ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARDA BİR YÖNETİM SORUNU: KÜLTÜREL ENTEGRASYON ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Fatma ŞENEL

Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman : Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

2008, 122 Sayfa

Jüri :

Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Orhan ENGİN

Yrd. Doç. Dr. Dağıstan ŞİMŞEK

Bu çalışmada, birleşme ve satınalmaların kurum kültürü açısından yarattığı etki belirlemeye çalışılmıştır. Birleşme ve satınalma faaliyetlerinin pek çoğu başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu başarısızlıklar farklı birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Kurum kültürü açısından yaşanan uyumsuzluklarda bu nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada bu amaçla, birleşme öncesi ve birleşme sonrası kurum kültürü değerlendirilmiştir. Birleşme faaliyetinin kurum kültürünü oluşturan öğeleri nasıl etkilediği 75 yöneticiden oluşan örnek kütle üzerinde araştırılmıştır. Değerlendirme de kurum kültürünü oluşturan öğeler 4 ana olmak üzere toplam 12 alt boyut altında toplanmıştır. İlişki, tutarlılık, adapte olabilirlik ve misyon ana boyutlarında birleşmenin çalışanlar üzerinde yarattığı etki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, incelenen tüm ana boyutlarda birleşme sonrasında çalışanların olumsuz yönde etkilendikleri, kültürel değişimin pek çok alanda sorun yaşanmasına neden olduğu belirlenmiştir. Bu durumun birleşme başarısını da etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Birleşme ve satınalma, kurum kültürü, kültürel entegrasyon, birleşmelerde kültürel sorunlar

ABSTRACT

Master Thesis

A MANAGEMENT PROBLEM OF MERGERS AND ACQUISITIONS: A IMPLEMENTATION ON CULTUREL INTEGRATION

Fatma ŞENEL

Selçuk University

Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Industrial Engineering

Supervisor : Assist.Doc.Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

2008, 122 Page

Jury :

Assist.Doc.Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

Assist.Doc.Dr. Orhan ENGİN

Assist.Doc.Dr. Dağıstan ŞİMŞEK

This study was tried to determine mergers and acquisitions effect on organizational culture. A lot of mergers and acquisitions to result whit failure. This failure can arise from a lot of different reasons. Disharmony of organisational culture is one of this reasons. According to this aim, organisational culture which is before merger and organisational culture which is after merger are evaluated in study. How merger effect elements of organisational culture was researched on sample group which is contain 75 managers. In evaluation, 4 main and 12 lower dimension elements to forming organisational culture, is ordered. Tried to determine mergers effects on employers main dimensions; involvement, consistency, adaptability and mission.

Result of researching, employers effected negatively at all investigated main dimensions, culturel changing to caused problems in many areas, was determined. This situation is effect merger success was saw.

Key Words : Mergers and acquisitions, organisational culture, culturel integration, culturel problems in mergers

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, firmaların yaşam mücadelelerini gün geçtikçe zorlaştırmaktadır ve firmalar için ayakta kalabilmek, bir takım stratejik kararların doğru zamanda ve doğru biçimde uygulanabilmesine bağlı hale gelmektedir. Bu noktada da stratejik yönetim becerisi ön plana çıkmaktadır.

Globalleşme sürecinde şirket birleşmeleri ve şirketlerin el değiştirmesi işlemlerinin de giderek yoğunlaştığı görülmektedir. Pek çok işletme birleşme ve satınalmaları stratejik bir yönetim becerisi olarak görmektedir. Birleşme ve satınalmalar uzun zamandır şirketlerin büyüme stratejilerinde önemli bir alternatif büyüme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme birleşme ve satınalmaların popülerliğini artırmaktadır.

Güçlü şirketler, daha fazla rekabet yaratmak ve maliyetleri düşürmek için diğer şirketleri satın alma rolünü üstlenmektedirler. Bu şirketler birleşirken daha fazla pazar payı elde etmeyi ve daha fazla etkinlik yaratarak başarılı olmayı umut ederler. Daha yetkin ve nitelikli işgücüne sahip olmak, farklı pazarlara daha kolay girebilmek, pazarlık gücünü artırmak, daha iyi yönetime sahip olabilmek, sermaye artırımı gibi nedenlerde işletmeleri birleşme ya da satınalmalara yönlendirmektedir.

Ancak yapılan birleşme ve satınalmalar incelendiğinde pek çoğunun beklentileri karşılamadığı, başarısızlıkla sonuçlandığı görülmektedir. Bu başarısızlıklar farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bu nedenlerden biride kültürel entegrasyon sağlanamamasından kaynaklanan başarısızlıklardır. Kurum kültürleri işletmeler açısından çok önemlidir, çünkü kurum kültürü bir şirketin ruhudur. Şirketin tüm faaliyetleri üzerinde etkiye sahiptir. Farklı kurum kültürlerine sahip şirketler bir araya getirildiğinde uyumsuzluklar yaşanabilmektedir. Yaşanan uyumsuzluklar çalışanları olumsuz yönde etkileyecek, olumsuz yönde etkilenen çalışanların verimi düşecek, iş yapma düzeni bozulacak ve dolayısıyla işletmenin tüm fonksiyonları bu olumsuzluktan payını alacaktır. Bu durumda birleşme ya da

satınalmanın başarısızlığına neden olacaktır. Bu nedenlerden dolayı birleşme öncesinde hedef şirket ve alıcı şirket birbirilerini iyi tanımak zorundadır. Her iki kurum birbirlerinin örgüt kültürünü öğrenmeli, bir yapılandırma çalışması yapılmalı, kültürlerden biri benimsenmeli ya da ortak bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Bu çalışmada bu problemlerin önlenebilmesi için, birleşme ya da satınalma gerçekleştirmeyi planlayan işletmelere bilgi verilecek, yol gösterilmeye ve çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ..... 3

1. GİRİŞ 10

2. KAYNAK ARAŞTIRMASI.....12

3. MATERYAL VE METOT 19

4. KÜRESELLEŞME.....21

5. ŞİRKETLERİN BÜYÜME STRATEJİLERİ 26

5.1 JOİNT VENTURE 26

5.2 SATINALMALAR 27

5.3 BİRLEŞMELER 27

6. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATINALMALAR 29

6.1 BİRLEŞME VE SATINALMA TARİHİNE GENEL BİR BAKIŞ 29

6.1.1 Türkiye'de birleşme ve satınalmalar.....33

6.2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE: BİRLEŞME VE SATINALMALAR 35

6.2.1 Birleşmeler (Mergers) 35

6.2.2 Satınalma (Acquisitions).....37

6.3 ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TÜRLERİ.....37

6.3.1 Yatay birleşme (Horizontal merger).....38

6.3.2 Dikey birleşme.....41

6.3.3 Aykırı ya da karma birleşme (Conglomarate mergers).....42

6.4 SATINALMA TÜRLERİ 43

6.4.1 Satınalma Sonrası Ortaya Çıkan yeni Şirketin Yapılanmasına Göre Satınalma Türleri.....43

6.5 ŞİRKETLERDE BİRLEŞME VE SATINALMALARIN NEDENLERİ.....46

6.6 BİRLEŞMELERDE BAŞARISIZLIK 52

6.7 BİRLEŞMELERDE BAŞARISIZLIĞIN NEDENLERİ 55

7. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....57

7.1 KÜLTÜR NEDİR? 57
7.2 KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ 58
7.3 KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILAŞMA....59
7.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ....60
7.4.1 Örgüt kültürünün özellikleri ve boyutları 61
7.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR 62
7.6 KÜLTÜRLERİ SAHİP OLDUKLARI DEĞERLER BAĞLAMINDA YÖNETİM KÜLTÜRÜ AÇISINDAN İNCELEME....63
7.7 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ 64

8. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ETKİSİ....66

8.1 BİRLEŞMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NEDEN ÖNEMLİDİR?....67
8.2 BİRLEŞMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KÜLTÜREL ENTEGRASYON SORUNU....70
8.3 BİRLEŞMELERDE KÜLTÜREL ENTEGRASYON SORUNU: DAİMLER CHRYSLER ÖRNEĞİ 72
8.4 BİRLEŞMELERDE KÜLTÜREL ENTEGRASYON SÜRECİ İÇİN ÖNERİLER 74

9. BİRLEŞME VE SATINALMALARDA KÜLTÜREL ENTEGRASYON AÇISINDAN YAŞANAN SORUNLARI BELİRLEMEYE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI....76

9.1 ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ....77
9.1.1 Araştırmanın amacı ve hipotezleri:....77
9.1.2 Örneklemin belirlenmesi....78
9.1.3 Araştırmanın yöntemi 79
9.1.4 Verilerin değerlendirilmesi....79
9.1.5 Araştırma bulgularının analizi....80

10. TARTIŞMA....107

11. SONUÇ VE ÖNERİLER 111

KAYNAKÇA....117

Tablolar Listesi

Tablo 1 Küreselleşme ve Çok Uluslu Şirketlerin Büyüyen Gücü (Amerikan Doları-1994).....24
Tablo 2 Sınırötesi Birleşme ve Satınalmaların Dağılımı, 2004-2005.....31
Tablo 3 Türkiye'de Kanun'un 4. maddesi kapsamında yatay ve dikey anlaşmalar (1999-2004).....37
Tablo 4 Türkiye'de 1999-2004 Yılları Arasında Sonuçlanan Birleşme ve Devralma Dosyalarının Türlerine Göre Dağılımı.....40
Tablo 5 Şirketleri Birleşmelere İten Nedenler.....50
Tablo 6 Kültürel Farklıkları Belirlemek için Kültürel Analiz Formu 69
Tablo 7 Birleşmelerde Karşılaşılan En Önemli Sorun: Örgüt Kültürlerinin Entegrasyonu 70
Tablo 8 Birleşmelerde Başarılı Entegrasyonun Önündeki Engeller.....71
Tablo 9. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Güçlendirme 81
Tablo 10. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Güçlendirme 82
Tablo 11. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Takım Yönlendirme 83
Tablo 12. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Takım Yönlendirme 84
Tablo 13. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Yetenek Geliştirme 85
Tablo 14. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Yetenek Geliştirme 86
Tablo 15. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Temel Değerler.....88
Tablo 16. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Temel Değerler.....88

