yapılması gereken işleri yüksek performansla yerine getirirler ve bu konuda iş tatmini açısından demotive olmak yerine motive olurlar.

Katılımcı 8: Yeni dönem iş yükü ve imkanlarımda iyileşme sağlanırsa motivasyon oluşturur. Ancak imkanlarımda düşüş azalma olursa olumsuz etkilenirdim diyebilirim.

Katılımcı 9: Ciddi bir yoğunluk, yorgunluk ve baskı var. Neredeyse evden de çalışıyorum.

Katılımcı 10: Sektörün daha dijital ve sistemsel oto kontrolleri işi kolaylaştırdığı gibi bazı alanlarda daha zorlaştırıyor.

Katılımcı 11: İş yükü gereksiz yere artıyor ve stratejiler defalarca denenip değiştiriliyor.

Katılımcı 12: Satın alma/birleşme dönemleri oldukça sancılı ve özveri isteyen dönemlerdir. Süreç tamamlandıktan sonra ise yaşanan organizasyonel değişiklikler nedeni ile belirli personelin iş yükü artabilir. Personel ile 360 derece iletişim koparılmadığı ve yeni dönemin gerekleri detaylı bir şekilde anlatıldığı sürece olumsuz bir etki yaşanmayacaktır.

Katılımcı 13: Her birleşme bir fırsat. Doğru işler yapılacaksa iş yoğunluğunun önemi yok. Birleşmeler özellikle destek birimlerinde çalışan kişiler için iş yoğunluğunu her zaman artırır.

Katılımcı 14: İş yükünde bir değişiklik olmasa da çalışma modelindeki farklılık ve belirsizlik ekstra bir yük getiriyor.

Katılımcı 15: İş yükünde çok değişiklik olduğunu hatırlamıyorum. Ama ürün sayısı çoğaldığı için gruplar oluşturulmaya başlanılıyor. Farklı branşlara hitap eden ürünler çalışılıyor. Onda da eğer kişi iyiyse bir süre sonra adapte oluyor.

Katılımcı 16: Büyük bir değişiklik yok. Fakat anlamadığım bazı görevlerin dayatılması durumu biraz rahatsız edici.

Katılımcı 17: Mevcut yapılan işlerdeki azalma, kendini önemsiz hissetme ve stres yaratıcı bir unsur.

Katılımcı 18: Dönemsel/geçici yoğunluk olumsuz etkilemiyor. Kronik yoğunluk, karar almada ve yönetsel vasıflarda verimsizlik etkisizlik yaratır.

Katılımcı 19: Görevlerim aynı, ama birleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni, ara görevler de olmuyor değil.

Katılımcı 20: Bana teklif edilen yeni pozisyonun içeriğine çok net hâkim olduğum için bu değişime önceden hazırlıklıydım. Çok iyi bilgilendirilmişim.

Katılımcı 21: Mutlaka ki artan bir iş yükü var, ancak memnunum.

Katılımcı 22: İş yükünün azalması iş devamını etkiler. İş yükünün artması bedenen yorgunluğun dışında konsantrasyonun artması sağlıyor.

Katılımcı 23: İş yüküm aynı, ama çalışma şeklim, ortamım ve çevrem farklı olunca sanki daha fazla yük var gibi.

Katılımcı 24: İş yüküm eskisine oranla daha az ama bu beni iş güvenliği konusunda endişelendiriyor.

Katılımcı 25: Bu tip şirket birleşmelerinde olduğu gibi iş yükü fazladır çünkü farklı iş modellerini harmonize etmeye çalışırsınız. Siz yeni rolünüze adapte olurken hem günlük işleri sekteye uğratmadan yürütmeye çalışırsınız hem kendiniz eğitilirsiniz hem de arkada bıraktığınız rolü üstlenecek kişileri eğitirsiniz. Ancak bunlar yük getirirse de şirket birleşmeleri bulunmaz tecrübeler katar kişiye.

Katılımcı 26: Beraber karar verilerek alınacak ekstra sorumluluklar olumlu etki bırakacaktır. Aksi halde olumsuz.

Katılımcı 27: Az da olsa artan bir iş yüküm var, ancak mesleğim dışı bir durum söz konusu değil.

Katılımcı 28: İş yükümde pek bir değişiklik olmadı.

Katılımcı 29: Artan bir iş yükü söz konusu. Benimle birlikte çalışan sayısının artması da bunda etkili.

Katılımcı 30: Belirli oranda arttı. Bu da değişen konumumla ilgili.

Tablo 5. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İş Yüğü ile İlgili Değişime Dair Görüşlerin Dağılımı

	<u>Değişiklik yok</u>	<u>Stres</u>	<u>Görev başarısı baskısı</u>	<u>Motivasyon sorunu</u>
Katılımcı 1	X			
Katılımcı 2	X			
Katılımcı 3	X			
Katılımcı 4		X		
Katılımcı 5		X		
Katılımcı 6			X	
Katılımcı 7				X
Katılımcı 8				X
Katılımcı 9			X	
Katılımcı 10			X	
Katılımcı 11			X	
Katılımcı 12			X	
Katılımcı 13			X	
Katılımcı 14			X	
Katılımcı 15		X		
Katılımcı 16	X			
Katılımcı 17		X		
Katılımcı 18			X	
Katılımcı 19	X			
Katılımcı 20	X			
Katılımcı 21	X			
Katılımcı 22	X			
Katılımcı 23	X			
Katılımcı 24	X			
Katılımcı 25			X	
Katılımcı 26			X	
Katılımcı 27	X			
Katılımcı 28	X			
Katılımcı 29			X	
Katılımcı 30			X	
Yüzdelik Dağılım	%40	%13,3	%40	%6,7

Katılımcıların, iş yüklerinin değişimi ile ilgili değerlendirmelerinde, %60'lık kesimin olumsuz görüşleri ön plana çıkmıştır. %40'lık dilime hakim olan ve iş yükünde değişiklik olmayan katılımcıların dahi, yeni üstlendikleri görevlerine dair mutsuzluklarının bulunduğu gözlemlenmiştir. Temel olarak katılımcıların, değişen iş yükleri ile ilgili olarak yaşamış oldukları olumsuzlukların başında, yeni ve zorlu olarak nitelendirdikleri görevlerinin, kendilerine getirmiş olduğu stres unsuru yer almaktadır ve bu düşünciyi savunan katılımcılar %13,3'lük bir kesimi oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra bir başka %40'lık dilimi oluşturan katılımcılar, yeni görevlerinin kendilerine doğru şekilde tebliğ edilmediğinden şikâyet ederken, bu tür bir bilgi eksikliğinin, yeni görevleri ile birlikte bir görev başarısı baskısının onlara dayatıldığını öne sürmektedirler. Tüm bunlar, katılımcıların %6,7'lik kesimine göre sürecin nihai noktasında, çalışanların büyük bir motivasyon eksikliği ile görevlerini yerine getirmeleri adına onları zorlamaktadır ki bu zorunluluk, onların işlerinden ve işletmelerinden uzaklaşmalarına dek uzanan bir süreci yaratmaktadır.

Balaban ve Okutan, birleşmenin ve satın almanın, çalışanlara olan olumsuz yansımalarını, çeşitli temalar üzerinden değerlendirdikleri çalışmalarında, katılımcıların söylemlerine göre iş yükü ve örgüt kültürü unsurlarının ön plana çıktığını dile getirmişlerdir. Katılımcılar, yeni bir şirket yapısının ortaya çıkması ile birlikte ortaya çıkan yeni iş yükünü yadırgamakta ve geçmişteki görevlerinin üzerinde görev almalarından ötürü bir mutsuzluk yaşamaktadırlar. Bu mutsuzluk, değişen örgüt kültürü yapısına da yansımaktadır. Balaban ve Okutan, katılımcıların, yeni örgüt kültürüne adapte olmakta zorlandıklarını, hatta bu yeni örgüt kültür yapısına karşı gözle görülür bir direnişin ortaya çıktığına dair değerlendirmeye de katılımcıların söylemleri aracılığı ile ulaşmışlardır.⁹²

3.4.4. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yeni İş Arkadaşları ile Olan İlişkiler ve Etkilerine Dair Görüşler ve Yorumlar

Katılımcı 1: İyi bir sinerji yaratarak mükemmel bir ekip ruhu oluşturduk.

Katılımcı 2: Onlar sizi, siz onları tanıdıkça ilişkiler olması gereken düzeye geliyor. İşimiz iletişim.

⁹² Balaban ve Okutan, a.g.m., ss. 307-308.

Katılımcı 3: Son derece olumlu evrildi. Bir sorun yaşanmadı. Ancak, iki şirketin operasyonlarının entegrasyonundan sorumlu kişi olarak gözlemim şu oldu: aynı işi yapan pozisyonlardan birinin elenmesi söz konusu olduğu durumlarda; durumu yönetmek zorlaştı.

Katılımcı 4: Adapte olana ve belli bir iş akışı sağlayana kadar doğal olarak bazı anlaşmazlıklar oldu. Belirsizlikler böyle bir dönemde çok olumsuz sonuçlar doğurabiliyor, bu nedenle belirsiz/ortada kalan tüm konuları bir an önce belli bir plana bağlamaya çalıştık.

Katılımcı 5: Açıkçası çok kaynaşma eğilimi içerisinde değilim; sadece iş ortamında, gerektiğinde muhatap oluyorum.

Katılımcı 6: Şirket birleşmelerinde her iki şirketin çalışanları ortak organizasyon akışına uygun olarak iş birliği içerisinde; özellikle ortak projelerde birlikte çalışma ile daha hızlı ve pozitif iletişim sağlamak mümkün.

Katılımcı 7: Birleşmelerde çok farklı tipte ve geçmişe ait insanlar kendi istekleri dışında bir araya gelirler. Bu durum tabi ki ilk başta değişim yönetimi açısından yönetilmesi gereken bir durumdur. Ben de birleşmelerden sonra çok farklı tipte ve kültüre sahip çalışanlarla beraber çalışmak zorunda kaldım. Bu dönemde farklılıklara saygı duyarak ortak bir amaca koşmayı sağlamak gerekiyor. Bu arada tabi ki kendi etik kurallarınızdan da taviz vermemek çok önemli. Yani kendi prensiplerinizi koruyarak ortak amaca koşulmasını sağlamanın bu dönemi yönetmek açısından çok kritik iki faktör olduğunu düşünüyorum.

Katılımcı 8: Benim için yeni iş arkadaşları ekibin bir parçası. Ekibe katkı sağlayacak kişi olduğu için pozitif etkisi olur.

Katılımcı 9: Nötr bir durum söz konusu. Çalışmalarına zarar vermiyor, ancak beni tam olarak tatmin eden bir iletişimin olduğunu söylemek de mümkün değil.

Katılımcı 10: Yaş farklarının olduğu departmanlarda fikir ayrılıkları daha fazla olabiliyor. Eski ve yeni jenerasyon arasında hayattan ve işten beklentiler farklı olduğu için çatışma yaşanabiliyor.

Katılımcı 11: Gruplaşma oluşuyor ve adaptasyon sürecinde kişiselleştirmeler çoğalıyor. Bu da ekip ruhunu bozuyor.

Katılımcı 12: Satın alan tarafta olan personel ya da birleşmelerde ofisi değişmeyen ve sayıca üstünlüğü bulunan şirketin personeli daima başlangıç dönemlerinde psikolojik üstünlük kurmaya çalışmaktadır ancak birlikte çalışma süresi uzadıkça “tek takım” olma duygusu ağır basmakta ve ilişkiler belirli bir düzene oturmaktadır.

Katılımcı 13: Firma kültürleri farklı iki firma birleştiğinde yöneticilerin mutlaka katalizör görevi görmesi gerekiyor. Çalışanlar özellikle birleşme nedeniyle arkadaşlarının işten çıktığını gördüyse yeni geleni suçluyor. Bu tip duygusal bariyerleri aşmak için üst yönetim ve orta kademe yöneticilerin tutumu çok önemli.

Katılımcı 14: Yeni arkadaşlar kabullenici ve kucaklayıcı oldular onlar da meraklı ve sürece karşı sorgulayıcıydı.

Katılımcı 15: Maalesef satın alan tarafta olunca daha rahat olunuyor. Diğer taraf ise, daha tedirgin ne olacağı belli olmayan bir süreç yaşıyor. İlişkiler başlarda hep politik. Her iki tarafta yukarıya bölgelerindeki kişilerle ilgili rapor veriyor. Bu yüzden güven ortamının olmadığı uzun bir dönem geçiyor. Sonrasında herkes yeni şirket kültürünün içinde yoğruluyor. Bu süreç 1-2 seneyi bulabiliyor.

Katılımcı 16: Genel olarak pozitif bir görünüm var. Yine de samimiyet ya da ortak bir görev dışında, sosyal bir iletişim söz konusu değil. Eskiden böyle değildi.

Katılımcı 17: Tedbirli ve şüpheli bir bakış açısı olduğu için mesafeli bir ilişki oluyor.

Katılımcı 18: Çok olumlu. Şirket bağlılığımı, iş motivasyonumu katlıyor.

Katılımcı 19: Büyük ölçüde olumlu bir iletişimimiz var. Bu da aramızdaki ilişkinin iş yaşamına yansımaları sağlıyor. Genel olarak memnunuz.

Katılımcı 20: Yeni tanışma evresinde bir kabul edilme ve kabul görme süreci var. Başlangıçta var olan bir takımın içine girdim için kimi çatışmaların içinde kendimi bulduğum oldu ama bunlar hep takım oluşum evresine uygundu.

Katılımcı 21: Çok yakın ilişkilerimiz olmasa da birbirimize karşı yapıcı yaklaşımlarımız söz konusu.

Katılımcı 22: Yeni iş arkadaşlarımızla açık iletişim kurmaktayız. Bu durumun ilişkinin kötüye gitmesini engellemektedir.

Katılımcı 23: Açıkçası uzak ilişkilerimiz var. Bu da iş ortamındaki ilişkilere doğrudan yansıyor.

Katılımcı 24: İlk zamanlarda henüz karşılıklı güven oluşmamışken biraz daha mesafeli bir ilişkimiz var, zamanla aşılabacağını düşünüyorum. Bu konuyu normal karşılıyorum ve beni olumsuz etkilemiyor.

Katılımcı 25: Yeni yerde arkadaşlarımdan bir kısmı benim gibi diğer kısımdan gelme idi, yani karma idik şirkette. Bu sebeple ilişkiler bakımından sorun yaşamadım. Ancak önceki yerimde bana ait olan bazı işlerin yeni yerde başka bölümlere daha önceden verilmiş olması hoşuma gitmedi.

Katılımcı 26: Zaman içerisinde, beraber çalışma ve tarzları daha iyi tanıma ile ilişkiler pozitif yönde ilerleyebilmekte.

Katılımcı 27: İlk dönemlerde biraz zordu. Çünkü çalışma şeklimiz, iş algılarımız ve iş çevrelerimiz farklıydı. Faka şimdi bir ortak noktamız var.

Katılımcı 28: Birleşme ile gelen çalışanlarla yakın ilişkim yok. Sadece iş dahilinde görüşüyoruz. Üzücü ve verimsiz bir durum.

Katılımcı 29: Çok üst düzeyli olduğunu söyleyemem. Sadece iş odaklı ve kısıtlı ilişkilerimiz var.

Katılımcı 30: Yeni ekip son derece uyumlu, ilişkilerimiz iyi.