Tablo 17. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Uzlaşma 90
Tablo 18. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Uzlaşma 90
Tablo 19. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Koordinasyon ve Entegrasyon 92
Tablo 20. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Koordinasyon ve Entegrasyon 92
Tablo 21. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Değişim Yaratma 94
Tablo 22. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Değişim Yaratma 94
Tablo 23. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Müşteri Odaklılık 96
Tablo 24. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Müşteri Odaklılık 96
Tablo 25. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Örgütsel Öğrenme 98
Tablo 26. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Örgütsel Öğrenme 98
Tablo 27. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Stratejik Yönetim ve Amaç 100
Tablo 28. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Stratejik Yönetim ve Amaç 100
Tablo 29. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Hedefler 102
Tablo 30. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Hedefler 102
Tablo 31. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Vizyon 104
Tablo 32. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Vizyon 104

Şekiller Listesi

Şekil 1 Sektörlere Göre 2004-2005 Yılları Arasında Gerçekleşen Sınırötesi Birleşmeler 32
Şekil 2 Dünya Çapında Gerçekleştirilen M&A'ların Türleri 1987-1999 39
Şekil 3 Dünya Çapında Elegeçirme Türünde Gerçekleşen Satınalmalar 1987-1999 .44
Şekil 4 KPMG Araştırmasına Göre Birleşmelerin Amaçları 52
Şekil 5 Avrupa'da Birleşme ve Satınalmaların Başarı Ölçümünde En Etkili Faktörler 53
Şekil 6 KPMG'ye Göre Birleşmelerde Başarı Oranları.....54

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, firmaların yaşam mücadelelerini gün geçtikçe zorlaştırıyor ve firmalar için ayakta kalabilmek, bir takım stratejik kararların doğru zamanda ve doğru biçimde uygulanabilmesine bağlı hale geliyor. Bu noktada da stratejik yönetim becerisi ön plana çıkıyor. Yeni ekonominin yöneticileri, ancak vizyonlarını geniş tutarak, modern yönetim yaklaşımını benimseyerek ve iş dünyasının sürekli yenilenen norm ve trendlerine uyum sağlayabilme yeteneklerini geliştirerek kendilerini küresel rekabet cenderesinden kurtarma şansına sahip olabileceklerdir. Böylesine zorlayıcı bir ortamın doğal sonucu olarak firmalar, kendilerini zaman içinde çeşitli ortaklıklar kurmak ve stratejik işbirlikleri yapmak zorunluluğunda hissetmişlerdir.

Bu çalışmada bu stratejik işbirlikleri çerçevesinde birleşme ve satınalmalar incelenmiştir. Sınır ötesi hale gelen birleşme akımlarıyla beraber, birleşme kaynaklı yaşanan pek çok avantajın yanı sıra, işletmeleri çeşitli dezavantajlarda beklemektedir.

İşletmeler birleşme ve satınalma yöntemiyle yeni pazarlara daha kolay girebilme, teknolojik güçlerini artırma, ölçek ekonomileri sayesinde maliyetlerini düşürme, ürün ve hizmet kalitelerini yükseltebilme, daha yetenekli yöneticilere sahip olma ve daha fazla ürün/hizmet çeşidini müşterilerine sunabilme gibi pek çok avantajı yaşayabilmektedirler.

Buna karşılık birleşmelerde ve satınalmalarda yönetim sorunlarıyla karşılaşılmaktadır. Yapılan araştırmalar, birleşmelerin beklenen sonuçları vermediğini ve pek çoğunun başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. Çalışmada bu sorunların belki de en önemlisi olan kültürel farklılıklar ve kültürel entegrasyon sorunu incelenmiştir. Her işletme kendine ait bir kurum kültürüne sahiptir ve birleşme sonrasında işletmeler kültürel uyum ve entegrasyon açısından önemli

sorunlar yaşamaktadırlar. Çünkü kurum kültürü, çalışanların işyerindeki davranışlarından iş yapış tarzlarına, üst yönetimi algılamalarından yaşanılan olaylara tepkilerine kadar işletme yönetimi içerisindeki her konuyu etkilemektedir. Kültürel entegrasyon sağlayamamış bir birleşmenin ya da satınalmanın başarılı olması beklenemez.

2. KAYNAK ARAŞTIRMASI

Kültür, işletme yönetiminde ciddi bir öneme sahiptir. İşletmelerin iş yapma biçimleri, algılamaları, ilkeleri, davranış biçimleri, olaylara karşı tepkileri kültürleri doğrultusunda gelişir ve belirlenir. Her işletmenin kendisine has bir kurum kültürü vardır. Son dönemde özellikle yabancı literatürde araştırmacılar kültürün birleşme ve satınalma faaliyetlerindeki önemi üzerinde durmaya başlamışlardır. Kültür pek çok belirleyici özelliğe sahiptir, bu nedenle birleşme ve satınalmalarda her iki tarafında kurum kültürleri incelenerek ortak bir kültür oluşturulmalı ya da taraflardan birinin kültürü benimsenmelidir. İşletmelerde insan kaynağı son derece önemlidir ve çalışanlar pek çok davranışı kurum kültürlerinin etkisi ile sergilerler. Bu açıdan bakıldığında, sağlıklı ve başarılı bir birleşme ya da satınalma gerçekleştirebilmek için finansal, teknolojik, stratejik faktörlerin yanında karar verilmeden önce mutlaka kültürel öğelerinde incelenmesi ve tüm bu faktörleri içeren stratejik bir plan yapılması gereklidir.

Kağıtçıbaşı (2000), Kültürel Psikoloji isimli kitabında kültürü incelemiştir ve kültürel ortamın, gözlemlenen davranışlara ve bunların nedensel bağlantılarına, bu davranışların altında yatan dinamiklere olan etkisini incelemiştir. Bu kitapta denekler üzerinde yapılan çalışmaların sonuçları da verilmektedir.

Köse ve Ünal (2003), kültür üzerine yaptıkları çalışmalarında genel anlamda kültürü incelemişler ve kültürel farklılıkların belirlenmesi ve kültürel farklılıkların lider ve lider davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır ve farklı kültürlerde liderlerinde farklı yöneticilik davranışları sergiledikleri yönündeki hipotezlerini destekleyen bulgulara ulaşmışlardır.

Schein (1990), organizasyon kültürü isimli makalesinde, organizasyon kültürünü tanımlamış, özelliklerini ve oluşumunu incelemiştir. Kültürler, kendi alt

kültürlerini oluştururlar. Bu sebeple, bir doğal evrim mekanizması yaş ve büyüklükle kaçınılmaz olarak meydana gelen farklılaşmadır. Buna göre bir alt kültür olarak organizasyon kültürü karşımıza çıkmaktadır.

Erkmen & Ordun (2001), örgüt kültürü tipleri ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmalarında farklı örgüt kültürü tiplerinde farklı yönetim biçimlerinin uygulandığı sonucuna varmışlardır.

Çağlar (2001), yönetim-kültür bağlamını inceleyen çalışmasında kültürü, insan topluluklarının çevre şartlarına uymalarına yarayan, sosyal şekillerde aktarılan davranış şekilleri olarak tanımlamıştır. Sosyo-kültürel sistemler ve bunları çevreleyen şartlar diyalektik bir etkileşim ve geri besleme sürecinde karşılıklı nedensellik içindedirler.

Sargut (2001), Kültürel Farklılaşma ve Yönetim isimli kitabında kültürü, işlevi bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası olarak tanımlamıştır. Kitapta kültür konusu irdelenmiş, ülkelerin kültürel farklılıkları incelenmiş ve Türk tipi yönetim modeli belirlenmeye çalışılmıştır.

Mitchell (2002), Uluslararası İş Kültürü**,** isimli kitabında ülkelerin farklı kültürel özelliklerini incelemiştir ve iş dünyasına farklı ülke kültürleri ile iş ilişkilerini daha kolay yürütmelerini sağlayacak bilgiler vermektedir. Bir ülke kültüründe çok beğeni ile karşılanan bir davranış bir başka ülkede tepkilere neden olabilmektedir. Bazı beden dilleri bile değişik ülkelerde değişik anlamları karşılamaktadır. Bu gibi durumlar özellikle iş ilişkilerinde ciddi sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Pernsteiner (2003), genel anlamda birleşme kavramını incelemiş, birleşme türleri, şirketlerin birleşmeyi tercih etmelerinin nedenlerini incelemiştir.

Greenwood, Hinings ve Brown (1994), hizmet sektöründeki firmalar üzerinde profesyonel birleşmeleri uygulama örneği ile incelemişlerdir. Birleşmelerin, temel

özelliği en az bir şirketin birleşme sonucunda bağımsızlığını yitirmesidir. Yani en az bir şirketin birleşme sonucunda hem ekonomik hem de hukuki bağımsızlığını yitirmektedir. Ancak birleşme işlemleri birleşen işletmelerin genel durumlarına karşı duyarlı olmalıdır.

Hitt, Harrison ve Ireland (2001) çalışmalarını birleşme ve satınalmalarda yatırımcılar için değer yaratma açısından rehber olması amacıyla yayınlamışlardır. Birleşme ve satınalmalar uzun zamandır şirketlerin büyüme stratejilerinde önemli bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme birleşme ve satınalmaların popülerliğini artırmaktadır. 1990'ların ilk 10 yıllık döneminde 50-50 birleşme olarak ifade edilen birleşme tipi olağanüstü bir biçimde yükselmiştir. 1997 yılında gerçekleşen satınalmalar 1980'lerde yapılan satınalmaların toplam değerine ulaşmıştır.

Angwin (2004), Avrupa gerçekleşen birleşme ve satınalmaları inceleyen çalışmasında birleşme ve satınalmaların gelişimine, ulaşılan rakamlara, birleşme ve satınalma türlerindeki değişen eğilimlere yer vermiştir. Örneğin 2000 yılının ilk altı ayında dünya çapında yapılan anlaşmaların değeri 643 milyar $ olmuştur ve 1999 yılının ilk 6 ayında yapılan anlaşmaların hacminden %60 daha fazla olarak gerçekleşmiştir.

Mandacı (2005), şirket birleşmelerinin şirketlerin finansal yapı ve performanslarına etkilerini incelemiştir. Birleşme (merger); satın alma, devralma (acquisition) yoluyla birleşme ve konsolidasyon (consolidation) olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir.

Bektöre, Benligiray ve Aydın (2000), şirketler muhasebesi isimli çalışmalarında birleşmeleri muhasebe açısından değerlendirmişlerdir.

Chatterjee (1999), elegeçirme türü satınalmalarda kaynak değerlemesini sinerji ya da yeniden yapılandırma uygulamaları açısından incelemiştir.

Civan ve Ekşi (2000), Kobi'lerde Yeniden Yapılandırma ve Bu Bağlamda Şirket Birleşmeleri ile Bir Uygulama isimli çalışmalarında Kobi'lerin şirket birleşmelerine bakış açılarını incelemişlerdir.

Clark (1992), Beyond the Deal isimli çalışmasında satınalma türleri üzerinde durmuş, satınalma türlerini elegeçirme, kabullenici, uzlaşmacı satınalma ve konfederasyon olarak isimlendirmiştir.

Cloodt, Hagedoorn ve Kranenburg (2006), birleşme ve satınalmaların yüksek teknolojili işletmelerdeki inovatif etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre pazara giriş ve pazar yapısıyla ilişkili kararlar alınabilmesi ya da firmanın ürün çeşitliliğinin uluslararası alana genişletilebilmesi için birleşme ve satınalmalar işletmeleri motive edici bir role sahiptir.

Dutz (1989), gerileyen endüstrilerde dikey birleşmeleri teorik açıdan incelemiştir. Dutz özellikle talebin azalması nedeniyle aşırı kapasite oluştuğundan karlılıkta düşüş söz konusu olduğunda, benzer pazarlarda rekabet eden firmaların satın alınması veya bu firmalarla birleşme yoluna gidilmesi durumunda bu olumsuz düşüşün tersine çevrilebileceğini göstermiştir.

Önet (2004), Küreselleşme, Rekabet Edebilirlik ve Şirket Birleşmeleri başlıklı çalışmasında şirket birleşmelerini küreselleşme açısından incelemiştir. Şirket birleşmeleri, rekabet gücünü artırma amacıyla kullanılan bir yöntem olarak değerlendirilmiştir.

Bakoğlu (2001), birleşme öncesi karlılık ve satınalma ve birleşme stratejisi ilişkisini inceleyen makalesinde birleşmede kaynak ve yetkinliklerin analizi üzerinde durmuştur. Ayrıca birleşme ya da satınalma kararının verilmesinde mevcut ve yeni iş alanının hangi safhasında olduğunun dikkate alınması ile birlikte, birleşilecek ya da satın alınacak firma ile örgütsel uyumluluğun derecesinin de incelenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Child, Falkner ve Pitkethly (2001) makalelerinde satın almalardaki yönetim sorununu incelemişlerdir. Yine bu çalışmada da kültürün önemi üzerinde durulmuştur.

Datta, Grant ve Rajagopalan (1991) makalelerinde satınalmalarda yönetimin uyumunun satınalma ve performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Kültürel bağdaşmazlıklar birleşmelerin performansını düşürmektedir, şirketlerin sahip oldukları özerk hedefleri negatif etki yaratmaktadır ve bu durum satınalmalar içinde geçerlidir.

Howard (1999) Mergers Won't Mesh Without People Plan isimli makalesinde birleşmelerde insanın önemine dikkati çekmiştir.

Köktürk ve Kont (2003), Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunlarını incelemişlerdir. Bu çalışmada birleşmelerin şekilleri incelenmiş ve bu şekillere göre yaşanılabilecek sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Lubatkin, Schweiger ve Weber (1999), çalışmalarında birleşme ve satınalmalarda üst yönetimin tavrının personel devir oranı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yöneticiler örgüt kültürü üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahiptirler. Yöneticilerin tutumu birleşme ve satınalmalarda insan kaynakları açısından çok önemli bir role sahiptir.

Arslan (2004), Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları isimli kitabında, birleşme ve satınalmaları, insan kaynakları üzerindeki etkisi ve insan kaynaklarının birleşme ve satınalmalardaki önemi açısından incelemiştir.

Chatterjee, Lubatkin, Schweiger ve Weber (1992) araştırmalarında birleşmelerde ortak değer yaratma açısından kültürel farklılıkların etkilerini incelemişlerdir. Kültürel farklılıklar birleşmelerde özellikle insan kaynağı üzerinde çok önemli bir role sahip olduğu konusunda bulgulara ulaşmışlardır. Chatterjee ve

diğerlerinin ampirik çalışması satın alan firma yönetiminin, en az stratejik uyumluluk için yaptığı birleşme öncesi inceleme kadar kültürel uyumluluğun tespitini önemsemesi gerektiğine işaret etmektedir. Söz konusu çalışma ayrıca yatırımcılar açısından üst kademe yönetimleri arasında uyumluluk olan birleşmelerin daha olumlu ve uygun bulunduğunu düşündüklerini tespit ederek, genel beklentilerinde aynı şekilde kültürel uyumluluk yönünde olduğunu göstermesi açısından da ilgi çekicidir. Ayrıca öğrenme ve yeniliğin geçmiş deneyim ve mevcut teknoloji altyapısı ile ilişkili olduğu ortaya çıkan çalışmalarda yine örgütsel uyumluluğun önemini ve boyutunu gösterdiğinden dikkate değerdir.

Recklies (2001), Mergers and Culture isimli makalesinde birleşmelerde yeni örgüt kültürünün oluşturulmasını incelemiştir. Yapılması gerekenleri, kültürel uyum konusunu ve kültürel entegrasyonda yaşanabilecek problemleri belirlemeye çalışmıştır. Birleşmelerde kültürel açıdan farklılıkları fark etmek, farklılıkların değerlendirilmesi ve stres yaratması, karşılıklı stereo tip oluşturulması, karşılıklı sorumlulukların belirlenmesi, kültürel baskınlık yaratmak için mücadeleler Recklies'in belirlediği olası problemlerdir.

Hitt, Harrison ve Ireland (1998), "Attributes of successful and unsuccessful acquisitions" isimli çalışmalarında başarılı ve başarısız satınalmaların nitelikleri üzerinde durmuşlar, birleşme ve satınalmalardaki başarısızlıkların nedenlerini araştırmışlar ve nedenlerden birinin de kültürel farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir.

Weber ve Camerer (2003), başarısız birleşmeler ve kültürel çatışma konusunu incelemişlerdir ve kültürler arasındaki uyum problemlerinin birleşme faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Esener (2005), Stratejik Ortaklıklar isimli kitabında şirket birleşmelerini ve satınalmaları stratejik ortaklıklar kapsamında incelemiştir. Esener kitabında satınalma ve birleşmelerin başarısızlıkları üzerinde de durmuştur. 1980'lerin sonlarında "Acquisition Horizons" son beş yıl içinde satın alma süreci içinde bulunmuş, yıllık ciroları $125 milyon ile $2 milyar arasında değişen 537 şirket

üzerinde bir araştırma yapmıştır. Şirketlerin %40'ından çoğu satınalma girişimlerinin hedeflenen düzeyde başarılı olmadığını ya da başarısız olduğunu belirtmiştir. Mc Kinsey Danışmanlık Şirketi'nin yaptığı araştırmaya göre ise başarısızlık oranı %61'dir.

Pritchett, Robinson ve Clarkson (1997) birleşme ve satınalmaların istatistiksel olarak %50'den az bir bölümünün başarılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yine birleşme ve satınalmaların başarı ve başarısızlıkları üzerine bir çalışma gerçekleştiren Miller (1994) başarılı olabilmek için proses, insan ve teknoloji ile planlanan sürecin entegre olmasını, bu entegrasyon süreci içerisinde aşamalı bir biçimde birleşen ya da satın alınan şirketin şirket kültürünü öğrenmeyi, önem verilen görevleri ve takım çalışması için çevreyi ikna etmeyi ve güven oluşturmayı gerektirdiğini savunmaktadır.

Shimizu, Hitt, Vaidyanath ve Pisano (2004) ise birleşme ve satınalmaların teorik esasları isimli çalışmalarında bu konu ile olarak şirketlerin iyi tanımlanması gerektiğini, şirketlerin stratejik hedeflerinin tamamen anlaşılarak uygulanmasında, ulusal kültürlerdeki farklılıklar, müşteri tercihleri, ticari uygulamalar ve yasal güçler, hükümet yönetmelikleri kadar engelleyici olabildiklerine değinmişlerdir.

3. MATERYAL VE METOT

Bu çalışmada şirket birleşmeleri ve satınalmaların başarısı üzerinde kurum kültürünün etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir finans kurumunda gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin kurum kültürünün oluşturulması ve diğer çalışanlara benimsetilmesi noktasında son derece önemli role sahip oldukları bilinmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında örnek kütle yöneticilerden oluşturulmuştur. Bu çalışma bir saha araştırması niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın yapıldığı finans kuruluşunun ülke genelinde 147 şubesi ve 2800'e yakın çalışanı bulunmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini 147 şube yöneticisinin oluşturması, yöneticilerin kurum kültürü üzerindeki etkileri ve ankete verilecek cevapların amaca uygun düşmesi açısından uygun görülmüştür. Anketler şube yöneticilerine posta yolu ile ulaştırılmış ve 147 şube yöneticisinden 75'i ankete cevap vermiştir.

Araştırmanın çalışma evrenin tanımlanmasına ve örneklem kapsamına alınan yöneticilerin belirlenmesine yönelik veri toplama işlemleri ve anketin uygulanması 2008 yılı içerisinde yaklaşık 2 aylık sürede tamamlanabilmiştir.

Araştırma grubu, araştırmanın amacı ve anket formunun nasıl doldurulacağı konusunda bilgilendirilmişlerdir. Anketlerin doldurulması işleminden sonra anketler yine posta yolu ile geri alınmıştır. Hatalı ya da eksik doldurulan anket formları düzeltilmek üzere ilgili kişilere geri gönderilmiştir.

Araştırmada örgüt kültürünün belirlenmesi amacıyla, D.R. Denison tarafından geliştirilen Denison Culsulting şirketi tarafından da kullanılan "Denison Organizasyon Kültürü Anketi (Denison Organisational Culture Survey)" kullanılmıştır. Anket Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın

yapısına uygunluğunun sağlanabilmesi için anketin birleşme öncesi ve birleşme sonrası dönem için ayrı sütunlarda değerlendirilmesi sağlanmıştır. Birinci sütunda birleşme öncesi örgüt kültürünün özellikleri değerlendirilirken, ikinci sütunda birleşme sonrasında aynı faktörlerde sorun yaşanma derecesi değerlendirilmiştir. Bu şekilde birleşme öncesindeki kurum kültürü belirlenmiş ve birleşme sonrasında kurum kültüründe meydana gelen farklılıklar görülmüş ve bu farklılıklardan hangilerinin çalışanların sorun yaşamalarına neden olduğu belirlenebilmiştir. Hipotezleri değerlendirmede katılımcıların eğilimleri $p< .05$ güven aralığı esas olmak kaydı ile Tek Örnek T testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, belirlenen değerler içerisinde, bulguların analizi ve yorumlanmasında kullanılmıştır.