Tablo 6. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yeni İş Arkadaşları ile Olan İlişkiler ve Etkilerine Dair Görüşlerin Dağılımı

	<u>İyi ilişkiler</u>	<u>Olumsuz iletişim</u>	<u>İş odaklı iletişim</u>
Katılımcı 1	X		
Katılımcı 2	X		
Katılımcı 3	X		
Katılımcı 4		X	
Katılımcı 5			X
Katılımcı 6	X		
Katılımcı 7			X
Katılımcı 8	X		
Katılımcı 9			X
Katılımcı 10		X	
Katılımcı 11		X	
Katılımcı 12		X	
Katılımcı 13			X
Katılımcı 14			X
Katılımcı 15		X	
Katılımcı 16	X		
Katılımcı 17			X
Katılımcı 18	X		
Katılımcı 19	X		
Katılımcı 20	X		
Katılımcı 21			X
Katılımcı 22	X		
Katılımcı 23			X
Katılımcı 24			X
Katılımcı 25		X	
Katılımcı 26	X		
Katılımcı 27			X
Katılımcı 28			X
Katılımcı 29			X
Katılımcı 30	X		
Yüzdelik Dağılım	%40	%20	%40

Yeni şirket yapılanması içerisinde, çalışanların birbirleri ile olan iletişim süreçlerine dair katılımcılar, %60'lık bir oranla, büyük ölçüde olumsuz ve nötr iletişime sahip olmak sureti ile görevlerini yerine getirmektedir. Katılımcıların %20'lik bir kesimi, olumsuz bir iletişim sürecine dair görüşlerini ortaya koyarak, yeni şirket yapılanmasında, diğer şirketten kendi bünyelerine katılan çalışanlarla ile nitelikli ve faydalı ilişkiler kuramadıkları gibi yeni yapının yönetici sıfatına sahip yetkilileri ile de sağlıklı ilişki kuramamaktan yana şikayetlerini dile getirmektedirler. İşe ve sosyal unsurlara dair iletişim problemleri olduğunu belirten çalışanlar, bu

sayede, yeni yapının sosyal ortamından yana olan rahatsızlıklarını dile getirmektedirler. Öte yandan, konuya nötr bir bakış açısı ile yaklaşan katılımcıların söylemlerinde ön plana çıkan unsur ise iş odaklı iletişimdir. Buna göre katılımcıların %40'lık kesimi, yeni şirket yapısı içerisinde kimse ile nitelikli ve olumlu ilişkilere sahip olmasalar da görevlerini yerine getirmek ve işletmelerinin planlamalarının bozulmasına izin vermemek adına iletişimlerini koparmamak arzusundadırlar.

Konuyu olumlu bir şekilde ele alan Anarbek ise iki telekomünikasyon şirketinin ortaklığına dayanan şirket birleşmesinin, özellikle çalışanlar nezdinde yarattığı etkileri araştırmıştır. Anarbek'in tespitlerine göre iki şirketin çalışanları, yenilikçi ve sektörün beklentilerine uygun şekilde geliştirdikleri görüşleri neticesinde, bir sinerji ortamının yaratıldığını gözlemlemiştir. Öte yandan araştırmacı, söz konusu sinerji ortamının varlığı neticesinde çalışanların, daha özverili bir şekilde kendilerini sürecin içerisine dahil ettiklerini ve yeni şirket yapısına katkı sağlamak adına çabaladıklarını belirtmiştir.⁹³

Konak ve Çıtak, farklı gelişmiş ülkelerdeki şirket birleşme ve devralmalarının firma performansına etkisini araştırdıkları çalışmalarında, çeşitli gelişmiş ülkelerden çalışmaların örneklerini ele almak sureti ile söz konusu ülkeler arasındaki, beşeri anlamda ortaya çıkan farklılıkları ele almaya çalışmışlardır. İki araştırmacı, farklı, gelişmiş ülkelerdeki çalışmaların sonuçlarına dayalı olarak yapmış oldukları analize göre şirket birleşme ve devralmalarının firma performansına etkisinde, bölgesel farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre ABD'de süreç son derece zorlu bir dönüşümü ifade ederken, çalışanların bu süreçlere adaptasyonlarının da son derece zorlu olduğu görüşü tespit edilmiştir. Avrupa'daki araştırmalarda ise şirket birleşme ve devralmalarının firma performansına etkisinin olumlu olduğu ve çalışanların süreçlere daha hızlı bir şekilde adapte oldukları, en önemlisi, sistemin, çalışanların bu sürece hazırlanmasına yardımcı olduğu sonucuna erişilmiştir.⁹⁴

Elmingthon, şirket satın alma süreçleri ile ilgili olarak gerçekleştirdiği çalışmasında, katılımcı çalışanların neredeyse hemen hepsinin, büyük ölçüde, gelecek endişesi ile hareket ettiklerini gözlemlemiştir. Bağlı bulundukları şirketleri

⁹³ Anarbek, a.g.e.. ss. 95-97.

⁹⁴ Konak ve Çıtak, a.g.m., s. 206.

başka şirketler tarafından satın alınmış olan çalışanlar, kendileri ile yakın ilişkiler içerisinde olunmaması nedeni ile kendilerini gelecek adına korumasız hissetmekte ve bu vesile ile işlerini kaybetme konusunda ciddi ölçekli endişeler taşımaktadırlar. Bu endişeler, ilk olarak performans düşüklüğüne sebebiyet vermektedir; daha sonrasında ise işe ve işyerine yabancılaşma gelmektedir; nihai noktada ise çalışanlar, kendileri için alternatif işler aramaya başlamaktadır.⁹⁵

3.4.5. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yönetici Profiline Değişimi ve Çalışmaya Etkilerine Dair Görüşler ve Yorumlar

Katılımcı 1: Yeni dönemde yöneticim değişmedi, aynı kaldı.

Katılımcı 2: En kötüsü yeni dönemde yeni yönetici profilleri: Ben bilirim havaları, çalışanın tecrübe ve bilgisine değer vermeme ve ön yargılar.

Katılımcı 3: Yeni şirketin yeni bir vizyonu ve çalışanla işveren arasındaki ilişkiyi farklı bir şekilde tanımlaması söz konusudur. Bunu öğrenip, iyi anlayıp ona göre çalışma düzenini değiştirmek gerekmiştir.

Katılımcı 4: Bu tür değişimlerde yönetici profili daha kötüye veya iyiye gidebilir. Aslında bir yöneticinin kişisel özellikleri ve yetenekleri özellikle böyle dönemlerde daha yüzeye çıkıyor. Ben bir danışman olarak değişime iyi yanıt veren yöneticilerle daha rahat çalıştığımı gördüm. Ancak değişime olumsuz tepki oluşturan yöneticiler hem firmanın hem kendilerinin durumunu daha da zorlaştırdılar.

Katılımcı 5: Ne yazık ki birkaç yeni yönetici dışında, diğer şirketten gelen yönetici profilleri pek sağlıklı çalışabilecek türden değil. Bu da işlerin aksamasına sebebiyet veriyor.

Katılımcı 6: Yeni dönem yönetici profili daha kapsayıcı olmalı, yeni organizasyonel kültürü yaymak için teşvik edici olmalı ve mevcut projeleri sürdürülebilir yapabilmek için aksiyon almalı.

⁹⁵ Sherman, a.g.e., s. 295.

Katılımcı 7: Birleşmeler gibi köklü değişim süreçlerinde yönetici lider profilleri çok kritik rol oynuyor. Yöneticinin iş, çalışan ve değişimi aynı anda efektif bir şekilde yönetmesi ve geliştirmesi gerekiyor. Yönetici liderin şirketin bundan sonraki vizyonunu ekibine verimli ve anlaşılır bir şekilde ve şeffaflıkta anlatması ve güven ortamını sağlaması çok önemli. Yine farklılıklara saygı duyması, her çalışanı kucaklayıcı davranması ve ekibini ortak bir amaca yönlendirmesi gerekiyor. Burada ortak hedefe kitlenmek, kendini yeni sisteme ait hissetmek çalışanlar olarak çok kritik faktörler. Yöneticilerin bu ortamı çalışanlarını da dahil ederek sağlamaları önemli faktörler.

Katılımcı 8: Yeni dönemdeki yönetici profilinin yeniliklere açık ama uygulanabilir bir çalışma anlayışı ve düşüncesi olursa pozitif etkiler diğer türlü ise negatif etkiler.

Katılımcı 9: Yöneticilerimiz ile olan ilişkilerimiz kopuk. Ne iyi ne kötü. Bizimle yakın bir ilişki ve iletişim içerisinde değiller. Bu da ister istemez bir tedirginlik yaratıyor.

Katılımcı 10: Burada yaşamasam da diğer firmalardan gördüğüm kadarı ile rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde hem yöneten hem de yönetilen günlük ve kısa süreli performans ile ölçümlendiğinden çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır.

Katılımcı 11: Tecrübe ne kadar çok olursa olsun proaktif olmayan yönetici olursa çalışma şekilleri ve verimliliğiniz değişkenlik gösteriyor.

Katılımcı 12: Her organizasyon kendi iç ve dış dinamiklerini oluşturur. Yeni dönem beraberinde yeni yaşam çevresi ve döngüsü getirecektir. Maalesef her satın alma/birleşme beraberinde yeni yaşam çevresine uyum sağlayamayanların doğal seleksiyona uğramalarını getirmektedir. Yönetici profili ve davranış modeli bu doğal seleksiyonunun en temel belirleyicilerindendir.

Katılımcı 13: Ilımlı ve uzlaştırmacı olmalı. Birlikte daha iyiye nasıl gidebiliriz heyecanında olmalı. Maalesef bunu her zaman bulmak kolay olamıyor. Firma

birleşmelerinde kurulan yeni kadronun rasyonel olarak firmayı iyiye hangi ekip taşıyarak bakış açısında olması gerekiyor fakat bunu sağlamak pek mümkün olamıyor.

Katılımcı 14: Yönetici anlayışlı ve yardımsever davrandı yeni firma kültürüne karşı çekingenliği azaltmada etkili oldu.

Katılımcı 15: Satın alan tarafta daha rahattık. Çünkü yönetim daha önce çalıştığı kişilere doğal olarak daha çok güveniyor. Satın alınan taraf ise kendini ispat etmek zorunda. Diğer taraf için daha zor bir süreç.

Katılımcı 16: İkiye bölünmüş bir durum söz konusu. Kimi yöneticiler son derece yapıcı yardımsever, kimi yöneticiler ile iletişim kurmaksa son derece güç. Psikolojik anlamda zorlayıcı bir durum. Yöneticiye göre tavır takınmak zorunda kalıyorsunuz.

Katılımcı 17: Düz bir yönetim tarzından hiyerarşik bir yönetim tarzına geçilince inisiyatif alma konusunda tereddütler oluşuyor ve yönetici ile yetki konusunda çatışma çıkabiliyor.

Katılımcı 18: Ortak başarı için kolaylaştırıcı bir rolü var. Aynı kişisel ve kurumsal hedef için çalışıyoruz: Mutluluk ve başarı.

Katılımcı 19: Yeni çalışma arkadaşlarımızla olan ilişkimiz gibi değil. Daha soğuk ve aşırı resmi bir ortam söz konusu.

Katılımcı 20: Yöneticimin sahiplenici ve cesaretlendirici tavrı yeni işe adapte olmamda çok etkili oldu. Kendi sistemimi var olan sisteme entegre etmemin şirket için bir zenginlik olacağına inanan bir yöneticim vardı. O yüzden hiç zorlanmadım diyebilirim.

Katılımcı 21: Kendim de bir yönetici olmak sureti ile diğer yönetici arkadaşların sürece olumlu katkı sağladığını görmekteyim.

Katılımcı 22: Yeni dönemde yöneticilerin şeffaflıktan yana olması, iş yapış süreçlerinin etkili ve doğru gitmesine neden olmaktadır.

Katılımcı 23: Çoğuyla hiçbir iletişimim yok. Ben ve benim gibileri yok saydıklarını düşünüyorum.

Katılımcı 24: Sistem ve tarz değişikliği nedeniyle bir alışma süreci olacaktır. Temeldeki esas endişe olası işten çıkarma sürecinde kişiler tercih edilirken liyakate göre mi yoksa satın alan tarafın önceliklerine göre mi tercihlerin yapılacağının belirsiz olması önemli bir sorun.

Katılımcı 25: Yeni yerde de yöneticiyim, ancak etki alanlarım iş modelinden dolayı oldukça kısıtlı, bu da benim işime gelmedi.

Katılımcı 26: Esneklik ve durumsal liderlik becerileri, iş odağını kaybetmeyen yöneticiler ile beraber çalışmayı pozitif etkileyecektir.

Katılımcı 27: Alışma süreci sancılı geçse de şu an için saygılı ve efektif bir ast-üst ilişkimiz söz konusu.

Katılımcı 28: Eski yöneticilerimi beğenmezdim, ancak bu yeni yöneticileri gördüğümde eski günleri aradığımı söyleyebilirim.

Katılımcı 29: Çok üst düzeyli ve nitelikli olduğunu söyleyemem, sık olarak birçok şeyi tartışmak zorunda kalıyoruz.

Katılımcı 30: Açıkçası nitelikli ve sağlıklı ilişkiler kurulabilecek kimseler olduğunu düşünmüyorum.

Tablo 7. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında Yönetici Profiline Değişimi ve Çalışmaya Etkilerine Dair Görüşlerin Dağılımı

	<u>Yönetici</u> <u>değişimi</u> <u>yok</u>	<u>Negatif</u> <u>yönetici</u> <u>profili</u>	<u>İş odaklı</u> <u>iletişim</u>	<u>Tesvik</u> <u>edici</u> <u>yönetici</u> <u>profili</u>
Katılımcı 1	X			
Katılımcı 2		X		
Katılımcı 3			X	
Katılımcı 4			X	
Katılımcı 5		X		
Katılımcı 6				X
Katılımcı 7				X
Katılımcı 8			X	
Katılımcı 9		X		
Katılımcı 10		X		
Katılımcı 11				X
Katılımcı 12			X	
Katılımcı 13		X		
Katılımcı 14				X
Katılımcı 15		X		
Katılımcı 16			X	
Katılımcı 17		X		
Katılımcı 18				X
Katılımcı 19			X	
Katılımcı 20				X
Katılımcı 21				X
Katılımcı 22				X
Katılımcı 23		X		
Katılımcı 24			X	
Katılımcı 25		X		
Katılımcı 26				X
Katılımcı 27				X
Katılımcı 28				X
Katılımcı 29		X		
Katılımcı 30		X		
Yüzdelik Dağılım	%3,33	%36,6	%23,47	%36,6

Yönetici değişimi açısından katılımcıların değerlendirmelerine bakıldığında, yönetici değişikliği yaşamayan sadece bir katılımcının bulunduğu görülmektedir. Bunun dışında, pozitif yönlü olarak teşvik edici ve çalışanların faaliyetlerini daha nitelikli hale getirmelerine destek veren yönetici profili ile çalıştığını dile getiren ve %36'lık dilime denk gelen katılımcılar olmasına karşın, yöneticilerinin tavırlarından rahatsız olan katılımcı oranının toplamda %61,07 ve son derece fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların %36,6'lık kesimi, yeni yöneticilerinin kendilerine ve

çevrelerindeki diğer çalışanlara karşı olumsuz ve şevklerini kırıcı türden iletişim kurmalarından şikayetçi olmaktadır. Ayrıca, katılımcıların %23,47'lik kesimi sadece iş odaklı bir iletişim kurmalarından dolayı, yöneticileri ile sosyal anlamda iletişimlerinin bulunmadığını ve iş odaklı görüşmelerinde de baskıcı bir tutumla karşılaştıklarını belirtmek sureti ile yöneticilerini eleştirmektedirler. İlişkilerin nötr olarak geliştiği yönetici-çalışan ilişkilerinde dahi katılımcılar, kendilerini motive hissetmemekte ve yöneticilerine karşı olumlu bir görüş beslememe eğilimi içerisindeyler.

Kansal ve Chandani (2014), birleşme ve satın alma süreçlerinin yönetimi konusunun önemine odaklandıkları çalışmalarında, kurumsal yönetim anlayışının, çalışanlar üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Buna göre Kansal ve Chandani, sadece insan kaynakları yönetimine bağlı olmayan, şirketin genel olarak yönetim yapısını ilgilendiren bir efektif yönetim anlayışının, birleşme ve satın alma sürecinin sonrasında hayata geçirilmesinin, çalışanların bu yeni döneme adapte olabilmeleri adına son derece kritik olduğu görüşünün hakim olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda, çalışanların temel beklentisi, sadece birleşme ve satın alma sürecine odaklanan bir değişim ve dönüşüm mekanizmasının kendilerine uzun vadeli destek sağlaması sonucunda daha etkili bir çalışma temposu yakalayacaklarına inanmaktadırlar.⁹⁶

Konunun içerisine etik değerleri de eklemek sureti ile bir araştırma gerçekleştiren İstar, şirket birleşmelerinde ve satın almalarında etik değerlerin rolüne odaklı olarak şekillendirdiği çalışmasında, literatürde sık olarak ele alınmayan bir konuya odaklanmıştır. Literatürde, şirket ya da çalışan performansı üzerine odaklanıldığını belirten ve birleşme ve satın almanın bir etik değerler bütünü dahilinde ele alınması gerektiğini dile getiren İstar, bu konunun çalışanlar açısından da önemli olduğunu belirtmiştir. Buna göre çalışanlar, şirketlerinin yaşadığı birleşme ve satın alma süreçlerinin ardından ortaya çıkan yeni şirket kimliğinin, ne denli bir etik değerler ekseninde şekillendirildiğini sorgulamaktadırlar. Bu sorgulamada, etik değerlerinin varlığını gözlemleyen çalışanlar yeni yapıya uyumluluk gösterirken, aksi

⁹⁶ Kansal and Chandani, a.g.m., ss. 216-217.

bir durumda, kurumdan ayrılmaya dek uzanan bir iletişim kopukluğunun yaşandığı gözlemlenmektedir.⁹⁷

Kurumsal yönetimin, satın alma ve birleşme süreçlerindeki çok yönlü yönlendirmelerinin önemine odaklanan Ayan, çalışanların sürece dair performans göstergelerini şirketin finansal göstergeleri ile incelediği çalışmasında, çoğunlukla, sürecin olumlu çıktılarına odaklanmıştır. Buna göre çalışanlar, satın alma ve birleşme süreçleri sonrasında, yeni şirket yapısının prestij ve saygınlık sahibi olmasına paralel, herhangi bir değişim sorununu göz önünde bulundurmadan, sürecin bir parçası olmaya çalışmaktadırlar. Bir başka deyişle, Ayan'ın tespitlerine göre şirketlerin satın alma ve birleşme neticesinde ortaya çıkan kimliği, çalışanların, kendilerini özdeşleştirmeye çalıştıkları bir kimlik olarak değerlendirilmekte ve çalışma performansları da buna göre şekillenmektedir.⁹⁸

3.4.6. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İnsan Kaynakları Departmanının Rolüne Dair Görüşler ve Yorumlar

Katılımcı 1: Bu süreçte insan kaynakları, durumu profesyonelce yönetti. Çalışanlarda motivasyon kaybı yaşanmadı.

Katılımcı 2: İnsan kaynakları bu dönemlerde tamamen kapalı bir zihniyete sahipti. Sahayı bilmiyorlar. Çalışanlar ile ilgili bilgi yetersizlikleri çok. Sadece üçüncü kişiler ile ilerliyorlar.

Katılımcı 3: Birleşmede en kritik rol insan kaynakları departmanındadır. Birleşmeler çalışanlarda iş kaybı korkusu, yetki kaybı korkusu, maaş kaybı korkusu ve değişim ve belirsizliğin getirdiği tüm kaygıları arttıran bir süreçtir. İnsan kaynakları departmanı bu sürecin etkili şekilde yönetilerek tamamlanmasını sağlamadaki en kritik departmandır. İnsan kaynakları departmanı bu işi yaparken gerekli araç ve maddi imkanlarla da donatılmalıdır. Yani; çalışanların kaygılarını giderecek bütçeler, işini kaybedebilecek kişiler için rotasyon imkanları, başka şirketlere yerleştirilme hizmetlerinin verilmesi imkânı vb. de oluşturulmalıdır.

⁹⁷ İstar, a.g.m., ss. 120-121.

⁹⁸ Ekrem Ayan, *Şirketlerde Birleşme Ve Satın Alma Kararlarının İşletme Performansına Etkisi: AFM Örnek Olay İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, ss. 115-116.

Katılımcı 4: Firma birleşimi veya satın alımlarında aslında en önemli görev insan kaynaklarına düşüyor. Özellikle akıcı ve pratik iş yapış şemalarını daha başarılı uygulayan insan kaynakları departmanlarının yanında kişisel gelişim eğitimlerine de önem verenler daha başarılı ve esnek bir uyum süreci geçirilmesine çok yardımcı olabilirler. Tabi bunun için önce insan kaynakları çalışanlarının kişisel gelişim konusunda yetkin olmaları gerekiyor.

Katılımcı 5: Bence son derece kritik. Çünkü kaynaşma ve tarafların birbirleri ile etkileşimleri açısından önemli bir köprü görevi görüyor.

Katılımcı 6: Birleşmelerde herkese görev düşer; en çok da insan kaynaklarına. Sistematik, proje bazında tüm detayları düşünülerek ve çalışanın periyodik olarak gelişmelerden haberdar edildiği bir sistem kurulması şirketin faydasına olacaktır.

Katılımcı 7: Bu sürecin sahiplenilmesi açısından insan kaynaklarının operasyonel süreçleri yönetmeleri ve birleşme şartlarının her çalışan için adil, güvenilir ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından çok önemli. Yöneticilerin değişim yönetimini etkili yürütmeleri de insan kaynakları tarafından eğitim vs. ile desteklenmeli. İç ve dış iletişimin şeffaflık ve sürekliliği de insan kaynakları tarafından sağlanması gereken bir durum. Yeni oluşacak organizasyonun yapısı, değişen rol ve sorumluluklar, performans yönetimi gibi kritik konularda bu süreçte yönetilmesi gereken konular arasında. Yine yeni organizasyon dilinin “biz” olarak tüm fonksiyonlarda oturması ve sahiplenilmesi konuları ve yeni şirket kültürü de İK tarafından hayata geçirilmesi gereken projeler.

Katılımcı 8: Kesinlikle iç sürecin doğru ve verimli yönetilmesi doğru insan kaynağının sağlanmasında ve çalışanların işlerini daha iyi yapabilmelerine olanak sağlayan şartlarının hazırlanması kısmında çok önemli olduğu düşünüyorum.

Katılımcı 9: Son derece önemli olmalı, ancak konu ile ilgilendiklerini ve yeni sürece adaptasyonumuzu desteklediklerini söylemek güç.

Katılımcı 10: Son 15 yılın yeni departmanı olan insan kaynakları birçok işi kendi üzerine alması sebebi ile sahanın pratiğinden uzak, kendi beklentisi ve

standartlarına göre seçim yapmakta ve bu yüzden yeni personelin işe ve sahaya uyumunda sıklıkla sorunlar yaşanmaktadır.

Katılımcı 11: Sadece yerleştirme veya eleme fonksiyonu dışında verimliliği artırıcı bir fonksiyonu yok.

Katılımcı 12: İnsan kaynakları departmanı personelin geçiş sürecine ve sonrasında da yeni dönem gerçeklerine uyum sağlaması, organizasyonun verim kaybı olmadan işleyişine devam etmesi ve rezone sürecinin hızlı ve sorunsuz atlatılması için en kritik roldeki departmandır.

Katılımcı 13: Çok fazla etkisi olmayan bir departman olarak hayal kırıklığı oldu.

Katılımcı 14: İnsan kaynakları daha proaktif olabilirdi. Bilgilendirmeleri yetersiz ve azdı.

Katılımcı 15: İnsan kaynakları çoğu firmada etkisiz elemandır. Yönetim ne derse uygulamaya yöneliktir. Bu süreçte de öyle olmuştu. Kimlerin kalıp kimlerin gideceğine yönetim karar verir. Onlar da uygulardı.

Katılımcı 16: İlk başlarda son derece yardımcıları. Fakat son zamanlarda iletişim kurmak, randevu almak ya da gönderilen e-postalara hızlı cevap almak pek mümkün değil.

Katılımcı 17: Oldukça önemli. Şeffaf ve tüm çalışanlara eşit mesafede olmaları gerekir düşüncesindeyim.

Katılımcı 18: Pozitif, içten, mutluluğu gözetici, destekleyici, açıklayıcı ve birleştirici bir katalizör oldu bizler için.

Katılımcı 19: Sürecin dışında kaldılar, bizlerle etkili bir iletişim içinde değillerdi.

Katılımcı 20: Süreç yönetimine adapte olmam, şirket kültürünü anlamam ve dahil olmam için gereken işleri yapan fonksiyondur. İlk bir ay neyin ne olduğunu anlamamda en çok faydalandığım bölüm insan kaynakları bölümüdür.

Katılımcı 21: Büyük ölçüde, yeni sürece çalışanların hazırlanması adına önemli bir katkı sağladılar.

Katılımcı 22: İnsan kaynakları vizyonun değiştiğini düşünüyorum. Gerçekten de açık ve dürüst yaklaşım içindeler. Şirket çalışanları yanında durmaları güven kelimesinin altını dolduruyor.

Katılımcı 23: Çok fazla iletişim kuramıyoruz. Yoğun bir bürokratik etkileşim var ve bu bizleri rahatsız ediyor.

Katılımcı 24: İnsan kaynaklarının rolünün çok önemli olduğunu düşünüyorum. Her iki tarafla da yakın ilişki içerisinde olarak süreci en şeffaf şekilde yönetmeliler ve yeni şirketin iyiliği için kişi seçimlerinin liyakate göre yapılmasını sağlamalılar.

Katılımcı 25: Pek etkin değildi, zira ben direkt yurtdışına bağlı idim ve model maalesef böyle idi ve yapılacak pek bir şey yoktu o an için.

Katılımcı 26: Çok önemli, en önemli departman belki de. Herkese eşit mesafede, sinerji yaratmaya çalışan ve empati odaklı bir yaklaşım başarıyı garantileyecektir.

Katılımcı 27: Açıkçası geçmişe göre daha efektif, bu nedenle de genel olarak iletişim becerisi ve süreç yönetiminden memnunum.

Katılımcı 28: Eski departmanımızda yapımız daha aktifti. Yeni yapı pasif ve çalışanlardan uzak.

Katılımcı 29: Biraz uzak ilişkilerimiz var, ancak yine de sorunlar bir şekilde çözülüyor.

Katılımcı 30: Biraz bizim girişken davranıp ilişki kurmamız bekleniyor. Daha iyisi olabilirdi.

Tablo 8. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İnsan Kaynakları Departmanının Rolüne Dair Görüşlerin Dağılımı

	<u>Profesyonel yönetim</u>	<u>Kısıtlı ve niteliksiz iletişim</u>	<u>Motivasyon odaklı yönetim</u>	<u>Tesvik edici faaliyetler</u>
Katılımcı 1	X			
Katılımcı 2		X		
Katılımcı 3			X	
Katılımcı 4				X
Katılımcı 5			X	
Katılımcı 6	X			
Katılımcı 7				X
Katılımcı 8	X			
Katılımcı 9			X	
Katılımcı 10		X		
Katılımcı 11		X		
Katılımcı 12			X	
Katılımcı 13		X		
Katılımcı 14		X		
Katılımcı 15		X		
Katılımcı 16		X		
Katılımcı 17		X		
Katılımcı 18			X	
Katılımcı 19		X		
Katılımcı 20			X	
Katılımcı 21			X	
Katılımcı 22	X			
Katılımcı 23		X		
Katılımcı 24	X			
Katılımcı 25		X		
Katılımcı 26			X	
Katılımcı 27	X			
Katılımcı 28		X		
Katılımcı 29	X			
Katılımcı 30		X		
Yüzdelik Dağılım	%23,3	%43,3	%26,6	%6,8

Şirket birleşmesi ve satın alınması sürecinde insan kaynaklarının rolünün sorgulandığı süre zarfında, insan kaynaklarının, yeni şirket yapılanmasına geçiş sürecinde, motivasyona dayalı ve çalışanların performansını arttıracak nitelikte bir davranış içerisinde bulunduğu dair %26,6'lık bir katılımcı kesiminin görüşlerinin bulunmasının yanı sıra, katılımcıların %6,8'lik diliminin, insan kaynaklarının

kendilerini yeni sürece hazırlamak adına teşvik odaklı bir yönetim anlayışını benimsediğini söylediği de dikkat çekmektedir. Bu tür bir değerlendirmeye göre şirketlerinde birleşme ya da satın alma faaliyetini görmüş olan katılımcılar, insan kaynaklarını departmanlarının bu değişime olumlu yönde ayak uydurduğunu da dile getirmektedirler. Konunun olumsuz tarafına dair görüşleri bulunan, %43,3'lük kesime mensup katılımcılar ise yeni şirket yapısı içerisinde insan kaynaklarının kısıtlı ve kendilerinin beklentilerine cevap vermeyen, etkisiz bir iletişim modelini benimsediğini dile getirmektedirler. Bu tür bir eleştirinin yanı sıra, insan kaynaklarının sadece profesyonel bir yönetim anlayışı benimsemek sureti ile çalışanların işletme içerisindeki rutin faaliyetleri ile ilgilenen bir kimliğe sahip olduğu yönünde eleştirileri bulunan %23,3'lük bir katılımcı kesimi bulunmaktadır. Bu eleştiri, katılımcıların, yeni sisteme ve yapıya uyum sağlamak adına insan kaynaklarının yönlendirmesine ihtiyaç duymalarına karşın, bu konuda insan kaynaklarından herhangi bir destek elde edememeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Vijaywargia (2014), şirket yönetimlerinden yetkililer özelinde gerçekleştirdiği çalışmada, satın alma ve birleşme sonrasındaki süreçlerin, çalışanlar nazarındaki eksiklik ve başarısızlık nedenini araştırmıştır. Vijaywargia'nın tespitlerine göre yöneticiler, satın alma ve birleşme süreçlerine dair negatif unsurların ortaya çıkışında hem kurumsal hem de insan kaynaklarına dayalı yönetim anlayışlarındaki kopukluklara dikkat çekmişlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin hali hazırda sağlıklı bir şekilde işlememesi ve kurumsal yönetimin de süreç yönetme kabiliyetine tam olarak sahip olmayan bireylere sahip olması neticesinde, satın alma ve birleşmenin yaratmış olduğu belirsizlik ortamı bir verimsizlik ortamına dönüşmektedir. Katılımcılar, kurumsal yönetimin ve insan kaynakları yönetiminin uyumluluğunun, satın alma ve birleşme sonrasında, çalışanlara da sirayet edeceğini dile getirmektedirler.⁹⁹

Öte yandan Deniz ve Taştan, şirket birleşmeleri özelinde, insan kaynaklarının faaliyetlerinin, çalışanların üzerindeki psikolojik etkilerini değerlendirdikleri bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma, temel olarak insan kaynaklarının hem bir departman hem de bir yönetim mekanizması kimliği ile şirket birleşmeleri sürecinde

⁹⁹ Vijaywargia, a.g.m., s. 33.

son derece kritik bir noktada bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bu tespite göre insan kaynaklarının, şirket birleşme sürecinde ve sonrasında, doğru bir yönetim, yönlendirme ve iletişim mekanizması geliştirememesi neticesinde çalışanlarda huzursuzluk, gerginlik, moral ve motivasyon düşüklüğü, güvensizlik, endişe, hayal kırıklığı, bireyler arası çatışma ve işyerine yabancılaşma sorunlarının yaşandığı anlaşılmaktadır.¹⁰⁰

Görmüş ve Ceylan, şirket birleşmeleri sürecine odaklı olarak şekillendirdikleri çalışmalarında, katılımcıların, yeni şirket yapılarındaki olumsuz yönlerle dair gözlem ve değerlendirmelerini sormuşlardır. Buna göre katılımcılar, şirket birleşmeleri süreçlerinden iki konuya dair beklenti içerisindeyler. Bunlardan ilki, çalışanların ortak bir platformda görüşlerinin alınarak yeni yapının insan kaynakları mekanizmasının belirlenmesidir. İkincisi ise birleşen şirketlerin insan kaynakları yönetimi mekanizmaları farklı olsa bile yeni insan kaynakları yönetimi mekanizmasının, mutlak olarak bir konsensüse dayalı olarak şekillendirilmesidir. Bunların dışında, dayatmacı bir durumun çalışanlar nezdinde hükmünün olmayacağı ve tepki ile karşılaşacağı, yine, araştırmanın katılımcıları tarafından dile getirilmiştir.¹⁰¹

3.4.7. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İstihdam Yapısı ve İstihdam ile İlgili Kriterlere Dair Görüşler ve Yorumlar

Katılımcı 1: Kriterler ağırlaştırıldı, eğitim seviyesi ve deneyim yılı kriterlerine göre alımlar yapıldı. Her gelen yeni heyecanla firmaya olumlu katkı sağladı.