Anketin örnek kütlesini oluşturan yöneticilerin; % 32'si bayan, %68'i ise erkektir, %9,3'ü lise, %2,7'si ön lisans, %78,7 lisans ve % 9,3'ü yüksek lisans mezunudur, % 45,3'ü 0-5, %42,7'si 6-10, %10,7'si 11-15 ve %1,3'ü 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir, ayrıca ankete katılan çalışanların %13,3'ü birleşmeyi başarısız, % 50,7'si orta düzeyde başarılı ve %36'sı yüksek derecede başarılı bulduklarını belirtmişlerdir.

Ankette, örgüt kültürünü belirlemeye yönelik olarak 4 ana boyut kullanılmıştır. Bu boyutlar, ilişki, tutarlılık, adapte olabilirlik ve misyon başlıkları altında incelenmiştir. Her ana boyutun altında, ana boyutu destekler nitelikte 3 alt boyut bulunmaktadır ve her alt boyut 5 yargıdan oluşmaktadır. Yani anket 60 yargıdan oluşmuştur. Her yargı birleşme öncesi ve birleşme sonrası durumu belirlemek üzere ayrı ayrı değerlendirilmiştir ve analizler iki değerlendirme sütunu karşılaştırılarak yapılmıştır.

Analizler SPSS 15.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

4. KÜRESELLEŞME

Kavram olarak "küresel" (global) sözcüğünün kökeni, 400 yıl öncesine gitse bile, "küreselleşme" oldukça yeni bir kavramdır. İlk olarak 1960'larda ortaya çıkan küreselleşme kavramı, 1980'lerde ise sıkça kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lara gelindiğinde de, bilim adamlarının önemini kabul ettiği anahtar bir sözcük haline gelmiştir (Bozkurt, 1999;19).

Küreselleşme, ülkeler arasında mal, hizmet, uluslararası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini ve bunlar sonucunda ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi ifade eder. Birbirleriyle mal işlemleri, çeşitliliği, değer artışları, hizmetler, uluslararası sermaye akımları, teknolojinin çok hızlı ve yaygın bir şekilde yükselmesi ve bu sayılanların ülkeler arasında giderek serbestleşmesi sayesinde ekonomik gelişmeyi ifade eder (www.dısticaret.org, 2006).

Campbell, küreselleşmeyi "üretim faktörleriyle mal ve hizmetlerin giderek artan hareketliliğinden kaynaklanan sınır ötesi karşılıklı ekonomik bağımlılık hatta bütünleşme" olarak ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre "küreselleşme ülkelerde sınırların kalkması, bilginin genişlemesi ve tüm dünyaya yayılması her ülkenin bu bilgileri kullanma olanağına sahip olması, bilgi ve iletişim teknolojisinin yaygınlaşması sonucu yeni düşüncelerin, sistemlerin, olayların ve ürünlerin sınır tanımaksızın her yere girmesi ve girdiği yerlerde kendine has etkileri doğurması olayıdır (Tokol, 1999; 132).

Diğer yandan küreselleşme, "rekabet edebilirlik" kavramı ile de yakından ilişkilidir. Küreselleşme ile ortaya çıkan bu kavram, bir ülkenin, "ulusal politikasını" küresel pazarın gereklerini, rakiplerine göre daha etkili karşılayabilme yeteneğinde olacak şekilde sürdürebilmesini ifade etmektedir (Balay, 2004; 62).

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” biçiminde tanımlamaktadır. Bu enstitünün yaptığı bir çalışmaya göre küreselleşme sayesinde ülkelerin ekonomileri arasında daha önce örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve pazarlar, şirketler, örgütler ve yönetim uluslararası hale gelmektedir (Tağraf, 2002; 34).

Çağımızda yönetimi dakik ve karmaşık yapan en önemli görev küreselleşmedir. Küreselleşme en basit biçimiyle dünyadaki örgüt ve insanların birbirine bağlanmasıdır. Hangi büyüklükte olursa olsun örgütler bu son derece hızla değişen ve çok hızlı hareket eden dünyada, küresel ekonominin koşullarıyla rekabet etmek ve ona dahil olmak durumundadırlar. Dünyanın herhangi bir yerinde tarım ürünleri üreten bir şirket eğer, Hindistan’a, Çin’e veya Rusya’ya ihracat yapıyorsa bu ülkelerdeki politik değişimleri yakından izlemek ve ona göre önlemler almak durumunda kalmaktadır (Özkalp&Kırel, 1999;169-170).

Dünya ölçeğinde globalleşme bilgi ve sermayenin, hizmetlerin, sınırlar arasında mal akışının büyümesini yansıtırken ülkeler arasında ekonomik dayanışmanın büyümesine de işaret eder. Aşağıdaki trendler bu gelişmeye kanıt olarak gösterilebilir (Govindarajan, Vıjay-Gupta&Anıl, 1999;5-7):

- 1989 ve 1996 yılları arasında sınırlar arası mal ve hizmet ticareti yıllık ortalama % 6.2 oranında büyümüştür. Aynı periyod içinde dünya gayri safi milli hasılası yıllık ortalama % 3.2 oranında büyümüştür.
- 1980'den 1994’e, Dünya gayri safi milli hasılasında doğrudan yabancı yatırımlar % 4.8 den %9.6 'ya büyümüştür.
- 1970'de, Japonya, Almanya ve ABD 'arasında sınırlar arası tahvil ve öz sermaye akışının artış hızının gayri safi milli hasılaya oranı %5'in altındaydı.1996 yılında bu ülkeler için bu rakamlar %83, %197 ve % 152 oranında yükselmiştir.

"Küreselleşme" sürecinin bir başka yönü ise, üretim faaliyetlerini bütün bir dünya coğrafyasına yayan (diğer bir deyişle, üretim faaliyetlerini uluslararasılaştıran) ulus-aşırı ya da çok-uluslu dev firmaların, bu sürecin bir dünya sistemi olarak yerleşmesinde oynadıkları belirleyici roldür. Bilim ve teknolojiye egemen ülke kökenli bu firmalar, günümüz teknolojisinin -dünya teknolojisinin- fiili sahipleridir (Şenel&Gençoğlu, 2003; 48).

Ülkeler açısından durum böyleyken şirket açısından benzer bloklaşmalar yaşanmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği ağır rekabet koşulları şirketleri değişik büyüme stratejilerine yöneltmektedir. Şirketler değişik büyüme stratejilerini uygulayarak pazar paylarını, entelektüel sermayelerini, teknolojik altyapılarını, tedarikçi ağlarını, ürün ve hizmet kalitelerini korumayı ya da artırmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçlara ulaşmak için faklı yöntemler kullanarak bir araya gelip güçlerini birleşmektedirler. Globalleşme ve serbest ticaret ile birlikte çok uluslu şirketlerin de giderek büyüdükleri görülmektedir. Çok uluslu şirketlerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaptıkları yatırımların bu ülkelerdeki istihdam ve ekonomik kalkınma üzerinde olumlu katkılarının olduğu şüphesizdir.

Tablo 1 Küreselleşme ve Çok Uluslu Şirketlerin Büyüyen Gücü (Amerikan Doları-1994)

Ülke Adı	Şirket Adı	Toplam GSYİH	Toplam Şirket Satışları
Endonezya		174.6	
	General Motors		168.8
Türkiye		149.8	
Danimarka		146.1	
	Ford		137.1
		123.3	
	Toyota		111.1
Güney Afrika	Exxon		110.0
	Shell		109.8
Norvec		109.6	
Polonya		92.8	
	IBM		72.0
Malezya		68.5	
Venezuela		59.0	
Pakistan		57.1	
	Unilever		49.7
	Nestle		47.8
	Sony		47.6
Mısır		43.9	
Nijerya		30.4	
En Büyük 5 Çok Uluslu Şirket			871.4
Az Gelismis Ülkeler		76.5	
Güney Asya		451.3	
Afrika		246.8	

Kaynak: UNDP, 1997; 92

Tablo 1. deki verilerde de görüldüğü üzere 1994 yılı verilerine göre Türkiye ve Danimarka'nın GSYİH toplamı ayrı ayrı yaklaşık 149,8 ve 146,1 milyar dolardır. Bir Amerikan otomotiv şirketi olan Ford şirketinin 1994 yılında gerçekleşen yıllık satış hasılatı 137 milyar dolardır.

IBM, Unilever, Nestle, Sony gibi dev çok uluslu firmaların gücü birçok devletin sahip olduğu katma değerden çok daha büyüktür. Yapılan tahminlere göre 1994 yılında en büyük 5 çok uluslu firmanın satış hasılatı toplamı 871 milyar dolardır. Tüm az gelişmiş ülkelerin aynı yıl içerisinde gerçekleşen GSYİH tutarı sadece ve sadece 77 milyar dolardır. Tüm Afrika ülkelerinin GSYİH toplamının 246

milyar, tüm Güney Asya ülkelerinin ise 451 milyar dolar civarında bir katma değer yarattıkları tahmin edilmiştir (http://www.canaktan.org/yeni-trendler/global-sorunlar/cokuluslu-sirket.htm, 2007).

Yukarıda verilen verilerde de görüldüğü gibi çok uluslu olma eğilimi ve çok uluslu şirketlerin ulaştıkları rakamlar dikkat çekicidir. Öyle ki bu şirketlerin gelirleri bazı ülke gelirleri ile kıyaslanabilir düzeydedir. Böylesi bir ortam işletmeleri yenilenmeye, yeni pazarlar elde etmeye, daha kaliteli ürün ve hizmet üretmeye yani genel anlamı ile büyümeye sevk etmektedir.