Katılımcı 2: Satın alan şirketin elemanları, satın alınan şirketin elemanlarını taşeron firma gibi görür, ev sahibi misafir kıyaslaması yapılır. Aksi bir durumda, sinerjik bir durum yaratılır ve yeni oluşuma katkısı büyük olur.

Katılımcı 3: Her iki kültürden gelen çalışanların kültürel harmonizasyonu önemlidir. Birleşme sonrası oluşan yeni şirketin kültürünü her iki kültürden gelen çalışanlara anlatmak ve benimsetmek önemlidir. Bunun olmaması durumunda

¹⁰⁰ Deniz ve Taştan, a.g.m., ss. 9-10.

¹⁰¹ Görmüş ve Ceylan, a.g.m., ss. 80-81.

Çalışanların kendi aralarında, çalışanlarla şirket değer ve kuralları arasında çelişki doğar.

Katılımcı 4: İyi planlanmış bir birleşme sürecinde uygun elemanları doğru pozisyonlara yerleştirme şansı artıyor. Dolayısıyla yeni katılan çalışanların pozitif etkiler yaratabileceğini düşünüyorum.

Katılımcı 5: Kriterler biraz karmaşık oldu. Bu nedenle de mevcut çalışanlar zaten sisteme uyum sağlamakta zorluk yaşarken, adaylar açısından da kurumun kimliğine dair çok sayıda soru işaretinin bulunduğu görölüyor.

Katılımcı 6: Her iki şirketin istihdamına yönelik eşit ve adil organizasyon şeması şirketin faydasına olacaktır.

Katılımcı 7: Eğer bu süreç yukarıda anlattığım konular açısından iyi yönetilirse birleşmeler güce güç katma şeklinde gerçekleşiyor. Yani burada asıl konu birleşmenin kendisinden öte değişim yönetimi oluyor. Eğer bu süreç iyi yönetilemezse yüksek performe eden ve yetenek havuzu dediğimiz kilit çalışan kayıpları ile de sonuçlanabiliyor.

Katılımcı 8: İlk etapta yeni çalışanların olması, belirsizlik ve yeni çalışanlar ile düzenin bozulacağı düşüncesini oluşturur ve olumsuz etkiler. İlerleyen süreçte zaman geçtikçe verimli bir iletişim ve imkanlardaki iyileştirme ile pozitive dönüşebilir.

Katılımcı 9: Son dönemde yoğun bir işe alım söz konusuydu. Önce geçici olarak çalışanlar işe alındı, daha sonrasında da büyük bir kısmı gönderildi. Başarılı bir eliminasyonun olduğunu söylemek zor.

Katılımcı 10: şirketin çalışanlarına vereceği inisiyatif son derece önemlidir. Her bir çalışanın özgürce katılabildiği yüreklendirildiği organizasyonlar daha başarılı olmaktadır.

Katılımcı 11: Yeni oluşan veya oluşamayan yeni kültüre, yeni ekip arkadaşı kültüru eklenince maalesef şirket değerleri ve kültüru zayıflıyor.

Katılımcı 12: Esasen burada yine insan kaynakları departmanı kilit rol almaktadır. Sağlıklı ve tüm paydaşları kapsayan bir “iletişim” modeli ile süreç sorunsuz olarak işleyecektir.

Katılımcı 13: Pozitif yönde etkilemektedir. Çünkü onlar herhangi bir taraftan değil, tarafsız davranmaktadırlar.

Katılımcı 14: Hakların baki olacağı söylene de yeni firmanın farklı politikaları ve yan haklar konusundaki farklılıklar kaygı duymama neden oldu.

Katılımcı 15: Yeni katılanlar en şanslı taraf oluyor. Çünkü artık birleşen bir firmanın elemanı. Geçmişini bilmiyor. Yeni bir kültürle sıfırdan başlıyorlar. Yeni gelenlerin şirketi büyütmeye de büyük görevleri oluyor. Her şey enerji. Genç ve yeni neslin enerjisi ve kalan deneyimli profesyonellerle büyüme çok hızlı oluyor. Birisi yeni olduğu için kendini kanıtlamak zorunda ve çok çalışıyor. Diğerleri ise arkalarından gelenleri gördükçe ya daha iyi olacak ya da gideceğini biliyor. Maalesef bu sektörde duraklamak yok. Hep daha iyi olmak zorundasın.

Katılımcı 16: Kriterler son derece zorlu. Bu nedenle de şu an halen aday konumunda olanlar fazlasıyla zorlanıyor mülakatlarda. Bu durum nitelikli çalışan seçimi için iyi, ancak acil eleman ihtiyaçlarının giderilmesi adına kötü.

Katılımcı 17: Yeni alımlar eğer mevcut olan bir pozisyona içten yükseltme / atama olmuyorsa pek olumlu karşılanmamaktadır.

Katılımcı 18: Olumlu şekilde etkiliyor. Her boyutuyla pozitif bir politika ve uygulama var.

Katılımcı 19: Sanki daha kolay çalışan alınıyor gibi bir izlenim var ve bu herkesin dikkatini çekiyor. Geçmişteki kadar zorlu çalışan seçimi söz konusu değil.

Katılımcı 20: Bir kısmı çok hızlı adapte olup pozitif katkı sunarken, bir kısmı bu yeni kültüre adapte olamadılar ve orta uzun vadede elimine oldular.

Katılımcı 21: Eskisinden daha katı bir sistem olduğu açık, ancak bu, daha nitelikli çalışanların sisteme adapte edilmesi adına gerekli.

Katılımcı 22: Yeni oluşturulan grup şekilleri şirketlerinin gücünün artmasını tetikliyor.

Katılımcı 23: Çok fazla yeni çalışanın sistem içerisine dahil edildiğini gördüm, ama bunun doğru bir tercih olmadığına inanıyorum. Çünkü ortam kalabalıklaştıkça iletişim ve etkileşim zorlaşıyor.

Katılımcı 24: Doğal olarak verimliliği arttırmak için çalışan sayısında bir azaltma gerçekleşecek. Bu da çalışanlar arasında bir rekabet yaratıyor.

Katılımcı 25: Daha sonra şirkete katılan arkadaşlar bu iki şirketin birleşmesinden çok da olumsuz etkilenmediler sanırım.

Katılımcı 26: Pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Normal bir işe almadan farkı ne olabilir? Mülakat planlamasında soruların bu şekilde hazırlanması başarıya götürebilir.

Katılımcı 27: Biz çalışanlar yeni sisteme alıştık. Çalışacak adaylar için de daha seçici ve nitelikli bir değerlendirme mekanizması oluşturuldu.

Katılımcı 28: Mevcut çalışanlar için zorlu bir süreç söz konusu. Yeni işe alınacak çalışanlar için ise güçlü bir filtreleme söz konusu.

Katılımcı 29: Kriterlerin zorlu hale getirildiği görülmekte, çünkü şirket, yeni yapısında, eskisinden daha efektif çalışanlar istiyor.

Katılımcı 30: Eskisinden çok daha zorlu bir kriterler silsilesi oluşturuldu. Niteliği arttırmaya yönelik bir çaba var.

Tablo 9. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İstihdam Yapısı ve İstihdam ile İlgili Kriterlere Dair Görüşlerin Dağılımı

	<u>Kriterlerin değişimi</u>	<u>Pozitif etkileşim</u>	<u>Bütünleştirici yaklaşım</u>	<u>Liyakat</u>	<u>Karmaşık yapılanma</u>
Katılımcı 1	X				
Katılımcı 2		X			
Katılımcı 3			X		
Katılımcı 4				X	
Katılımcı 5					X
Katılımcı 6			X		
Katılımcı 7			X		
Katılımcı 8		X			
Katılımcı 9		X			
Katılımcı 10					X
Katılımcı 11					X
Katılımcı 12		X			
Katılımcı 13				X	
Katılımcı 14					X
Katılımcı 15					X
Katılımcı 16					X
Katılımcı 17				X	
Katılımcı 18		X			
Katılımcı 19				X	
Katılımcı 20	X				
Katılımcı 21	X				
Katılımcı 22	X				
Katılımcı 23					X
Katılımcı 24				X	
Katılımcı 25		X			
Katılımcı 26		X			
Katılımcı 27	X				
Katılımcı 28	X				
Katılımcı 29					X
Katılımcı 30	X				
Yüzdelik Dağılım	%23,3	%23,3	%10	%16,8	%26,6

Şirket yapısının değişimi ile birlikte istihdam yapısındaki değişikliğe dair yöneltilen soruya dair katılımcıların %23,3'lük kesimi, kriterlerin köklü olarak değişimine dair bir değerlendirme dahilinde cevap vermektedirler. Söz konusu %23,3'lük kesime mensup katılımcılar için bu kriter değişikliği, son derece yararlı olarak değerlendirilse de kimi çalışanlar açısından son derece zararlı bir uygulama olarak değerlendirilmiştir. İstihdam kriterlerindeki değişimleri yararlı olarak gören ve %23,3'lük kesime denk gelen katılımcılar, kurum içerisindeki pozitif etkileşimin hem yönetsel hem de beşeri anlamda ön plana çıkarmaktadırlar. Yine

katılımcıların %10'luk kesimi, çalışanlar ile yönetim arasındaki bütünleştirici davranışlardan, özellikle de bu davranışların kurum yönetiminden gelmesinden son derece memnundurlar. Nihai olarak ise istihdam kriterlerindeki değişimleri yararlı olarak gören katılımcılar, bu şekilde, tam olarak liyakate dayalı bir istihdam mantalitesinin sisteme entegre edildiği görüşündedirler. Öte yandan, istihdam kriterlerindeki değişimleri zararlı olarak gören ve %16,8'lik kesime mensup katılımcılar için liyakat önemli bir kriter olmaktadır. Fakat onlar, liyakatin, yeni sistem ile birlikte ortadan kalktığını ve sistemin başında bulunanların, kendi, eski şirketlerinden tanıdıklarına konum ve fırsatlar vermek sureti ile yozlaştığını düşünmektedirler. Katılımcıların %26,6'lık kesimi, kurumları içerisinde halen yerleşik hale gelemeyen sistemin, karmaşık bir çalışan ve yönetici yapılanmasını meydana getirdiğini düşünmektedirler ki bu durum, görev tanımlarının da karmaşık hale gelmesine sebebiyet vermiştir.

Demirbağ, şirket birleşme ve devralmalarında, insan kaynaklarının rolleri üzerinden çalışanların süreçteki genel görünümünü araştırdığı çalışmada, beşeri unsurların önemini fark etmiştir. Buna göre çalışmada, daha çok birleşme ve satın almalarındaki başarısızlık nedenlerini araştıran Demirbağ, insan kaynağının kötü planlanması neticesinde, hedeflerin tam olarak ortaya konulmaması ve benimsetilememesi, başarısız kültürel entegrasyon, kilit çalışanların elde tutulamaması, etkin olmayan iletişim, çalışan motivasyonunun yüksek tutulamaması, çalışanların ruhsal durumlarına gereken önemin gösterilmemesinin, birleşme ve satın alma sürecinin sonrasındaki başarısızlıkların temelini oluşturduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Demirbağ, bu durumun ortaya çıkışında, birleşme ve satın alma sürecinin tamamlanmasının ardından insan kaynakları birimine gereken rolün ve önemin verilmemesinin de süreci olumsuz etkilediğini dile getirmiştir.¹⁰²

3.4.8. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İşyerindeki Fiziksel Değişime Dair Görüşler ve Yorumlar

Katılımcı 1: Oldu. Taşındık. Boğaz hattına taşındığımız için bizi olumlu etkiledi.

¹⁰² Demirbağ, a.g.e, s. 100.

Katılımcı 2: Değişik oldu ama olumlu veya olumsuz bir etkisi olmadı.

Katılımcı 3: Oldu. Her iki şirketten gelen çalışanlara yeni mekanlarını benimsetmek önemlidir. Ev ve iş arasında sunulan taşıma servisinin yeni rotaları belirlendi. Değişen çalışma mekanının trafik durumu bazı çalışanlar için ek sorun yarattı.

Katılımcı 4: Fiziksel ortamda değişiklik oldu. Burada iki durum ortaya çıkıyor; alışkanlıkları değişen insanlar motivasyon yitirebiliyor veya rutinden çabuk sıkılan ve değişimle motivasyonu artan insanlar için çok olumlu olabiliyor. Ben olumlu etkilenen gruptayım, sürekli aynı rutini tekrarlamak konsantrasyon ve isteği her konuda azaltıyor.

Katılımcı 5: Ofis tamamıyla değişti. İlk başta alışmak zordu, ancak zamanla alıştım. Fakat yine de ofiste çalışan kişi sayısının artması, basık bir ortam yaratıyor. Bu da çalışma enerjisini olumsuz etkiliyor.

Katılımcı 6: Ofis değişimi yaşadım, pozitif bir süreçti.

Katılımcı 7: Çok kritik bir değişim yaşamadım. Yeni ekibimin bir kısmı başka bir binada çalışma durumunda olduğu için ben de programımı iki binada da olmayı amaçlayarak ayarladım. Haftanın belli günleri eski ofisimde belli günleri de yeni ofisimde gerçekleştirdim. Böyle bir program yeni ekibimim beni kabulünü kolaylaştırdı. Fiziksel beraberliğin değişim süreçlerinde önemli bir konu olduğunu düşünüyorum. Öte yandan günümüz koşullarında pandemi nedeni ile artık bu konu da değişime uğramış durumda. Fiziksel olarak bir araya gelinemeyen durumlarda iletişim sürekliliğini online bir araya gelmeler olarak da sağlamak mümkün. Burada önemli olan iletişimin belli, periyotlar ile sürekliliğini sağlamak aslında. Yine uzakta saha çalışanları olan ekiplerde de bu konu son derece kritik.

Katılımcı 8: Evet oldu. Pandemi sürecinden dolayı evden çalıştığımızı belirtmek isterim. Bu da ilişkilerimin kuvvetli olduğu iş ortakları ile dijital olarak iletişim de olumsuz etkiledi diyebilirim.

Katılımcı 9: Lokasyonum değişmedi, masam değişti. Fakat bu bile benim huzursuz bir şekilde çalışmam adına yeterli oldu.

Katılımcı 10: Hayır olmadı.

Katılımcı 11: Bölgesel çalışma alanları değişti. Bu durum müşterileri ve çalışanları olumsuz etkiledi.

Katılımcı 12: Yaşanan ofis değişikliği muhakkak ki beraberinde belirli personelde memnuniyetsizlik getirecektir. Daha küçük oda, toplantı odalarındaki yoğunluk, ortak kullanım alanlarındaki belirli kısıtlama/değişimler ile alışkanlıkların değişmesi motivasyon kayıplarına yol açabilmektedir. Burada önemli rol, departman yöneticileri ve insan kaynakları departmanındadır. Birebir görüşmeler ve küçük dokunuşlar ile uyum süreci minimuma indirilmeli ve en az hasarla yönetilmelidir.

Katılımcı 13: Mekân değişikliği oldu. Beni etkilemedi.

Katılımcı 14: Bölge ve ürün portföyü değiştiği için ve bu istem dışı olduğundan dolayı motivasyonumu azalttı.

Katılımcı 15: Bizim ofisler daha kötü ve eskiydi. Bir önceki şirketin ofisleri daha iyiydi ve çoğu yerde onların ofislerine taşınmıştık. Yani satın alan taraf için daha iyi olmuştu.

Katılımcı 16: Tamamıyla değişen bir yer durumu söz konusu. Alışmak zor oldu. Halen de bir departmandan diğerine ulaşmak için ilçe değiştirmek gerekebiliyor.

Katılımcı 17: Evet oldu, masasız çalışmak zorunda kaldım ve çok zorlayıcı idi.

Katılımcı 18: Hayır olmadı. Evimin yakınındaki bir ofiste çalışmaktayım.

Katılımcı 19: Artık açık ofis şeklinde işleyen bir yapı var. Benim açımdan alışması son derece zor. Biraz baskı yaratıyor insanın üzerinde.

Katılımcı 20: Evet oldu. Ofisim değişti. Hatta arabam dahi değişti. Yol ve ulaşım anlamında biraz daha uzun bir bölgeye taşındık ama çok güzel bir ofisim vardı. Ben ruhsal olarak çok fazla negatif etkilenmedim. Önden ne ile karşılaşacağımı çok iyi biliyordum.

Katılımcı 21: İşyerimiz değişti. Yine de yeni odamdan ve bölgemden memnunum.

Katılımcı 22: Coğrafi olarak bölge yapıları değişti, bu da alışmak için biraz zaman gerektirdi. Çalışma sürelerinin artmasını beraberinde getirdi.

Katılımcı 23: Farklı bir mekandayım. Halen alışamadım. Psikolojik olarak bu durum beni zorlamakla birlikte işime odaklanmamı da engelliyor.

Katılımcı 24: Hayır, fiziksel bir değişim olmadı.

Katılımcı 25: Fiziksel değişiklik oldu. Ben evimden biraz daha uzak bir ofise gitmek zorunda kaldım, ancak yeni yerdeki koşullar, ofisteki imkanlar çok daha iyi oldu.

Katılımcı 26: Evet oldu, zamanla yeni mekanlara alışıldı.

Katılımcı 27: Bir değişiklik olmadı. Herkes yerini korudu ve bu durum çalışan psikolojisine olumlu yansıdı.

Katılımcı 28: Lokasyon olarak sabit kalsak da benim ofisim, eski arkadaşlarıma uzak. Bu da beni rahatsız ediyor.

Katılımcı 29: Çok büyük değişiklik olmadı. Yine de eski ofisim daha iyiydi.

Katılımcı 30: Benim ofisim halen aynı ve memnunum.

Tablo 10. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İşyerindeki Fiziksel Değişime Dair Görüşlerin Dağılımı

	<u>Tasınma ve olumlu etkilenme</u>	<u>Değişim olmadı</u>	<u>Tasınma ve olumsuz etkilenme</u>
Katılımcı 1	X		
Katılımcı 2		X	
Katılımcı 3			X
Katılımcı 4	X		
Katılımcı 5			X
Katılımcı 6	X		
Katılımcı 7		X	
Katılımcı 8			X
Katılımcı 9			X
Katılımcı 10		X	
Katılımcı 11			X
Katılımcı 12			X
Katılımcı 13		X	
Katılımcı 14			X
Katılımcı 15			X
Katılımcı 16			X
Katılımcı 17			X
Katılımcı 18		X	
Katılımcı 19			X
Katılımcı 20			X
Katılımcı 21	X		
Katılımcı 22			X
Katılımcı 23			X
Katılımcı 24		X	
Katılımcı 25	X		
Katılımcı 26	X		
Katılımcı 27		X	
Katılımcı 28			X
Katılımcı 29		X	
Katılımcı 30		X	
Yüzdelik Dağılım	%20	%30	%50

Katılımcıların, şirket birleşme ve satın alma süreçleri sonrasındaki çalışma ortamı değişimleri farklı tepkilere sebebiyet vermiştir. Değişim yaşamayan, %30'luk kesime mensup bir katılımcı kitlesi bulunmaktadır. Katılımcıların %50'lik kesiminin olumsuz reaksiyonlar verdikleri bu konuda, olumlu olarak reaksiyon veren ve %20'lik kesime mensup katılımcıların çalışma yerleri değişse bile çalışma ortamlarında herhangi bir değişiklik yaşamaması, onlar için büyük bir avantaj olmuştur. Yeri değişmiş olsa dahi bulunduğu yerden memnun olan çalışanlar da

mevcuttur. Öte yandan, çalışma ortamı değişimi konusunda sorunlar yaşayan çalışanların bu sorunları, yoğunlukla, alışık oldukları ortamın dışına çıkmaları, eski imkanlarının kendilerine sunulmaması, ofis yapısının değişimi, artan nüfusun yarattığı kalabalık ve evden çalışma zorunluluğunun getirilmesi ile değerlendirilmektedir. Bu konuda mutsuz olan çalışanlar, şirket birleşme ve satın alma süreci sonrasında, kendilerinin asıl verimlilik sağladıkları ortamın göz ardı edilerek kendilerinin potansiyelinin gerilemesine göz yumulmasından şikayetçi olmaktadır.

3.4.9. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İş Ortamınızda Yaşanan Ya Da Yaşanması Muhtemel Çatışmalar ve Etkilerine Dair Görüşler ve Yorumlar

Katılımcı 1: Muhtemel çatışma olmadı. Sosyal haklar ve ekonomik paketler her iki taraf içinde tatmin edici olduğundan ve yöneticilerin değişmemesinden dolayı bir sorun yaşamadık.

Katılımcı 2: Statüsü yükselmiş olanlar kendilerini o şirketin en değerli çalışanı olarak görüyor, statüsü düşenler ise işten çıkarılma kaygısı yaşıyorlar. Bu durum beni negatif etkiledi ve yeni iş olanaklarını değerlendirdim.

Katılımcı 3: Entegrasyon sürecinin kendi kendine tamamlanması yerine bilinçli tercihlerle ve planlarla yönetilmesi gereklidir. Başlama noktası yeni kültürün her iki grup çalışana anlatılması, benimsetilme ve insanların entegrasyonudur. Şirket iş ve operasyonlarının entegrasyonu bu sayede daha başarılı olur.

Katılımcı 4: Bu konuda çok iyi planlanmış bir süreç yok. Bunu yapabilen bir firmayı da açıkçası Türkiye’de görmedim. Türk insanı olarak biz genelde “görmezden gelme/yokmuş gibi davranma” veya “bastırma” gibi yolları tercih ediyoruz. Bu nedenle çatışmalar karşısında yapıcı bir süreç uygulayan firmayla karşılaşmadım diyebilirim.

Katılımcı 5: Genel olarak herkesin, kendi eski sistemini diğerlerine kabul ettirme eğilimi var. Bu durum, ne yazık ki sağlıklı yönetilmiyor. Bu nedenle de bir iletişim problemi var ki benim işlerimin hızını bu durum fazlasıyla düşürdü.

Katılımcı 6: İletişim ortamının sağlanması ve kısa sürede ortak çalışma, çatışmaları engeller ve ortak hedefe yürümeyi kolaylaştırır.

Katılımcı 7: Bu konunun yönetilmesi birleşme süreçleri yönetiminde iyi bir hazırlık dönemi ve iyi bir iletişim planı ile olabilmekte. Organizasyonel, rol ve sorumluluklar açısından çatışma alanlarının iyi bir tespiti gerekiyor hem üst yönetim hem de insan kaynakları açısından. Bu çatışmalara çözüm getirecek bir plan ve yapı üst yönetim ve insan kaynakları tarafından planlanmalı. Kişisel çatışmalar da yaşanması mümkün durumlar. Buralarda da ilgili yöneticilerin ekiplerini “şirket değerleri ve hedefleri” çatısında toplamaları ve ekiplerine şeffaf ve güven ortamında bu konu ile ilgili yapılandırılmış geri bildirim vermeleri ve gerekli durumlarda koçluk/mentorluk destekleri gerekiyor.

Katılımcı 8: Yeni iş ortamımızda yöneticilerimiz ile sürekli iletişim halinde olup fikir alışverişi yaparak birlikte yönetmeye çalıştığımızı bildirmek isterim. Eğer bizimle fikir alışverişi yapılmadan direk karar alıp uygulanmasını isteselerdi bizi olumsuz olarak etkilerdi.

Katılımcı 9: Fiziksel, sözlü vb. bir çatışma söz konusu değil. Fakat sessiz ve kopuk ilişkiler ile süregelen bir iş ilişkisi ağı var. Bu bile tedirgin edici.

Katılımcı 10: Kişinin psikolojik durumu ile alakalı olan durumda hassas kişiler daha fazla etkilenmekte ve performans düşüklüğü yaşamaktadırlar. İnsan kaynakları departmanlarının bu kriter üzerine yaptıkları standart testlerden ziyade daha farklı bir yöntem izlemelerinin faydalı olacağını düşünüyorum.

Katılımcı 11: Maalesef şirket kültürü net oturmadiği için duygusallık, kişiselleştirme ön plana çıkmıştır. Bu durumda gereksiz yere iş ve gelişim odaklı durumları sekteye uğratmaktadır.

Katılımcı 12: Yeni dönem için organizasyonun başına geçen personelin (genel müdür, CEO vb.) tüm organizasyonu kucaklayıcı ve kapsayıcı geniş katımlı toplantılar ile niyetini ve çatışma olması durumunda alacağı tutumu çok net ifade etmesi ile süreç en uygun şekilde yönetilmelidir. En tepeden başlayan bu tutum departman yöneticileri tarafından sıkı takip edilmeli ve çatışma kültürünün değil

birlikte çalışma kültürünün kabul göreceği sıklıkla dile getirilmeli ve önlemler alınmalıdır.

Katılımcı 13: Bir dizi sonuçsuz kalan insan kaynakları görüşmeleri yaşandı ve çatışmalar devam etti.

Katılımcı 14: Profesyonel bir destek (yaşam koçu, psikolog) alınmalı süreç daha iyi yönetilmeliydi.

Katılımcı 15: Herkesin bir gizli ajandası oluyor. Herkes politik. İlk başlarda daha güvensiz bir ortam olduğu için her şeye daha fazla dikkat etmeye çalışıyorsun. Herkesin çok dikkat ettiği diken üstünde olduğu belli bir süreç oluyor.

Katılımcı 16: Herhangi bir çatışma görmedim. Fakat samimiyeti olmayan bir iletişim sürecinin olması, çatışma yaşanma ihtimalini kuvvetlendiriyor.

Katılımcı 17: Çatışma yaşanması durumunda insan kaynakları devreye girmiştir. Eğer profesyonel bakış açısı varsa sorunu çözmeye yardımcı olacaktır.

Katılımcı 18: Açık ve güvene dayalı iletişim. Birlikte adil ve akılcı çözüm üretmek. Bende güven ve mutluluk için birlikte emek verme duygusu uyandırıyor.

Katılımcı 19: Herhangi bir çatışma görmedim. Bu benim açımdan güven verici.

Katılımcı 20: Çatışmaların olması kaçınılmaz. Bu sebeple açık iletişimle kimin beklentisinin ne olduğunun ve bu beklenti karşılanmadığında ne hissettiğinin iyi anlaşılması önemli. Bu bakımdan çatışmaları kendi adıma bu şekilde ele aldım. Şirket bu konuda özel olarak çaba sarf eden bir kültüre sahip değildi. Zaman zaman var olan kültüre adapte olmakta zorlandığım anlar olsa da bunları hep takım olmanın her adımında nerede olduğumu belirleyerek aşmaya gayret ettim.

Katılımcı 21: Herhangi bir çatışma görmedim. Bunun olmaması adına da kendim sorumluluk alıyorum.

Katılımcı 22: Açık iletişim her türlü engelin ve çatışmanın kaldırılması için en önemli ve en güvenilir yöntemdir.

Katılımcı 23: Şu ana dek bir çatışma görmesem de böylesine farklı, kalabalık ve iletişimsiz bir ortamda, ister istemez bir çatışma olma ihtimali söz konusu.

Katılımcı 24: İnsan kaynakları rutin toplantılarla süreç hakkında bilgi veriyor. Yöneticiler kendilerine bağlı çalışanlarla görüşüp geri bildirimlerini üst yönetimle paylaşıyorlar.

Katılımcı 25: İki şirketin birbirine kaynaşması ve kurulan yeni organizasyonu kabullenmesi hemen olmuyor, muhtemel çıkabilecek çatışmaları azaltmak için türlü organizasyonlarla çalışanları bir araya getirmeye dikkat etmişlerdi. Kimi kritik roller için dışarıdan kişiler almayı da düşünmüşlerdi çatışmayı engellemek üzere.

Katılımcı 26: Açık iletişim benimsendi. Zaman zaman çatışmalara sebebiyet veren konular için ekstra zaman harcamak gerekti.

Katılımcı 27: İlk dönemlerde ciddi bir iletişim problemi vardı ki ara ara sesler yükseldi. Şimdi ise makul bir iletişim mekanizması var.

Katılımcı 28: Şu ana dek bir çatışma ortamı olmadı, ancak taraflı bir tutum olacağı endişesine sahibim.

Katılımcı 29: Bir çatışma söz konusu değil. Gelecekte de olacağını sanmıyorum.

Katılımcı 30: Yöneticiler ile bir çatışma olmasından endişeliyim. Bunun dışında bir çatışma hususu söz konusu değil.

Tablo 11. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İş Ortamınızda Yaşanan Ya Da Yaşanması Muhtemel Çatışmalar ve Etkilerine Dair Görüşlerin Dağılımı

	<u>Çatışma yaşanmadı</u>	<u>İsten ayrılma niyeti</u>	<u>İletişim ve bütünleştirme çabası</u>	<u>İş performansının gerilemesi</u>
Katılımcı 1	X			
Katılımcı 2		X		
Katılımcı 3			X	
Katılımcı 4	X			
Katılımcı 5				X
Katılımcı 6			X	
Katılımcı 7			X	
Katılımcı 8				X
Katılımcı 9				X
Katılımcı 10				X
Katılımcı 11				X
Katılımcı 12			X	
Katılımcı 13				X
Katılımcı 14				X
Katılımcı 15		X		
Katılımcı 16	X			
Katılımcı 17			X	
Katılımcı 18			X	
Katılımcı 19	X			
Katılımcı 20			X	
Katılımcı 21	X			
Katılımcı 22			X	
Katılımcı 23	X			
Katılımcı 24			X	
Katılımcı 25			X	
Katılımcı 26			X	
Katılımcı 27			X	
Katılımcı 28	X			
Katılımcı 29	X			
Katılımcı 30	X			
Yüzdelik Dağılım	%30	%6,66	%40	%23,34

Şirket birleşme ve satın alma sonrasındaki süreçte, çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki yaşanması muhtemel ya da yaşanan çatışmaları değerlendiren ve %30'luk kesime denk gelen katılımcılar, öncelikli olarak herhangi bir çatışma ortamı ile karşılaşmamış olsalar da gelecek zaman zarfı içerisinde, özellikle yönetim ile çalışanlar arasında, bazı konularda sorun yaşanmasını, güçlü bir ihtimal olarak görmektedirler. Bunun dışında, mevcut süreçte yaşanan ve olumsuz

etkileyen çatışmalar, katılımcıların %23,4'ü için bir iş performansı düşüşüne sebebiyet vermiştir. Yeni yapının bir getirisi olarak doğal karşılanabilecek olan sorunların sürdürülebilir hale gelmesi neticesinde, bu durumdan rahatsız olan katılımcılar, iş performanslarının gözle görülür bir şekilde gerilediğini belirtmektedirler. Bunun yanı sıra, yaşanan çatışmalardan olumsuz olarak etkilenmiş olan katılımcıların %6,66'sı, işten ayrılma niyetine sahip olmak sureti ile yeni bir kariyer planlaması yapmaktadırlar. Aksi bir yönde ise konuyu olumlu bir şekilde değerlendiren ve herhangi bir çatışma ile karşılaşmamış olan ve %40'lık kesimine mensup katılımcıların, bu durumun ortaya çıkmasında, kurumsal yapının bütünleştirici ve bir arada hareket etmeye teşvik eden davranışlarının önemi olduğunu belirttikleri görülmüştür.