5. ŞİRKETLERİN BÜYÜME STRATEJİLERİ

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, firmaların yaşam mücadelelerini gün geçtikçe zorlaştırıyor ve firmalar için ayakta kalabilmek, bir takım stratejik kararların doğru zamanda ve doğru biçimde uygulanabilmesine bağlı hale gelmektedir. Bu noktada da stratejik yönetim becerisi ön plana çıkmaktadır. Yeni ekonominin yöneticileri, ancak vizyonlarını geniş tutarak, modern yönetim yaklaşımını benimseyerek ve iş dünyasının sürekli yenilenen norm ve trendlerine uyum sağlayabilme yeteneklerini geliştirerek kendilerini küresel rekabet cenderesinden kurtarma şansına sahip olabileceklerdir. Böylesine zorlayıcı bir ortamın doğal sonucu olarak firmalar zaman içinde çeşitli ortaklıklar kurmak ve stratejik işbirlikleri yapmak zorunluluğu hissettiler. Bu doğrultuda işletmeler varlıklarını koruyabilmek için maliyetleri, sermayeyi, teknolojiyi, iletişim ve pazarlara ulaşım imkanlarını ve belki de en önemlisi teşebbüs risklerini paylaşarak büyümeyi tercih etme durumunda kaldılar. Şirketlerin büyüme stratejilerinden bazılarını kısaca incelemek yararlı olacaktır.

5.1 Joint Venture

Şirketlerarası işbirliği, şirketlerin sadece belirli bir işin ifası için bir araya gelmelerini ifade eder. Yerli ve yabancı şirketler arasında belirli bir isin ifası için ve belirli bir süre ile sınırlı olarak girişilen bu "ortak maceraya" Joint Venture denilmektedir. İşbirliğinin yerli ve yabancı yatırımcılar arasında olması, ortak macera kavramına, daha uygun düşmektedir. Son yıllarda Türkiye'nin dış dünya ile olan ekonomik ilişkilerinin artması nedeniyle, Joint Venture seklindeki kuruluşların giderek yaygınlaştığı görülmektedir (http://www.hukuk.gen.tr/dergi/yazilar/HUK18_JOINT_VENTURE.pdf, 2007).

Ortak girişim, genel olarak geçici bir süre ve belli bir amaç için kurulmuş bir işletmedir. Tüm ortaklıklar gibi yazılı veya sözlü bir anlaşmayla kurulurlar. Ortak

girişim ile ortaklıklar arasındaki benzerlikler nedeniyle mahkemeler genellikle ortaklık kanunlarının hükümlerini ortak girişimlere de uygulamaktadırlar (BTSO, 2005; 16).

Türkiye'de faaliyet gösteren birçok yabancı şirket bu çalışma biçimini tercih etmektedir. Özellikle inşaat sektöründe 'Joint Venture' çok yaygın olarak uygulanmaktadır. Şirketler, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmekte ve amacı gerçekleştirdikten, örneğin bir inşaat ihalesini bitirdikten sonra dağılmaktadırlar. Elbette birliğin dağılması zorunlu değildir. Ortaklığı devam ettirip aynı ya da farklı işleri yapmaya devam edebilirler (www.cvtr.net, 2007).

5.2 Satınalmalar

Satınalma, bir firmanın ya da kontrol edilebilme gücüne sahip olunan hisselerinin alınmasıdır (Schoell et al, 1993; 148).

Satınalmalarda iki taraf bulunur: Alıcı (Acquirer,Buyer) ve Hedef Şirket ya da Alınan Şirket (Acquiree, Target Company). Alıcı, hedef şirketi alan taraftır, bu şirketi tüm aktifleri ve pasifleri ile alır ve şirket kontrolünü de elinde bulundurur (http://www.businesstomorrow.net/m&a_tr_b&s.htm, 2007).

5.3 Birleşmeler

Genel bir tanımla birleşme, birden çok şirketin güçlerini ve varlıklarını yeni bir şirket kurarak bir araya getirmeleridir (Arslan, 2004; 23).

Birleşme (merger; satın alma, devralma (acquisition) yoluyla birleşme ve konsolidasyon (consolidation) olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Birincisinde bir şirket diğer bir şirket ya da şirketleri tüm aktif ve pasifleri ile devralmakta ve

devralınan şirket ya da şirketlerin tüzel kişiliği ortadan kalkmakta ve devralan şirket faaliyetlerini kendi ismi altında sürdürmektedir (Mandacı, 2005; 61).

6. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATINALMALAR

Şirket birleşmeleri ve satınalmalar zaman içerisinde farklı gelişmeler göstermiştir. Günümüzde pek çok ülkede birleşme ve satınalma faaliyetlerinin artarak devam ettiği görülmektedir. Ülkemizde de birleşme ve satınalma sayıları her geçen yıl biraz daha artmaktadır.

Birleşme ve satınalamalar farklı türlerde gerçekleştirilebilmektedir. Yine benzer biçimde bazı satınalma ve birleşme türlerine daha fazla ilgi gösterildiği bilinmektedir. Bu birleşme ve satınalma türlerinde ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

6.1 Birleşme ve Satınalma Tarihine Genel Bir Bakış

Ekonomik kalkınma siyasetlerinin bir gereği olarak, Türkiye dahi birçok ülkede ortaklık birleşmeleri teşvik edilmekte; enflasyon ve mali krizler karşısında daha güçlü ve büyük sermayeli olma arzusu da, ortaklıkları birleşmelere yöneltmektedir. Kapitalist sistemin vazgeçilmez unsurlarından anonim ortaklıklar, bu gelişmelerden oldukça etkilenmekte ve diğer adi ve ticari ortaklılar yanında, özellikle bu tür ortaklıklarda birleşme olgusuna sıklıkla rastlanmaktadır (Bahtiyar, 2003; 2).

Soğuk savaş döneminin sona ermesi ile birlikte 1990 yılından itibaren batılı ülkeler savunma bütçelerinde önemli kısıtlamalara gitmiş ve bunun sonucu olarak, savunma, havacılık ve uzay sanayinde faaliyet gösteren çok sayıda şirket kapanmış, bazıları üretim cinsini değiştirmiş ve bazıları ise birleşme yolunu seçmiştir. Birleşmeler özellikle büyük şirketlerin çatısı altında olmuş ve sonuçta Avrupa ile ABD'de sayıları az, ancak çok güçlü firmalar ortaya çıkmıştır (Havacılık ve Uzay Paneli ÖN RAPORU, 2003; 4).

Son yirmi yıl içinde dünya hasılası yaklaşık iki kat artmıştır. Buna karşılık küreselleşmenin getirdiği ticaret serbestliği ve uluslararası girişimler sonucunda sayıları artan birleşen şirketlerin yarattığı hasıla yaklaşık 4.5 kat artmıştır (Arslan, 2004; 5).

Globalleşme sürecinde şirket birleşmeleri ve şirketlerin el değiştirmesi işlemlerinin de giderek yoğunlaştığı görülmektedir. Herhangi bir işletmenin başka bir işletmenin gerçekleştirdiği faaliyet veya işlerin bir kısmı veya tamamı üzerinde kontrol sağlaması ya da diğer işletmeyi satın alması olarak tanımlanabilecek şirket birleşmeleri ve satın alma faaliyetleri global düzeyde 1990 yılında 150 Milyar Dolar iken 1999 yılında 720.1 Milyar Dolara yükselmiştir (Aktan&Vural, 2004; 17).

Birleşme ve satınalmalar uzun zamandır şirketlerin büyüme stratejilerinde önemli bir alternatif büyüme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme birleşme ve satınalmaların popülerliğini artırmaktadır. 1990'ların ilk 10 yıllık döneminde 50-50 birleşme olarak ifade edilen birleşme tipi olağanüstü bir biçimde yükselmiştir. 1997 yılında gerçekleşen satınalmalar 1980lerde yapılan satınalmaların toplam değerine ulaşmıştır (Hitt,, Harrison, Ireland, 2001).

1998 yılında, dünya çapında M&A faaliyeti, işlemlerin stok değerlerinin duyurulduğu dönemde, 2 trilyon amerikan dolarından daha fazla para toplamıştır (Child, Falkne, Pitkethly, 2001). Ayrıca, anlaşmaların toplam değeri olan yaklaşık 4 trilyon amerikan doları, 1998-2000 yılları arasında tamamlanmıştır. Bu değer önceki 30 yıl boyunca tamamlanan tüm anlaşmaların toplam değerinden daha fazladır. (Henry, 2002; 60-70) Birleşme ve satınalma pazarı doğal bir döngü izlerken 1990'ların sonlarındaki altın çağın heyecanını atmış ancak dünya çapında birleşme ve satınalmaların toplam sayısı hızlı bir orana doğru yükselmeye devam etmiştir. Ayrıca 1999 ve 2000 yılları arasında farklı ülkeler arasında gerçekleştirilen B&S'lar aynı ülkedeki iki şirket tarafından gerçekleştirilen B&S'ların %40'dan daha fazla olmuştur (Shimizu, Vaidyanath, Pisano, Hitt, 2004).

Tablo 2 Sınırötesi Birleşme ve Satınalmaların Dağılımı, 2004-2005

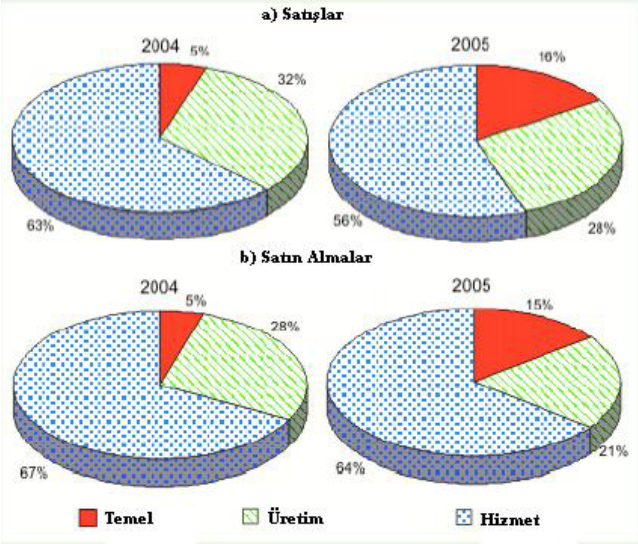
Bölge	**Satış**		**Satınalma**	
	2004	2005	2004	2005
Dünya	4595	10509	2718	15505
Gelişmiş Ülkeler	2571	9584	727	13331
Avrupa Birliği	2418	8906	488	12994
Birleşmiş Devletler	40	184	-	29
Japonya	-	44	-	-
Gelişmekte Olan Ekonomiler	2024	476	1991	2152
Afrika	1849	360	1849	360
Latin Amerika ve Karayipler	-	-	-	-
Asya ve Okyanusya	175	116	141	1792
Asya	175	116	141	1792
Batı Asya	-	5	-	-
Güney ve Doğu Asya	175	111	141	1792
Doğu-Güney Avrupa ve CIS	-	469	-	22

Kaynak: World Investment Report 2006, Cross-Border M&As by Sector, 2004-2005

Tablo 2. incelendiğinde 2004-2005 yılları arasında bile birleşme ve satınalmalarda gerçekleşen artışın, önceki yılın rakamlarını ikiye katladığı görülmektedir.