Saka, şirket birleşmelerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada, sürecin bir getirisi olarak yeni bir araya gelen çalışanlar arasındaki ilişkilerin seyrini incelemiştir. Çalışmanın çarpıcı sonuçlarından olarak birleşme sonrasında çalışanlar arasındaki yardımlaşma duygusunun azaldığı ve çatışmaya yönelik davranışların arttığı gözlemlenmiştir. Çalışan bireylerin, çalışma arkadaşlarına yönelik algılarında olumsuz bir değişim olduğu da göze çarpmaktadır. Bu durum, iş tatmini duygusunu da olumsuz yönde etkilemektedir.¹⁰³

3.4.10. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İşleyen Sürecin Örgütsel Duygulara Etkisine Dair Görüşler ve Yorumlar

Katılımcı 1: Birleşme sonrası, terfi aldığım için kurumuma sadakat ve motivasyonumu arttırdı.

Katılımcı 2: Duygularımı tamamen negatif yönde etkiledi. Zaten, birleşmeden kısa bir süre sonra yapılan yanlış statü değerlendirmelerinden dolayı ayrıldım.

Katılımcı 3: Şirkette kalmaya devam edenlerin örgütsel bağlılıkları artmıştır. Ayrılanlar ise, veda duygusu ile ayrılmıştır. Ayrılanların maddi anlamda tatmin edici bir tazminatla ayrılması, ayrılmanın getirdiği yükü yönetmek bakımından önemlidir.

¹⁰³ Saka, a.g.e, s. 151.

Katılımcı 4: Yeni nesilde herhangi bir bağlılık/aitlik duygusu olduğunu düşünmüyorum. Dolayısıyla bu grup kendi kişisel çıkarlarına ne iyi gelirse o tarafa doğru meyletmeye dünden hazırlar. Daha yaşlı çalışanlarda ise ister istemez hayal kırıklığı ve negatif duygusal yaklaşımlar oluşabiliyor. Genel olarak özellikle bir firmada uzun süredir bulunan orta yaşlı/yaşlı çalışanların birleşme veya satın alma durumlarına olumsuz şekilde yaklaştığını gözledim.

Katılımcı 5: Kuruma olan bağlılığım ile ilgili bir sorunum yok. Fakat kuruma dair aidiyet duygum ile ilgili belirli sorunların bulunduğunu söylemem mümkün.

Katılımcı 6: Örgütsel bağlılık duygum ön plana çıktı.

Katılımcı 7: Ben bu süreçleri genellikle yönetici lider olarak bilfiil değişimi yönetenler arasında olarak geçirdim. Bağlılığı yüksek bir lider olarak ekibimde güvene dayalı, şeffaf iletişim ve dahil etme konularını hep önemsedim. Eski, yeni demeden tüm ekibimin iş sonuçları-başarısı ve ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmeye özen gösterdim. Ortak bir kültür oluşturma projelerinde çalışanlarımla birlikte yol aldım. Sonucunda bu etkili yönetim ile terfi ve ek yetkiler ile ödüllendirildim. Zaten yüksek olan bağlılığım daha da yükseldi.

Katılımcı 8: Şirket birleşmelerinin süreci her zaman sancılı geçmiştir. Ama şirket kültürünü oluşturan yönetim birimi değişmediği ya da bir kısmının değişmesi nedeniyle şirkete bağlılık ve sadakatta bizi etkileyecek mutlaka süreçler oldu ama şirket kültürünü oluşturan etmenlerde değişiklik olmaz ise birleşme öncesindeki bağlılık güven devam eder. Diğer türlü bizi olumsuz etkileyecek şirket kültür değişimi sürekli huzursuzluk ve güvensizlik oluşturur.

Katılımcı 9: Geçmişte de çok bağlılık duymuyordum, ancak belirli oranda bir aidiyet duygum vardı. Şimdi ise tam olarak hangi şirkette çalıştığımı bilmek dahi zor.

Katılımcı 10: İlk zamanlar herkes gibi eski şirketinizin yöntem ve anlayışını daha çok benimsiyor ve yeni şirketinizi içten içe biraz dışlıyorsunuz. Yaklaşık 6 ay süren bu süreç sonunda yeni şirketin imkânları, yönetim şekli ve size verdiği değer ölçüsünde durumu yavaş yavaş kabulleniyorsunuz. İnsanlar için değişim her zaman bir belirsizlik getirir. İş kaybı, terfi edememeniz gibi kaygıları içerir. Yeni yönetim

bu konuda gerçekten şeffaf ve ikna ediciyse bu süreç çabuk atlatılır. Aksi takdirde kopmalar başlar.

Katılımcı 11: Kendi şirketimde bir yabancı olduğum hissiyatı uyandırdı.

Katılımcı 12: Mutlak memnuniyet yoktur. Herhangi bir organizasyon için dikkat edilmesi gereken optimum memnuniyetin inşa edilmesidir. Kurum kültürünü 360 derece iletişim ve sevgi paradigması üzerine kurmak ve insan odaklı süreç tertip etmek organizasyonun en temel ödevidir. Optimum memnuniyetin sağlanması sonrası uç duygu taşıyanlar doğal seleksiyona uğrayacaktır.

Katılımcı 13: Her iki birleşmede de gördüğüm. Güçsüz tarafta isen o firma çalışanları arasında çalıştığın dönemin ötesinde bir bağlılık oluşuyor. Kader birliği gibi düşünülebilir.

Katılımcı 14: Karamsarlık, umutsuzluk, korku, işe bağlılığın azalması, yöneticilere güven azalması gibi duygular ön plana çıktı.

Katılımcı 15: Biz zaten firmaya aşırı bağlı olan bir ekiptik. Yine öyle devam etti. Ama diğer taraftaki insanların çoğu bunu kabullenemedi. Ya da kabullenmekte çok zorlandı. Çok kişi işten çıktı veya çıkarıldı. Toplu olarak gidenler oldu.

Katılımcı 16: Ben sadece işimi yapıyorum. Geçmişte tarafsız bir görüşüm vardı işletmeme dair, halen de öyle. Fakat birleşme sonrası geleceğe dair bir belirsizlik oldu ve bu durum, işletmem ile arama bir duvar örmüş durumda.

Katılımcı 17: Örgütsel bağlılık konusunda bir azalma oldu.

Katılımcı 18: Örgütsel bağlılık ve pozitif gelecek beklentisi çok arttı, vatandaşlık duygusuna evirildi.

Katılımcı 19: Şirketimi seviyorum. Yeni dönemde biraz bocalamama karşın, eskisi kadar bağlılığım olmasa da işten ayrılma ya da işe yabancılaşma gibi bir durumum da yok.

Katılımcı 20: Yaptığım iş daha keyifli hale geldi. Yöneticim çok özgürlükçü ve alan tanıyan bir yöneticiydi. Bu sebeple kuruma dair aidiyetim yükseldi.

Katılımcı 21: Kurumsal bağlılığım ve aidiyetim halen devam etmekte.

Katılımcı 22: Şirketlerin davranış modellerine göre değişeceğini düşünüyorum. Benim kişisel olarak yaşadığım bana karşı içten davranışları yüzünden örgütsel bağlılığımı artırmıştır.

Katılımcı 23: Açıkçası yeni bir iş arayışında olduğumu söylemem mümkün. Çünkü varlığımın fark edilmediği bir ortamda çalışmam zor.

Katılımcı 24: Şirkete olan bağlılığım azaldı ve iş güvencesi ile ilgili endişeler doğurdu.

Katılımcı 25: Bu tip birleşmelerde özellikle tecrübeli/kıdemli olan kişiler yapılan en ufak hatayı veya en doğru hareketi hemen görebiliyorlar, bu sebeple şirketin itibarı kişinin gözünde azalabilir veya artabilir. Bizim şirketimizin birleşmesi idari olarak iyi yönetilmişti, ancak organizasyonun herkesin içine sinerek yapılıp yapılmadığı konusu halen bende soru işaretidir.

Katılımcı 26: Önce endişe doğurdu, soru işaretleri arttı sonrasında birçoğu pozitifte döndü.

Katılımcı 27: Zaten geçmişte kurumumu seviyordum. Bu yeni birleşme dönemi ile birlikte ise herhangi bir değişiklik olmadı.

Katılımcı 28: Eskiden sadece işimi düzgün yapmaya çalışan biriydim; şimdi ise sadece görevimi yapıyorum, fazlasını değil.

Katılımcı 29: İlişkilerimin düzeyinde bir değişiklik olmadı. Halen aynı profesyonel bakış açısına sahibim.

Katılımcı 30: Şirketimi ve yeni çalışma ortamımı seviyorum. Bu da beni, daha iyisini yapmak adına teşvik ediyor.

Tablo 12. Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçleri Sonrasında İşleyen Sürecin Örgütsel Duygulara Etkisine Dair Görüşlerin Dağılımı

	<u>Örgütsel bağlılık</u>	<u>İsten avrılma niyeti</u>	<u>İşe / iş yerine yabancılaşma</u>
Katılımcı 1	X		
Katılımcı 2		X	
Katılımcı 3	X		
Katılımcı 4			X
Katılımcı 5			X
Katılımcı 6	X		
Katılımcı 7	X		
Katılımcı 8	X		
Katılımcı 9			X
Katılımcı 10		X	
Katılımcı 11			X
Katılımcı 12	X		
Katılımcı 13	X		
Katılımcı 14			X
Katılımcı 15		X	
Katılımcı 16			X
Katılımcı 17			X
Katılımcı 18	X		
Katılımcı 19	X		
Katılımcı 20	X		
Katılımcı 21	X		
Katılımcı 22	X		
Katılımcı 23		X	
Katılımcı 24		X	
Katılımcı 25			X
Katılımcı 26	X		
Katılımcı 27	X		
Katılımcı 28			X
Katılımcı 29	X		
Katılımcı 30	X		
Yüzdelik Dağılım	%53,33	%16,67	%30

Şirket birleşme ve satın alma süreçlerinin neticesinde, yeni yapının ortaya çıkardığı tabloyu değerlendiren katılımcılar, bu yeni yapı ile birlikte kurumsal yapıya olan bakış açılarını ve örgütsel anlamdaki duygularını belirtmişlerdir. Katılımcılar arasında, örgütsel bağlılık duygusu, bağlı olduğu kurumu ile olumlu ilişkileri bulunması nedeni ile yerleşik hale gelen çalışanlar %53,33'lük bir kesime denk gelmektedir. Fakat örgütsel bağlılık duygusunu bir profesyonel bakış açısı ve zorunluluk ekseninde de değerlendiren katılımcıların bulunduğu gözlemlenmektedir.

Bu katılımcılar, büyük ölçüde, kendi konumlarını korumak adına rasyonel düşünmeye çalışan bireylerdir. Fakat diğer yanda ise değişen şirket yapısı ile birlikte işe ve iş yerine yabancılaşan %16,67'lik; işyerinden ayrılma niyeti olan ve hatta işyerinden ayrılan %30'luk bir kesimin varlığı dikkati çekmektedir. Özellikle de bu tür olumsuz duygulara sahip olan katılımcı sayısının bir hayli fazla olması, şirket birleşme ve satın alma süreçlerinin, çalışanların örgütsel duygularına olumlu yansımadığını göstermektedir.



SONUÇ

Şirketlerin satın alma faaliyetleri içerisine girmeleri, dünya genelinde yaygın olan bir uygulamadır. Uzun yıllardan bu yana, birçok farklı sektörde, çok sayıda şirket, kendi çıkarlarına uygun olması ya da piyasa şartlarının zorunlu hale getirmesi nedeni ile birleşme ya da satın alma faaliyeti içerisinde olmuşlardır. Ulusal ve uluslararası piyasalardaki durumlara göre farklılıklar gösteren bu süreçler, yeni bir şirket yapısı ile piyasada tutunulabilmesi adına şirketleri teşvik etmektedir. Kimi zaman ulusal kimi zaman da uluslararası piyasada büyümek ya da piyasanın yarattığı finansal zorlukların üstesinden gelebilmek adına şirketlerin satın alma ya da büyüme kararları aldıkları gözlemlenmektedir.

Birleşme ve satın alma süreçleri, şirketlerin finansal beklentileri ile doğrudan ilintili olduğu kadar, konunun odak noktasında bulunan aktörler olan çalışanlar açısından da son derece büyük bir öneme sahiptir. Her ne kadar şirketler, finansal anlamdaki geleceklerini garanti altına almak ve kendilerini güçlendirmek adına ciddi ölçekli bir çaba sarf ediyor olsalar da birleşme ve satın alma süreçleri içerisinde, çalışanlarının durumlarını da dikkatle gözetmek durumundadırlar. Yeni bir yapılanma, şirketlerin mutlak olarak bu yeni yapıya uyumlu çalışanlarla yollarına devam etmelerini zorunlu hale getirmektedir. Toplu olarak yeni çalışanların şirket yapısına kazandırılması kolay olmamakla birlikte şirketlerin birleşme ve satın alma süreçleri içerisinde, mevcut çalışanlarını bu değişime hazırlamaları ve yeni yapıda, yeni çalışanlarla birlikte bir sinerji yakalamalarını sağlamaları gerekmektedir. Aksi bir durum, şirketlerin yeni yapılarının büyük bir zarar görmesine sebebiyet verebilecektir.

Şirketlerin birleşmeleri ya da satın alınmaları rutin bir süreç olsa da bu süreçlerin çalışanlar tarafından algılanmaları bireyden bireye ve sektörden sektöre farklılıklar içermektedir. Her sektörün şartları birbirlerinden farklıdır ve çalışanlar, sektörlerinin getirileri olan durumlara göre faaliyetlerini ve davranışlarını şekillendirmektedirler. Sürecin içerisine birleşme ve satın alma faaliyetleri dahil olduğunda ise çalışanların davranışları daha farklı hale gelebilmektedir. Bu nedenle de şirket yönetimleri, birleşme ve satın alma süreçlerinin getirisi olan şartları daha iyi

olarak algılamak ve buna paralel olarak da çalışanlarına hassasiyet içerisinde yaklaşmak durumundadırlar.

Birleşme ve satın alma süreçlerinde, özellikle çalışanların uyumluluk durumları en hassas noktayı içermektedir. Bu uyumluluk için de şirketin yeni yapısının içerisindeki yönetimin ve insan kaynakları departmanının önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Şirket içerisinde bir harmoninin oluşturulabilmesi adına, söz konusu iki aktörün, çalışanları birleşme ve satın almanın, herkesin yararı için olan bir faaliyet şeklinde tasarlandığına ikna etmeleri gerekmektedir. Aksi bir durum, çalışanların zaman içerisinde, şirketin yeni yapısının dışında kalmayı tercih etmelerine ve bu şekilde şirket içerisinde bir verimlilik sorununun yaşanmasına, hatta işten ayrılma niyetinin gerçeğe dönüştürülmesine sebebiyet verebilecektir.

Çalışmanın araştırma bölümünde yapılan derinlemesine mülakatlarda da birleşme ve satın alma sonrasındaki uyumsuzluk sorunlarına dair görüşler daha fazla ön plana çıkmıştır. Katılımcıların %56,8'lik kısmı şirket birleşme ve satın alma süreçleri sonrasında yetkilerinde herhangi bir değişim yaşamamış olsalar da katılımcılar arasında, konumları değişen ya da değişmeyenler bulunmakla birlikte bunların %16,66'lık kısmının ise yeni dönemde yetki artışı yaşadıkları ve bu yetki artışı ile birlikte sürecin, onların istedikleri gibi ilerlemediği görülmüştür. Sürece dair en çok şikayetçi olanlar görev tanımları değişen ve büyük ölçüde de konumları gerileyen katılımcılardır ve bu katılımcılar, toplamın %26,6'lık dilimini oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre tanımları ve konumları gerileyen katılımcıların, yeni şirket yapılarından memnun olmadıkları anlaşılmıştır.