Ticaretin küreselleşmesindeki yükseliş sınırötesi birleşmeler için fırsatları ve baskıları artırmıştır. Sınırötesi birleşme ve satınalmaların hızla büyüdüğünü gösteren kanıtlar vardır. 1999'da yaklaşık olarak 1.4 trilyon amerikan doları değerinde sınırötesi birleşme ve satınalma gerçekleşmiştir ve bu değer her geçen yıl ikiye katlanarak artmaya devam etmektedir (Hitt, Harrison, Ireland, 1998).

Her geçen yıl gerçekleştirilen birleşmelerin değeri artmaya devam etmektedir. Örneğin 2000 yılının ilk altı ayında dünya çapında yapılan anlaşmaların değeri 643 milyar $ olmuştur ve 1999 yılının ilk 6 ayında yapılan anlaşmaların hacminden %60 daha fazla olarak gerçekleşmiştir. Beş yıllık bir tabloyu ele aldığımızda, 2000 yılının ilk altı ayında yapılan birleşme anlaşmalarının değerinin 5 katına yükseldiğini görmekteyiz (Angwin, 2004; 32).



Şekil 1 Sektörlere Göre 2004-2005 Yılları Arasında Gerçekleşen Sınırötesi Birleşmeler

Kaynak: World Investment Report 2006, Cross-Border M&As by Sector, 2004-2005.

Şekil 1'de de görüldüğü üzere sınırötesi birleşmelerin önemli bir bölümü hizmet sektöründe gerçekleşmektedir. 2004 yılında gerçekleşen %67'lik bölümünü, 2005 yılında gerçekleşenlerin ise %64'lük bölümünde hizmet sektöründe gerçekleşen birleşmeler oluşturmaktadır. Şekilden sınırötesi birleşmelerin üretim sektöründe daha sınırlı oranlarda kaldığı görülmektedir.

Bu sınırlı kalışa rağmen pek çok sektörde birleşmeler büyük bir hızla devam etmektedir. AOL/Time Warner ($399 milyar), petrol sektöründe Exxon/Mobil ($86 milyar), finans sektöründe Travelers/Citigroup ($73 milyar) birleşmeleri bunlara örnek olarak verilebilir. Savunma sanayinde ise İngiltere'de British Aerospace, GEC Marconi Electronic, Ferant Plessey birleşerek BAE Systems adı altında dev bir şirkete dönüşmüştür. Aynı şekilde, Fransız Thomson CSF Firması da Fransa ve Avrupa'daki birçok firmayı bünyesine katarak dünyanın büyük şirketlerinden birisi haline gelmiş ve Thales adını almıştır. Almanya'da Deutche Aerospace (DASA) Siemens'ten askeri elektronik bölümü satın almış, daha sonra Daimler-Benz'le birleşerek Daimler-Benz Aerospace adını alarak güçlü bir ulusal şirket haline gelmiştir (Havacılık ve Uzay Paneli ÖN RAPORU, 2003; 5).

Dünyadaki diğer büyük şirket satınalma ve birleşmelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir (Önet, 2004);

- ABD petrol devlerinden Chevron ve Gulf birleşerek 13 milyar dolarlık bir değer yaratmıştır.
- US Steel, Marathon Oil'i satın almıştır.
- ABD'nin dev grubu General Electric, RCA ile birleşmiştir.
- R.J. Reynold Nabisco'yu satın almıştır.
- MCI World-Sprint birleşmesi 115.00 milyar dolarlık bir değer yaratmıştır.

Uluslararası şirket birleşmeleri arasında ise (Önet, 2004);

- Finansta Citigroup (ABD)-Schroders (İngiltere), BSCH (İspanya)-Meridional (Brezilya),
- Telekom gereçlerinde Smith Industries (İngiltere)-EMC Technology (ABD),
- İş hizmetinde Vivendi (Fransa)-Scoot.com (ABD),
- Tütünde Swedish Match (Isveç)-General Cigar (US),
- Enerji sistemlerinde de Emerson Electric (US)- Unit of Ericsson (Isveç), Telekomünikasyonda Vodaphone/Mannesman ($186 milyar) (Angwin, 2004; 33),
- Otomotiv endüstrisinde Daimler/Chrylser ($ 40 milyar),
- Finansal hizmetlerde Deutsche Bank/Bankers Trust ($10.1 milyar) birleşmeleri yer almıştır.

6.1.1 Türkiye'de birleşme ve satınalmalar

Türkiye'de uzun yıllar boyunca şirket satınalma ve birleşmeleri çok sınırlı ölçüde gerçekleşmiştir. Gruplar, büyümelerini organik yöntemlerle, yeni yatırımlarla

gerçekleştirmişlerdir. Ancak, son yıllarda ekonomideki gelişme ve Avrupa Birliği yolunda atılan adımlarında etkisiyle, Türkiye'de büyümek isteyen şirketlerin inorganik (satınalma ya da birleşme) yöntemine başvurdukları dikkati çekmektedir. Belirli bir büyüklüğe ulaşmak için şirket kaynaklarını kullanmanın gerektirdiği süreyi beklemek istemeyenler, satın alma ya da birleşme yöntemini tercih etmektedirler. Özellikle şube ve mağaza açmak için beklemenin pazar kaybına neden olduğu bankacılık ve perakende de satınalma ve birleşmeler yoğunlaşmaktadır (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3477, 2008).

Türkiye ekonomisi, 2002-2007 yılları arası yüzde 48'lik bir büyüme oranı yakalamıştır. Bu büyümeyle geçen son 5 yılda, ülkeye gelen yabancı yatırımcı rakamı 57,4 milyar dolara ulaşmıştır. Öyle ki, sadece 2007'de yabancı sermayeli şirketler, 651 firmaya ortak olmuş, Türkiye'ye giren doğrudan yatırım tutarı 21,9 milyar dolara ulaşmıştır. Hazine'nin açıkladığı bu rakamların büyük bölümü özelleştirmeler kapsamında satın almalar ve şirket evlilikleri olarak gerçekleşmiştir. Tüm bu yatırımların sonucunda sektörlerdeki yabancı payları artmıştır. Hisselerinin yarısından çoğu yabancı sermayelilere ait olan şirketlerin, bankacılıktan lojistiğe, gıdadan temizlik ürünlerine her alanda pazar payları yükselmiştir (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=484, 2008).

Türkiye'de 2006'da 19 milyar dolar olan birleşme ve satın alma işlemlerinin hacmi 2007'de 162 işlemde 20.6 milyar dolara ulaştı. Küresel finansal piyasalardaki dalgalanmalardan dolayı işlemlerin toplam hacminin 2008'de ise 15 milyar dolara kadar düşebileceği öngörülüyor (http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=87637&KTG_KOD=147, 2008).

6.2 Kavramsal Çerçeve: Birleşme Ve Satınalmalar

İşletmelerin bir rekabet aracı olarak kabul ettikleri birleşme ve satınalmaların birbirlerinden bir takım farklılıkları bulunmaktadır. Tercih edilmeleri ise, faaliyetin gerçekleştirileceği sektörün yapısına, şirketlerin mali durumlarına, piyasa koşullarına, teşviklere ve faaliyet amacına göre değişebilmektedir.

6.2.1 Birleşmeler (Mergers)

M&A kavramı dar anlamda işletme birleşmelerinin tüm türleri, aynı zamanda işletmenin devri, işletmenin tamamının ve azınlık ya da çoğunluk iştiraklerinin satın alınması-satılması anlaşılmakta, geniş anlamı ile ise M&A kavramı ayrıca Allianzlar, Kooperasyonlar, Joint Ventures ve işletme ortakları kesiminde meydana gelen her türlü değişikliğin yol açtığı durumları kapsamaktadır (Müler, Spickers, Deiss, 1999; 1).

Genel bir tanımla birleşme, birden çok şirketin güçlerini ve varlıklarını yeni bir şirket kurarak bir araya getirmeleridir (Arslan, 2004; 23).

Birleşme (merger; satın alma, devralma (acquition) yoluyla birleşme ve konsolidasyon (consolidation) olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Birincisinde bir şirket diğer bir şirket ya da şirketleri tüm aktif ve pasifleri ile devralmakta ve devralınan şirket ya da şirketlerin tüzel kişiliği ortadan kalkmakta ve devralan şirket faaliyetlerini kendi ismi altında sürdürmektedir (Mandacı, 2005; 61). Bu birleşmeye Garanti Bankası'nın Osmanlı Bankası ile birleşerek Garanti Bankası adı altında varlığını sürdürmesi örnek olarak verilebilir.

Türk hukukunda yer alan düzenlemeler çerçevesinde birleşme; bir veya birden çok ticari ortaklığın malvarlığının, tasfiye olunmaksızın, içlerinden birine veya yeni kurulan bir ortaklığa, kendiliğinden ve külli halefiyet yolu ile geçmesidir. Bu suretle mal varlıklarının birleşmesi ve intikal eden mal varlığının karşılığı olarak,

infisah eden ortaklığın ortaklarının, hesaplanan bir değiş tokuş ölçüsüne göre, bünyesinde birleşilen ortaklıkta, kendiliğinden ortaklık payı kazanması şeklinde tanımlanabilir (Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu, 1995; 87).

Bu tür birleşmelerde bir şirket sona ererken diğer şirket varlığını sürdürmektedir. Bu süreçte devralınan şirketin varlıkları ve borçları devralan şirkete geçmektedir ve devralan şirket, devraldığı şirketin hisselerini; kendi hisse senetlerini, tahvillerini vererek veya nakden ödeme yaparak satın almaktadır (www.cvtr.net, 2007).

Birleşmelerin, temel özelliği en az bir şirketin birleşme sonucunda bağımsızlığını yitirmesidir. Yani en az bir şirketin birleşme sonucunda hem ekonomik hem de hukuki bağımsızlığını yitirmektedir. Ancak birleşme işlemleri birleşen işletmelerin genel durumlarına karşı duyarlı olmalıdır (Greenwood, Hinings, Brown, 1994, 239).