Görüşlerin dikkate alınıp alınmaması konusu, katılımcıların, %33,3'lük bir dilimine denk gelen kesimi açısından görüşlerin dikkate alınması ve motivasyon desteği sunulması; katılımcıların %10'luk kesimi ise stratejik yönetim konusunda çalışanların katılımlarının artırılması açısından önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Konuyu negatif bir eksende ele alan katılımcılar ise kendilerine ait görüşlere değer atfedilmemesi neticesinde, %40'lık bir kesim ciddi bir motivasyon kaybı yaşarken, %3,4'lük bir kesim görüşlerinin değer görmemesi neticesinde, yetkilerinin kısıtlandığı konusunda bir endişeye kapılmış ve %13,3'lük kesim ise yaşadıkları görüş kısıtlanması sorunu neticesinde, kendilerini bir

yönetimsel baskı altında hissettiklerini dile getirmişlerdir. Bu noktada, katılımcılar arasında, konuyu negatif değerlendirenlerin motivasyon kaybı, baskı ve yeteneklerin kısıtlanması sorunları üzerine yoğunlaştıkları görülürken, konuyu pozitif değerlendirenlerin motivasyon desteği ve stratejik yönetim katkısı temalarını ön plana çıkardıkları görülmektedir.

Katılımcıların, iş yüklerinin değişimi ile ilgili değerlendirmelerinde, %40'lık dilime hakim olan ve iş yükünde değişiklik olmayan katılımcıların dahi, yeni üstlendikleri görevlerine dair mutsuzluklarının bulunduğu gözlemlenmiştir. Temel olarak katılımcıların %13,3'lük bir kesimi için değişen iş yükleri ile ilgili olarak yaşamış oldukları olumsuzlukların başında, yeni ve zorlu olarak nitelendirdikleri görevlerinin, kendilerine getirmiş olduğu stres unsuru yer almaktadır. Bunun yanı sıra bir başka %40'lık dilimi oluşturan katılımcılar, yeni görevlerinin kendilerine doğru şekilde tebliğ edilmediğinden şikâyet etmektedirler. Tüm bunlar, katılımcıların %6,7'lik kesimine göre sürecin nihai noktasında, çalışanların büyük bir motivasyon eksikliği ile görevlerini yerine getirmeleri adına onları zorlamaktadır. Buna göre katılımcıların iş yüklerindeki değişim, onlar için negatif bir uygulama olmaktadır ve performanslarını aşağıya çekmektedir.

Yeni şirket yapılanması içerisinde, çalışanların birbirleri ile olan iletişim süreçlerine dair katılımcıların %20'lik bir kesimi, olumsuz bir iletişim sürecine dair görüşlerini ortaya koymuşlardır. Bu kesim, yeni şirket yapılanmasında, diğer şirketten kendi bünyelerine katılan çalışanlarla ile nitelikli ve faydalı ilişkiler kuramadıkları gibi yeni yapının yönetici sıfatına sahip yetkilileri ile de sağlıklı ilişki kuramamaktan yanan şikayetlerini dile getirmektedirler. Öte yandan, konuya nötr bir bakış açısı ile yaklaşan katılımcıların söylemlerinde ön plana çıkan unsur ise iş odaklı iletişimdir. Buna göre katılımcıların %40'lık kesimi, yeni şirket yapısı içerisinde kimse ile nitelikli ve olumlu ilişkilere sahip olmasalar da görevlerini yerine getirmek ve işletmelerinin planlamalarının bozulmasına izin vermemek adına kimse ile iletişimlerini koparmamak arzusundadırlar. Bu değerlendirmeler açısından, yeni şirket yapısı içerisinde, iletişim akışından memnun olan %40'lık bir kesim olsa da iletişim süreçlerine dair katılımcılar memnuniyetsizdirler ve bu memnuniyetsizliği de sadece işlerini kaybetmemek adına saklamaktadırlar.

Yönetici değişimi açısından katılımcıların değerlendirmelerine bakıldığında, pozitif yönlü olarak teşvik edici ve çalışanların faaliyetlerini daha nitelikli hale getirmelerine destek veren yönetici profili ile çalıştığını dile getiren ve %36'lık dilime denk gelen katılımcılar bulunmaktadır. Ayrıca, yöneticilerinin tavırlarından rahatsız olan katılımcı oranının toplamda %61,07 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %36,6'lık kesimi, yeni yöneticilerinin kendilerine ve çevrelerindeki diğer çalışanlara karşı olumsuz ve şevklerini kırıncı türden iletişim kurmalarından şikayetçi olmaktadır. Ayrıca, katılımcıların %23,47'lik kesimi sadece iş odaklı bir iletişim kurmalarından dolayı, yöneticileri ile sosyal anlamda iletişimlerinin bulunmadığını belirtmektedirler. Buna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu, yeni şirket yapısının yönetici profilinden memnun değildir.

Şirket birleşmesi ve satın alınması sürecinde insan kaynaklarının rolünün sorgulandığı süre zarfında, insan kaynaklarının, yeni şirket yapılanmasına geçiş sürecinde, motivasyona dayalı ve çalışanların performansını arttıracak nitelikte bir davranış içerisinde bulunduğuna dair %26,6'lık bir katılımcı kesiminin görüşleri mevcuttur. Katılımcıların %6,8'lik diliminin ise insan kaynaklarının kendilerini yeni sürece hazırlamak adına teşvik odaklı bir yönetim anlayışını benimsediğini söylediği de dikkat çekmektedir. Konunun olumsuz tarafına dair görüşleri bulunan, %43,3'lük kesime mensup katılımcılar ise yeni şirket yapısı içerisinde insan kaynaklarının kısıtlı ve kendilerinin beklentilerine cevap vermeyen, etkisiz bir iletişim modelini benimsediğini dile getirmektedirler. İnsan kaynaklarının sadece profesyonel bir yönetim anlayışı benimsemek sureti ile çalışanların işletme içerisindeki rutin faaliyetleri ile ilgilenen bir kimliğe sahip olduğu yönünde eleştirileri bulunan %23,3'lük bir katılımcı kesimi de bulunmaktadır. Bu noktada, katılımcıların büyük çoğunluğu, insan kaynaklarının yeni süreçteki fonksiyonunu etkisiz bulmaktadırlar.

Şirket yapısının değişimi ile birlikte istihdam yapısındaki değişikliğe dair yöneltilen soruya dair katılımcıların %23,3'lük kesimi, kriterlerin köklü olarak değişimine dair bir değerlendirme dahilinde cevap vermektedirler. İstihdam kriterlerindeki değişimleri yararlı olarak gören ve %23,3'lük kesime denk gelen katılımcılar, kurum içerisindeki pozitif etkileşimin hem yönetsel hem de beşeri anlamda ön plana çıkarmaktadırlar. Yine katılımcıların %10'luk kesimi, çalışanlar ile

yönetim arasındaki bütünleştirici davranışlardan, özellikle de bu davranışların kurum yönetiminden gelmesinden son derece memnundurlar. Öte yandan, istihdam kriterlerindeki değişimleri zararlı olarak gören ve %16,8'lik kesime mensup katılımcılar için liyakat önemli bir kriter olmaktadır. Fakat onlar, liyakatin, yeni sistem ile birlikte ortadan kalktığını ve sistemin başında bulunanların, kendi, eski şirketlerinden tanıdıklarına konum ve fırsatlar vermek sureti ile yozlaştığını düşünmektedirler. Katılımcıların %26,6'lık kesimi, kurumları içerisinde halen yerleşik hale gelemeyen sistemin, karmaşık bir çalışan ve yönetici yapılanmasını meydana getirdiğini düşünmektedirler. Katılımcıların bu noktada tavsiye odaklı cevaplar verdikleri görülmektedir ve liyakat ile bütünleştirici yaklaşım unsurlarına dikkat edilmesi gerektiğini belirttikleri gözlemlenmektedir.

Katılımcıların, şirket birleşme ve satın alma süreçleri sonrasındaki çalışma ortamı değişimlerinde, değişim yaşamayan, %30'luk kesime mensup bir katılımcı kitlesi bulunmaktadır. Katılımcıların %50'lik kesiminin olumsuz reaksiyonlar verdikleri bu konuda, olumlu olarak reaksiyon veren ve %20'lik kesime mensup katılımcıların çalışma yerleri değişse bile çalışma ortamlarına dair imkanlarının herhangi bir değişiklik yaşamaması, onlar için büyük bir avantaj olmuştur. Yeri değişmiş olsa dahi bulunduğu yerden memnun olan çalışanlar da mevcuttur. Sonuç olarak ortam değişiklikleri, katılımcıların performansını ve pozitif düşüncelerini olumsuz etkilememektedir.

Çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki yaşanması muhtemel ya da yaşanan çatışmaları değerlendiren ve %30'luk kesime denk gelen katılımcılar, öncelikli olarak herhangi bir çatışma ortamı ile karşılaşmamış olsalar da gelecek zaman zarfı içerisinde, özellikle yönetim ile çalışanlar arasında, bazı konularda sorun yaşanmasını, güçlü bir ihtimal olarak görmektedirler. Bunun dışında, mevcut süreçte yaşanan ve olumsuz etkileyen çatışmalar, katılımcıların %23,4'ü için bir iş performansı düşüşüne sebebiyet vermiştir. Bunun yanı sıra, yaşanan çatışmalardan olumsuz olarak etkilenmiş olan katılımcıların %6,66'sı, işten ayrılma niyetine sahip olmak sureti ile yeni bir kariyer planlaması yapmaktadırlar. Konuyu olumlu bir şekilde değerlendiren ve herhangi bir çatışma ile karşılaşmamış olan ve %40'lık kesimine mensup katılımcıların, bu durumun ortaya çıkmasında, kurumsal yapının bütünleştirici ve bir arada hareket etmeye teşvik eden

davranışlarının önemi olduğunu belirttikleri görülmüştür. Bu noktada, yeni şirket yapısında katılımcıların çoğunluğu için çatışmanın varlığı söz konusudur ve bu durum onların çalışma ortamlarına zarar vermektedir.

Şirket birleşme ve satın alma süreçlerinin neticesinde, yeni yapının ortaya çıkardığı tabloda, katılımcılar arasında, örgütsel bağlılık duygusu, bağlı olduğu kurumu ile olumlu ilişkileri bulunması nedeni ile yerleşik hale gelen çalışanlar %53,33'lük bir kesime denk gelmektedir. Fakat diğer yanda ise değişen şirket yapısı ile birlikte işe ve iş yerine yabancılaşan %16,67'lik; iş yerinden ayrılma niyeti olan ve hatta iş yerinden ayrılan %30'luk bir kesimin varlığı dikkati çekmektedir. Buna göre katılımcıların çoğunluğu için doğal olarak ya da çıkarlara odaklı olarak örgütsel bağlılık duygusunun, yeni şirket yapısı ile varlığını hissettirmektedir.

Öte yandan, araştırma için belirlenen ise hipotez aşağıdaki gibidir;

H: İşletmelerin birleşme/satın alma süreçleri sonrasındaki uygulamalar, çalışanların yeni döneme dair adaptasyon sorunu ve memnuniyetsizlik duygusu yaşamalarına sebebiyet vermektedir.

Bu şekilde, araştırma dâhilinde, çalışanların, birleşme/satın alma süreçlerinin ardından, işletmelerinin yeni yapısı ile çeşitli uyumluluk sorunları ve yeni dönemden yana yaşadıkları memnuniyetsizlik duyguları, çalışanların farklı tepkilerine göre değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Mülakatlar neticesinde elde edilen sonuçlara göre birleşme ve satın alma süreçleri sonrasında, yeni edindikleri konum, çevre ve sorumluluklar dahilinde, yeni yapıya olumlu yönde yaklaşan birçok katılımcının olduğu gözlenmiştir. Fakat katılımcılara, mülakatlar dahilinde yöneltilen 10 soruya karşılık alınan cevaplar incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun, birleşme ve satın alma süreci sonrasında, içerisinde bulundukları yeni yapının getirisi olan unsurlardan herhangi bir şekilde memnun olmadıkları gözlemlenmiştir. Mülakatlarda, çok sayıda katılımcının ya mevcut süreçte, iş yerlerinden ayrılma niyeti içerisinde oldukları ya da geçmişte, birleşme ve satın alma sonrasında iş yerlerinden ayrıldıkları anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra katılımcılar, yeni şirket yapılanmasının içerisinde çevreleri ile iletişim kurma konusunda uzak bir tutum sergilemeleri ve yeni sürecin

kendilerine herhangi bir olumlu gelecek vadettiğini düşünmemeleri nedeni ile kendilerini ya şirketin içerisindeki yapıdan soyutlamakta ya da şirketten ayrılma niyeti içerisinde olmaktadır. Katılımcıların bu yaklaşımlarının mülakatlarda ağır basması nedeni ile araştırmanın hipotezinin desteklendiği gözlemlenmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümünde gerçekleştirilen mülakatlarda, satın alınan işletmelerin çalışanlarının daha olumsuz cevaplar vermek sureti ile süreci negatif bir çerçevede değerlendirdikleri görülmüştür. Bu vesile ile şirket birleşme ve satın alma işlemlerinde, satın alınan işletmelerin çalışanları, yeni dönemde, kendilerini sürece alışmamış hissetmekte ve bu şekilde de verimli bir çalışma ortamında kendilerini hissedememektedirler. Bu nedenle de satın alınan şirketlerin çalışanları, işlerini kaybetme endişesinin de varlığı nedeni ile bu yeni süreçten yana memnun olmamaktadırlar. Söz konusu duruma istinaden, satın alma süreçleri sonrasında, satın alma işlemi gerçekleştiren ve sisteme dair bir söz sahipliği bulunan şirket yetkililerinin, satın alınan şirket çalışanlarının zihinlerindeki endişeleri ortadan kaldıracak şekilde bir iletişim ve etkileşim süreci oluşturmaları gerekmektedir. Bu tür bir adım, yeni şirket yapılanmasının içerisindeki tüm eski unsurların, birbirleri ile iyi ilişkiler kurmaları sureti ile verimli bir çalışma ortamı yaratmalarına imkan sağlayacaktır. Aksi takdirde, ortaya çıkacak olan çatışma iklimi, işletmenin yeniden bir çalışan arayışı içerisine girmesine dek uzanan bir sürece sebebiyet verecektir ki bu durum ciddi ölçekli bir maliyet ve zaman kaybına sebebiyet verebilecektir.

Bu araştırmanın konu başlığına paralel, gelecek çalışmalar için iki önemli tavsiye konunun çerçevesinin genişletilmesini sağlayacaktır. Konu ile ilgili ilk tavsiye, gelecekteki araştırmalarda, mülakat gerçekleştirilen tarafları yönetici-çalışan ayrılmasıdır. Hatta bu ayrım, şirket içerisindeki konumlarına göre ayrım göstermek suretiyle belirgin hale gelebilecektir. Bu sayede, birleşme ve satın alma süreçlerine dair tarafların görüşlerinin, şirket içerisindeki konumları bazında nasıl değişiklik gösterdiği anlaşılabilecektir. Gelecek çalışmalar için diğer bir tavsiye ise katılımcılara yöneltilecek soruların belirli kategorilere ayrılmak sureti ile (iletişim, maaş, konum, terfi, iş yükü, departman vb.) değişimin ne yönde olduğu daha detaylı bir şekilde katılımcılardan alınabilecek, bu sayede de katılımcıların birleşme ve satın alma süreçlerini nasıl değerlendirdikleri daha detaylı olarak anlaşılabilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Akbilek, N., **Türk ve Avrupa Birliği Hukukunda Anonim Şirket Birleşmelerinde Pay Sahibinin Korunması**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.

Anand, J. and Lee, Y., **Acquisition Strategy**, “The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management” içerisinde, M. Augier (Ed.) ve D. J. Teece (Ed.), 2016, Palgrave Macmillan, Berlin, ss. 1-6.

Anderson, H., Havila, V. and Nilsson, F., **A Stakeholder Approach to Mergers and Acquisitions**, “Mergers and Acquisitions The Critical Role of Stakeholders” içinde, Helén Anderson (Ed.), Virpi Havila (Ed.) and Fredrik Nilsson (Ed.), Routledge, London, 2013, ss. 1-4.

Bahtiyar, M., **Sermaye Piyasası Hukukuna Giriş**, Beta Kitap, İstanbul, 2019.

Brealey, R. A. and Myers, S. C., **Principles Of Corporate Finance**, McGrawHill/Irwin, Boston, 2003.