İkincisinde ise iki ya da daha fazla şirket bir araya gelerek yeni bir şirket oluştururlar ve böylelikle birleşen şirketlerin tüzel kişiliği ortadan kalkmakta ve yeni bir tüzel kişilik oluşmaktadır (Mandacı, 2005; 61).

Bu tür birleşme şekilleri genellikle hukuksal açıdan diğerlerine göre daha kolaydır. Burada üst yönetim önemlidir. Eşit birleşmelerde üst kademe yöneticileri psikolojik korkuları daha güçlü yaşarlar, birbirlerini ekarte etmeye çalışırlar. Bu çatışma diğer çalışanların motivasyonunu, eğitim-gelişim faaliyetlerini etkileyecek, ayrıca karar grubunun gerçek sorunlara eğilmesini engelleyecektir (Köktürk ve Kont, 2003; 559).

Tablo 3 Türkiye'de Kanun'un 4. maddesi kapsamında yatay ve dikey anlaşmalar(1999-2004)

Yıl	Dikey	Yatay	Karma (Y/D)	Toplam
1999	3	2	0	5
2000	16	11	1	28
2001	18	8	0	26
2002	28	5	1	34
2003	26	9	1	36
2004	42	22	1	65
Toplam	133	57	4	194

Kaynak: http://www.rekabet.gov.tr/istatistikturkce/index.htm

Tablo 3. te Türkiye'de gerçekleştirilen birleşmelerin %68'ni dikey, %30'nu yatay ve %2'lik kısmını ise aykırı birleşmelerin oluşturduğunu görülmektedir. Bu verilerden karma birleşmelerin dünya genelinde pek fazla tercih edilmediği görülmektedir. Ancak ilerleyen dönemlerde bu oranın artacağı öngörülebilir.

6.2.2 Satınalma (Acquisitions)

Satınalma, bir firmanın ya da kontrol edilebilme gücüne sahip olunan hisselerinin alınmasıdır (Schoell et al, 1993; 148).

Satınalmalarda iki taraf bulunur: Alıcı (Acquirer, Buyer) ve Hedef Şirket ya da Alınan Şirket (Acquiree, Target Company). Alıcı, hedef şirketi alan taraftır, bu şirketi tüm aktifleri ve pasifleri ile alır ve şirket kontrolünü de elinde bulundurur (http://www.businesstomorrow.net/m&a_tr_b&s.htm, 2007).

6.3 Şirket Birleşmelerinin Türleri

Birleşmeler farklı türlerde gerçekleşebilmektedir. Birleşme ile amaçlananlar birleşme türünde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Birleşme türleri yatay, dikey ve karma olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

6.3.1 Yatay birleşme (Horizontal merger)

Yatay birleşme, bir işletmenin faaliyette bulunduğu iş kolundaki pazar payını arttıracak yönde büyümesidir. İşletme yarattığı fonları aynı iş kolundaki yatırımlara ayırarak veya benzer malları üreten işletmeleri satın alarak ya da birleşerek yatay büyümeyi sağlayabilir (Civan, Ekşi, 2000; 397).

Aynı mal ya da hizmeti üreten iki işletmenin birleşmesi yatay birleşmedir. İşletmeleri bu tür birleşmeye yönelten etmenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Arslan, 2004; 26-27);

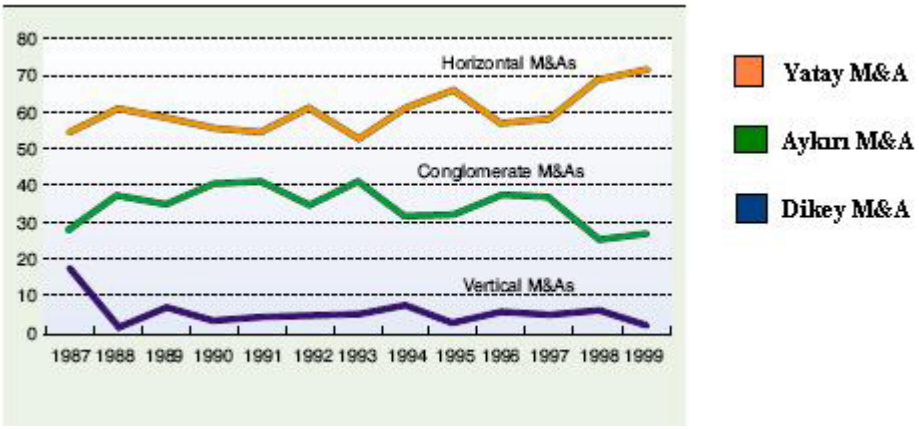
- Pazar payını artırmak
- Piyasada tekel yaratmak ya da bütünleşme derecesini yükseltmek
- Ölçek ekonomilerinden yararlanmak.
- Coğrafi anlamda genişleme,
- Üretimde uzmanlaşma
- Kaynakların etkin kullanımı.

Bu tür birleşmelerin esas amacı pazar payını artırmaktır. Bu durumun piyasalarda tekelleşmelere yol açmaması için anti-tröst uygulamalar vardır. Firmalar çevrede belirsizliği azaltmak, araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek rekabet gücünü arttırmak amacı ile yatay entegrasyona yönelmektedirler. Üretim araçlarında tam kapasite kullanımı, pazarlama, reklam, satış ve taşıma maliyetlerinde tasarruf sağlanması bu tür birleşmelerin önemli avantajlarındandır. Bu tür birleşmelere, en çok gıda, tekstil, lastik, elektronik ve bankacılık sektöründe rastlanmaktadır (Önet, 2004).

Burada bir işletmenin zayıf yönleri diğer bir işletmenin güçlü yönleri ile dengelenmektedir. Yatay bir banka birleşmesinde, taraflardan birinin özel sektörde

yer alan güçlü bir banka olması, diğerlerinin ise uluslararası sanayi finansmanında faaliyette bulunan bir banka olması, diğerlerinin ise uluslararası sanayi finansmanında faaliyette bulunan bir banka olması buna örnek olarak verilebilir (Pernsteiner, 2003; 5-6).

Yatay birleşmelere Boeing- McDonnell Douglas; Staples- Office Depot; Chase Manhattan- Chemical Bank; Southern Pasific RR- Sante Fe RR. Şirketlerinin birleşmeleri örnek olarak verilebilir.



Şekil 2 Dünya Çapında Gerçekleştirilen M&A'ların Türleri 1987-1999

Kaynak: World Investment Report 2000; 102

Şekil 2. de 1987-1999 yılları arasında dünya çapında en fazla yatay türde birleşme ve satınalma faaliyeti görülmüştür. Bu türdeki M&A eğiliminin son yıllarda yükselişe girdiği görülürken aykırı ve dikey birleşmelere olan ilginin giderek azaldığı görülmektedir.

Tablo 4 Türkiye'de 1999-2004 Yılları Arasında Sonuçlanan Birleşme ve Devralma Dosyalarının Türlerine Göre Dağılımı

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	**Toplam**
Birleşme	5	13	6	14	7	7	**52**
Devralma	56	70	73	83	76	88	**446**
Ortak Girişim	5	11	7	6	9	8	**46**
Özelleştirme	2	6	0	0	14	19	**41**
Toplam	**68**	**100**	**86**	**103**	**106**	**122**	

Kaynak: http://www.rekabet.gov.tr/istatistikturkce/index.htm

Tablo 4. deki verilerde görüldüğü gibi 1999-2004 yılları arasında Türkiye'de en fazla devralma gerçekleştirilmiştir. Devralmaların sayısının birleşme faaliyetleri sayısının ortalama 9 katı olduğunu söyleyebilmekteyiz. Bu durumun nedenini son dönemlerde birleşmelerde yaşanan başarısızlıklara bağlamak mümkündür.

Tüm dünyada pazarların açılmasıyla oluşan rekabet şartları, şirketlerin herhangi bir milli ekonomide fiyatları kontrol etme gücünü çok büyük ölçüde düşürmüştür. Ayrıca, pazara girişte düşük seviyede engeller, ucuz sermaye bulma imkanları, hızlı teknolojik değişim gibi nedenler pazardaki güçlü ve kolay sarsılmaz farz edilen bir konumu her an tehdit etme eğilimindedirler.

Tekelleşme amacından öte şirketler, günümüzde, son derece rekabetçi durumdaki milli ve uluslararası piyasalarda bir yer edinebilmek amacıyla yatay birleşmeyi tercih etmektedirler.

Yatay entegrasyonun şirketler açısından avantajları ve özellikleri özetle şöyledir. Daha çok AR-GE'nin öneminin çok fazla olduğu, karlılık oranı ve ürün çeşitlerinin yüksek, ancak ürün demode olma hızı ve riskinin de yüksek olduğu sektörlerde gerçekleşmesinin sebebi, şirketlerin çevrelerinde belirsizliği azaltarak, araştırma faaliyetlerine ağırlık vermek istemeleridir (Civan, Ekşi, 2000; 399).

Ağırlıklı olarak yatay entegrasyon gerçekleştirilen şirket ve sektörde riskli yatırımlara eğilimin diğer sektörlere göre daha fazla olduğu gözlenmektedir. Yatay birleşmelerde ihtisaslaşma sonucunda araç gereç ya da makinelerin tüm kapasitesi kullanıma açılabilir. Bu konu özellikle ülkemiz gibi kapasite kullanım oranı hayli düşük ekonomiler için özel bir önem arz etmektedir.

Aynı sektöre yönelik faaliyet gösterildiği için bu tarz birleşmeler pazarlama ve satışta da maliyetlerin düşmesine katkıda bulunur. Ürün ya da hizmetlerin en yakın ve en uygun merkezlerden teslimi taşıma maliyetlerini düşürebileceği gibi, geniş bir dağıtım ağı tüketiciler açısından da olumlu nitelendirilebilecek bir faktördür. Reklam masraflarından da tasarruf sağlanması söz konusudur. Yatay birleşme yoluna giden şirketler aynı sektörde faaliyet gösterdikleri için rakip ya da potansiyel rakip şirketlerdir. Birleşme ise rekabeti ortadan kaldırmak ya da diğer rakiplere karşı pazar payını arttırarak piyasada daha fazla söz hakkı sahibi olma amaçlı yapılabilir. Bu durum şirketler açısından olumlu görülse de, toplumsal çıkarlar açısından rekabetin azalması ya da ortadan kalkması olumsuzdur. Bu durumu engellemek için çeşitli ülkelerde anti-tröst uygulamalar vardır (Önet, 2004).