Coates, J. C., **Mergers, Acquisitions and Restructuring: Types, Regulation, and Patterns of Practice**, Harvard School of Business, Harvard, 2014.

Delta Publishing, **A Practical Guide To Mergers, Acquisitions, And Divestitures**, Delta Publishing, California, 2009.

European Commission, **Competition: Merger Control Procedures**, European Commission, Brussels, 2013

Europe Economics, **The Economic Advantages and Disadvantages of Foreign Takeovers**, Europe Economics, Brussels, 2014.

Gürsoy, C. T., **Finansal Yönetim İlkeleri**, Doğu Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2007.

- Ibrahimi, M., **Mergers & Acquisitions: Theory, Strategy, Finance**, Wiley, New Jersey, 2018.
- Junni, P. and Teerikangas, S., **Mergers and Acquisitions**, in “Oxford Research Encyclopedia of Business and Management”, Oxford Research Encyclopedia, Oxford, 1-35.
- Kavlak, B., **Uluslararası Şirket Birleşmeleri**, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2019.
- KPMG, **Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success, Mergers&Acquisitions A Global Research Report**, KPMG, Berlin, 2000.
- Kumar, B. R., **Wealth Creation in the World’s Largest Mergers and Acquisitions - Integrated Case Studies**, Springer, Bern, 2019.
- Lipton, M., **Merger Waves in the 19th, 20th and 21st Centuries**, York University, North York, 2006.
- Maliye Bakanlığı, **Türk Ticaret Kanunu**, Maliye Bakanlığı, Ankara, 2014.
- Mangundjaya, W. H. and Fachruddin, D. F., **The Employee’s Well- Being During the Process of Merger and Acquisition**, Proceedings 4th Asian Psychological Association, Jakarta, 5-7 July, 2012, ss. 1-18.
- Mille, E. L.r & Segall, L. N., **Mergers and Acquisitions - A Step-by-Step Legal and Practical Guide**, Wiley, New Jersey, 2017.
- Okur, A. R., **Şirket Birleşmelerinin Kıdem Tazminatına Etkisi**, “Şirket Birleşmeleri” içinde, H.Sümer (Ed.) ve H. Persteiner (Ed.), Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.
- Piesse, J. et al., **Merger And Acquisition: Definitions, Motives, And Market Responses**, “Encyclopedia of Finance (2nd Edition)” içerisinde, Cheng-Few Lee (Ed.) and Alice C. Lee (Ed.), Springer, Berlin, 2013, ss. 541-554.

PWC, **Birleşme ve Satın Alma İşlemleri, Şirket Değerlemeleri**, PWC Türkiye, İstanbul, 2006.

PWC, **Mergers & Acquisitions**, PWC Publishing, London, 2016.

Raitis, J. Et al. (Eds.), **Socio-Cultural Integration In Mergers And Acquisitions - The Nordic Approach**, Palgrave Macmillan, Cham, 2018.

Roberts, A., William Wallace and Peter Moles, **Mergers and Acquisitions**, Edinburgh Business School, Edinburgh, 2016.

Sağlam, N. ve Şengel, S., **Şirket Birleşmeleri ve Muhasebeleştirilmesi**, İçinde “Şirket Birleşmeleri”, Haluk Sümer (ed.) ve Helmut Pernsteiner (ed.), Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 305-326.

Sarıkamış, C., **Şirket Birleşmeleri**, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 2003.

Sherman, A., **Mergers and Acquisitions from A to Z**, AMACOM, New York, 2018.

Toprak, M., **Küresel Finans Piyasalarında Artan Konsolidasyon Eğilimi: Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Devralmalar**, Kadir Has Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2006.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.

Yanlı, V., **Sermaye Piyasası Kanunu Açısından Anonim Şirket Birleşmeleri**, “Şirket Birleşmeleri” içinde H. Sümer (Ed.) ve H. Pernsteiner (Ed.), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 303-313.

Sürekli Yayınlar:

Akinbuli, S. F. & Kelilume, I., **The Effects Of Mergers And Acquisition On Corporate Growth And Profitability: Evidence From Nigeria**, Global Journal Of Business Research, Vol: 7, No: 1, 2013, ss. 43-58.

- Akrofi, G. Y. K., **Mergers and Acquisitions: Post- Merger and Acquisition Integration Strategies**, International Journal of Economics, Finance and Management, Vol. 5, No. 2, 2016, ss. 49-56.
- Alam, A., Khan, S. and Zafar, F., **Strategic Management: Managing Mergers & Acquisitions**, International Journal of BRIC Business Research (IJBBR), Vol: 3, No: 1, 2014, ss. 1-10.
- Arıkan, M., **Due Diligence Kavramı ve Şirket Birleşme ve Devralma Sözleşmelerinde Satıcının Sorumluluğu Hakkında TBK Hükümleri Çerçevesinde Değerlendirmeler**, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 1, 2016, s. 265-300.
- Arslan, H. B. ve Şimşir, Ş. A., **Satın Alım Öncesi Ve Sonrası Türk Hedef Şirketlerinin Finansal Performansı**, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Cilt: 29, No: 345, 2014, ss. 9-40.
- Ayas, S. ve Uğurlu, Ö. Y., **Sınır-Ötesi Şirket Satın Almalarında Satın Alma Oranı İle Hedef Şirketin Halka Açık Olması Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği**, İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 2, No: 2, 2017, ss. 1-10.
- Aytemiz, L., **Satış Sonrası Piyasalarda Rekabet Politikası ve Kodak Kararı**, İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2015, ss. 9-16.
- Balaban, Ö. ve Okutan, E. Y., **Ekonomik Krizlerin Bir Sonucu Olarak Stratejik İşbirlikleri Ve Şirket Birleşmelerinde Yönetmel Uyumun Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma**, Journal of Azerbaijani Studies, Cilt: 12, Sayı: 1-2, 2009, 299-310.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H., **Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2006, ss. 48-58.

- Dalkılıç, A. F. and Cagle, M. N., **Critical Success Factors in Merger & Acquisition Strategies: Evaluation of Turkish Market**, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 2015, ss. 117-133.
- Deniz, N. ve Taştan, S. B., **Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği**, Öneri, Cilt: 6, Sayı: 21, 2004, ss. 1-11.
- Duksaitė, E. and Tamošiūnienė, R., **Why Companies Decide To Participate In Mergers And Acquisition Transactions**, Business in XXI Century, Vol. 1, No. 3, 2009, ss. 21-25.
- Erdil, T. S. vd., **İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı Ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme Ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 40, Sayı: 2, 2018, ss. 137-166.
- Ettenson, R. & Knowles, J., **Merging the Brands and Branding Merger**, MIT Sloan Management Review, Vol: 47, No: 4, 2006, ss. 39-49.
- Eyceyurt, T. ve Serçemeli, M., **Şirket Birleşme Ve Satın Almalarının Hisse Senedi Fiyatına Etkisi**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, 2013, ss. 159-175.
- Foltz, J. C., Aracı, H. ve Kargın, M., **Mergers, Acquisitions, Joint Ventures, And Consolidations In Agribusiness: An Example Of Acquisition (Acquisition Of Continental Grain By Cargill)**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi, Cilt: 9, Sayı: 1-2, 2002, ss. 135-156.
- Georgiades, G. and Georgiades, S., **The Impact of an Acquisition on the Employees of the Acquired Company**, Journal of Business and Economics, Volume 5, No. 1, 2014, pp. 101-112.
- Göktürk, K., **Türk Ticaret Kanununa Göre Ticaret Şirketlerinin Birleşme Süreci ve Bazı Sorunlar**, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, No: 1-2, 2013, ss. 631-662.

- Gönüllü, O., **Birleşme Ve Devralmalar Yoluyla Büyümenin Hisse Senedi Performansı Üzerine Etkisi**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10, No: 52, 2017, 1430-1440.
- Gönüllü, O., **Dünyada Şirket Birleşme Ve Devralma Dalgaları**, Social Sciences Studies Journal, Vol:3, Issue:7, 2017
- Görmüş, A. Ş. ve Ceylan, E., **Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Açısından İncelenmesi ve Bir Uygulama Örneği**, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 3, No: 1, 2016, ss. 65-82.
- Hekimoğlu, M. H. ve Tanyeri, B., **Türk Şirket Birleşmelerinin Satın Alınan Şirketlerin Hisse Senedi Fiyatları Üzerindeki Etkileri**, İktisat İşletme ve Finans, Cilt: 26, Sayı: 308, 2011, ss. 53-70.
- Hellgren, B., Löwstedt, J. and Werr, A., **The Reproduction of Efficiency Theory: The Construction of the AstraZeneca Merger in the Public Discourse**, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 5, 2011, ss. 16-27.
- İlarslan, K. ve Aşıkoğlu, R., **Birleşme ve Satın Almaların İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Panel Veri Analizi**, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 49, Sayı: 572, 2012, ss. 59-78.
- İştar, E., **Birleşme Ve Satın Alımların Başarısında Etik Değerlerin Rolü**, KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 7, 2014, ss. 111-124.
- John, K., Knyazeva, A. and Knyazeva, D., **Employee Rights and Acquisitions**, Journal of Financial Economics, Vol. 118, Issue 1, 2015, ss. 49-69.
- Kansal, S. and Chandani, A., **Effective Management Of Change During Merger And Acquisition**, Procedia Economics and Finance, No. 11, 2014, ss. 208-217.

- Karcioğlu, R., **Birleşme Ve Satın Alma İşlemlerinin Hisse Senedi Fiyatına Etkisi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma**, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 20, 2019, 987-1006.
- Konak, F. ve Çıtak, L., **Şirket Birleşme Ve Devralmalarının Firma Performansına Etkisi: Gelişmiş Ve Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Karşılaştırmalı Analiz**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, No: 16, 2018, ss. 191-211.
- Öztürk, İ. ve Yeşilyurt, S., **Birleşme ve Satın Alma Faaliyetlerinin Firma Performansı Üzerine Etkisi: BİST'te Bir İnceleme**, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 11, No: 3, 2019, ss. 2016-2026.
- Sarıca, S., **Yatay Birleşmelerin Rekabet Üzerindeki Etkisi: Bir Literatür Çalışması**, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, No: 1, 2012, 103-119.
- Soundarya, M. B., Lavanya, S. M. and Hemalatha, S., **Merger and Acquisition of Business Organization and its Impact on Human Resources**, Journal of Business Strategy, Finance and Management, Vol. 1, No. 1, 2018, ss. 69-70
- Şahin, O. N., **Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri İle Karşılaştırması**, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 15, 2016, ss. 229-255.
- Taneri, E. E. ve Turan, Y., **Sermaye Şirketlerinde Birleşmeler, Devralmalar ve Kolaylaştırılmış Birleşme**, GSI, Sayı: Yaz 2016, 2016, ss. 45-60
- Terzi, S., **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS 10) Açısından Konsolidasyon İlkeleri Ve Kontrol Modeli**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 2013, ss. 255-272.
- Trapczynski, P., Zaks, O. and Polowczyk, J., **The Effect of Trust on Acquisition Success: The Case of Israeli Start-Up M&A**, Sustainability, Vol. 10, No. 2499, 2018, 1-16.

Vijaywargia, T., **Analyzing the Consequences of Mergers and Acquisitions on Human Resource**, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 5, No. 1, 2016, ss. 32-34.

Yavan, Ö., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı**, Akademik Bakış Dergisi, No: 32, 2012, 1-20.

Younge, K. A., Tong, T. W. and Fleming, L., **How Anticipated Employee Mobility Affects Acquisition Likelihood: Evidence From A Natural Experiment**, Strategic Management Journal, (January 2014), 2014, ss. 1-23.

Yörük, N. ve Ban, Ü., **Şirket Birleşmelerinin Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi: İMKB’de İşlem Gören Gıda Sektörü Şirketlerinde Birleşme Etkisinin Analizi**, Muhasebe ve Finansman, Sayı: 30, 2013, ss. 88-101.

Tezler:

Ayan, E., **Şirketlerde Birleşme Ve Satın Alma Kararlarının İşletme Performansına Etkisi: AFM Örnek Olay İncelemesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Demirbağ, A., **Şirket Birleşme ve Devralmalarında İnsan Kaynaklarının Roller**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005.

Örki, M. T., **Şirket Satınalma Ve Birleşmelerinde Örgütsel Kültürün Çalışan Sonuçlarına Etkisinde Birey- Örgüt Uyumunun Aracı Rolü**, Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Saka, E., **Şirket Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bu Süreçte İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Tütüncü, M., **Hakim Şirketin Azınlığın Paylarını Satın Alma Hakkı (Squeeze-Out)**, Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

İnternet Kaynakları:

Bandalović, K. and Krajina, J., **Acquisition From Financial And Accounting Aspect**, The J. J. Strossmayer University Of Osijek University Of Applied Sciences Pforzheim, Fourth Interdisciplinary Symposium, Pore, Croatia, June 1 –3, 2007, <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchIV/IMR4a22.pdf> (01.03.2020), ss. 344-370.

Bauer, P. A., “Human Resource Management in Acquisition Implementation”, <https://pdfs.semanticscholar.org/bd37/343b6667935416164f7271c469c6fbafb2a.pdf> (Erişim tarihi 19.04.2010).

“Türk Ticaret Kanunu”, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf> (Erişim tarihi 12.04.2020).

“TTK Madde 208”, <http://www.ticaretkanunu.net/ttk-madde-208/> (Erişim tarihi 16.04.2020).

EKLER

Ek 1. Mülakat Soruları

1. Şirketinizin birleşme/satın alma süreci sonrasında, yetki kaybı yaşadınız mı? Yaşadıysanız, bu durum çalışma şeklinizi nasıl etkiledi?
2. Şirketinizin birleşme/satın alma süreci sonrasında, iş ile ilgili görüşlerinizin dikkate alınıp alınmaması sizi nasıl etkiliyor?
3. Şirketinizin birleşme/satın alma süreci sonrasında, iş yükü ile ilgili durumunuzda olumlu/olumsuz değişiklikler sizi nasıl etkiliyor?
4. Yeni iş arkadaşlarınızla ilişkileriniz ne yönde ilerlemektedir? Bu durum sizi nasıl etkilemektedir?
5. Şirketinizin birleşme/satın alma süreci sonrasındaki yönetici profilinin çalışma şartları ve sisteminiz üzerindeki etkileri nedir/nelerdir?
6. İnsan kaynakları departmanının bu süreçteki fonksiyonunu ne yönde değerlendirirsiniz?
7. Şirketinizin birleşme/satın alma süreci sonrasında işleyen istihdam sürecindeki kriterler ve işletmenize yeni katılan çalışanlar süreci ne yönde etkilemektedir?
8. Şirketinizin birleşme/satın alma süreci sonrasında, iş yerindeki fiziksel ortamda bir değişiklik söz konusu oldu mu? Eğer olduysa bu sizi nasıl etkiledi?
9. Şirketinizin birleşme/satın alma süreci sonrasında iş ortamınızda yaşanan ya da yaşanması muhtemel çatışmalar için nasıl bir süreç takip edilmektedir? Bu durum sizi nasıl etkilemektedir?
10. Şirketinizin birleşme/satın alma süreci sonrasında işleyen süreç kurumunuza olan duygularınızı ne yönde etkiledi? (Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel çekicilik vb. duygular)

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında İstanbul'da doğdu. Eğitimini sırasıyla, Göztepe Pansiyonlu İlkokulu (1982-1987) Göztepe/İstanbul, Özel Eyüboğlu Koleji (1987-1994) Ümraniye/İstanbul ve İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji Bölümünde (1995-2001) tamamlamıştır. 2004 yılından bu yana ilaç sektörünün, Tamamlayıcı Tıp ve Besin Takviyeleri alanında faaliyet gösteren firmalarında çalışmaktadır. 2017 yılından beri Neptün ilaç Firmasında Özel Müşteriler Müdürü olarak görevini sürdürmektedir. Yüksek Lisans programına 2017 yılında başlamıştır. Yabancı dili İngilizcedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

Kaan Emre KIRIKYAPAN