6.3.2 Dikey birleşme

Birbiri ile alıcı-satıcı ilişkisi bulunan ya da daha genel bir ifadeyle, bir ürünün üretim süreci üzerinde farklı aşamalarda faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesi dikey birleşmedir (Schoell et al, 1993; 148).

Dikey birleşme, bir şirketin ya geriye doğru kendisine mal sağlayan şirketlerle ya da ileriye doğru kendi ürününü satın alan şirketlerle birleşmesi şeklinde olur (Ceylan, 2000; 284).

Belli bir malın üretimden satışa kadar birbirini izleyen aşamalarının aynı firmanın bünyesinde toplanmasıdır. Örneğin bir malın üreticisiyle satıcısı, dağıtıcısı, pazarlamacısı arasında gerçekleştirilecek birleşmeler bu türe girmektedir. Firma,

ürettiği ürünün hammaddesinin üretiminden kendisine ulaşmasına kadar geçen evrelerde yer alan firmalarla birleşirse "geriye yönelik", ürettiği ürünün kendisinden çıkıp son kullanıcıya ulaşıncaya kadar geçen evrelerde yer alan firmalarla birleşirse "ileriye yönelik" dikey birleşmeden bahsedilir. Geriye yönelik dikey birleşmelerin faydaları olarak istenilen kalite ve miktarda hammaddeye istenilen zamanda ve uygun koşullarla ulaşılabilme sayılabilir. İleriye yönelik dikey birleşmelerde ise, şirketler pazarlama fonksiyonunda sinerji etkisinden yararlanırlar. Bu şekilde ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlanmasında bir takım avantajlar sağlarlar (Çelik, 1999; 21).

Dikey entegrasyona örnek olarak bir havayolu şirketinin bir seyahat acentasıyla birleşmesi örnek verilebilir. Dikey entegrasyonla ilgili olarak, şirketlerin faaliyet alanlarının ilişkisiz olmamak kaydıyla birbirinden mümkün olduğu kadar uzak olmasının birbirine yakın olmasından daha iyi olduğunu düşünmek hatalı olabilir.

6.3.3 Aykırı ya da karma birleşme (Conglomarate mergers)

Karma birleşmeler, esas olarak, farklı sektörlerde bulunan ve faaliyetleri açısından hiçbir benzerlik taşımayan şirketlerin çeşitlenmeyle riski azaltmak, atıl fonların etkin kullanımı ve vergi yararları sağlamak gibi finansal nedenlerle birleşmesi olarak tanımlanabilir (Akgüç, 1998; 79).

Tamamen farklı sektörlerde bulunan ve faaliyetlerinde benzerlik bulunmayan iki veya daha çok işletmenin birleşmesidir. Bu tür birleşmeler, değişik alanlara en kısa zamanda girmek içinde etkili bir yöntemdir. Bu tür birleşmelerde çeşitlendirme yoluyla şirket ve hissedarlarının riskleri azaltılabilir, vergi yararları ve atıl fonların etkin kullanımı sağlanabilir.

Bu tür birleşmeyi seçen firmalar, genellikle ya ürün genişletmek (product extention) ya da pazar genişletmek (market extention) amacını gütmektedirler.(Önet, 2004) Bu tür birleşmelerle nakit akışlarını daha düzenli hale getirebilecek ve daha az riskli görüneceklerdir (Yörük, 2002; 6).

Düşük karlılığa sahip endüstride faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticilerinin kendi iş alanlarındaki düşüşlerden kendilerini korumak amacıyla savunmacı satınalma ve birleşmeyi yeğleyerek aykırı birleşmeyi yatay birleşmeye tercih etme eğilimindedirler (Bakoğlu, 2001; 5).

6.4 Satınalma Türleri

Satınalma türleri satınalma sonrası ortaya çıkan yeni oluşumun yapılanmasına ve tarafların sürece yaklaşıma göre iki farklı açıdan sınıflandırılabilir.

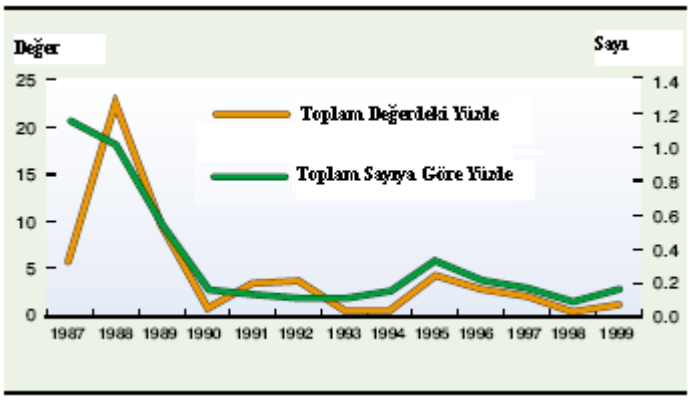
6.4.1 Satınalma Sonrası Ortaya Çıkan yeni Şirketin Yapılanmasına Göre Satınalma Türleri

Alıcı tarafın şirketi satınalma niyetine bağlı olarak devralmalar genellikle dört şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar (Clark, 1992; 119);

- Elegeçirme
- Kabullenici Satınalma
- Uzlaşmacı Satınalma
- Konfederasyon'dur.

6.4.1.1 Elegeçirme

Bu tür satınalmalar, hedef şirketin tüm süreç ve işlemlerinin, çalışanlarının hızlı bir şekilde askıya alınması ve yerine alıcı şirketin öngördüğü yapıya uygun kişi, işlem ve süreçlerin yerleştirilmesidir. Bu türün temel özelliği sürecin çok hızlı işlemesidir. Öyle ki; birkaç gün içerisinde hatta bazen bir gün içinde eski şirket yönetimi, felsefesi ve çalışma sistemi tamamen ortadan kalkabilmektedir (Clark, 1992; 119).



Şekil 3 Dünya Çapında Elegeçirme Türünde Gerçekleşen Satınalmalar 1987-1999

Kaynak: World Investment Report 2000; 103

Şekil 3'te 1987-1999 yılları arasında elegeçirme türünde gerçekleştirilen satınalmalar verilmiştir. Özellikle 90'lı yılların ortalarından itibaren bu çeşit satınalmaya ilginin azaldığı görülmektedir. Çünkü bu tip satınalma uyum problemleri daha yoğun bir biçimde yaşanabilmektedir. Bu da satınalmanın istenilen sonucu vermensini güçleştirmektedir.

6.4.1.2 Kabullenici satınalma

Bu tür satınalmalar, alınan şirket açısından, ele geçirmelere göre daha nazik bir tutumla gerçekleştirilir. Alıcı şirket alınan şirketin sistem ve örgüt yapılarını kabul eder ve alınan şirket eski sistemlerine göre faaliyetlerine devam eder. Yapılan değişiklikler ele geçirmeye göre çok daha azdır ve sadece tepe yönetim ile sınırlı kalmaktadır (Clark, 1992; 120). Örneğin Chrysler Corporation ve Jeep/Eagle birleşmesinde, Chrysler yöneticisi Lee Iacocca, Jeep/Eagle tepe yönetiminin büyük bir bölümünü değiştirmiştir (Arslan, 2004; 30-31)..

6.4.1.3 Uzlaşmacı satınalma

Bu satınalma türü, alıcı şirketin ve hedef şirketin en iyi olduğu alanların birleştirilmesine dayanır. Bu uygulanması daha kolay, uzlaşmaya dayanan ve daha az direnç gösterilen bir satınalma türüdür. Birleşme entegrasyonu bu tip satınalmalarda daha kolay ve hızlı olabilmekte, personel devir oranı nispeten düşük kalmaktadır (Clark, 1992; 120).

Bu birleşme türünde en iyi olan taraflar birleştirilerek daha üst düzey bir durum hedeflenmektedir. Bu durumda hem üretim kalitesinde iyileşme, hem satış ve karlılıkta yükselme muhtemeldir. Dolayısıyla bu tür birleşmede motivasyon daha yüksek olacak ve daha kısa sürede başarı sağlanabilecektir.

6.4.1.4 Konfederasyon

Bu tip satınalma, alıcı tarafın alınan şirketin faaliyet alanına yönelik ürün hattı, üretim teknolojisi ve müşterisi olmadığı durumlar için geçerlidir. Bu tip satınalmada alıcı taraf daha çok bir koordinatör ve finansal otorite fonksiyonu

üstlenmekte, alınan şirkete doğrudan ve sıklıkla müdahalelerde bulunmakta, kontrolü elinde tutmak istemektedir (Arslan, 2004; 31).

Bu tür birleşmeye alınan şirket çalışanları tarafından gösterilebilecek direnç daha fazla olabilir. Çünkü kontrolü başkasına geçmiş bir şirketin çalışanları durumuna geçeceklerdir. Yeni yönetim ile sorunlar yaşanabilir ve uyum sürecinin problemli olmasına neden olacaktır.

6.5 Şirketlerde Birleşme ve Satınalmaların Nedenleri

Birleşmelerin nedenleri konusunda birçok ortak yanı olan, farklı biçimlerde ifade edilmiş yaklaşımlar mevcuttur. Gerçekte işletmeleri, dışsal büyümeye iten nedenlerin tümü tek bir amaçla özetlenebilir. Bir işletme diğer bir işletmeye, işletmesinin net bugünkü değerini artırmak amaçlı yatırım yapacaktır. Aynı motivasyon, birleşen diğer işletme için de söz konusudur. Bu beklentiler ancak şu durumda gerçekleşebilir; birleşen işletme A'nın pazar değerinin birleşen işletmeninkinden fazla olması gerekir. Bu durum ise sinerji etkisi olarak adlandırılıp, 'bütün, ayrı parçaların toplamından daha fazladır' olarak ifade edilmektedir. Sinerji çoğunlukla büyük birimlerde büyüklük ekonomileri sonucunu oluşturmaktadır. Bu ekonomiler, işletmenin yönetim, pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme ve finans gibi çeşitli bölümlerinde ortaya çıkabilmektedir (Shapiro, 1995; 214).

Pazara giriş ve pazar yapısıyla ilişkili kararlar alınabilmesi ya da firmanın ürün çeşitliliğinin uluslararası alana genişletilebilmesi için birleşme ve satınalmalar işletmeleri motive edici bir role sahiptir (Cloodt, Hagedoorn ve Kranenburg, 2006; 643).

Birleşmelerin altında yatan neden, birleşen iki şirketin ayrı ayrı iki şirketten daha değerli olacağı görüşüdür.

Güçlü şirketler, daha fazla rekabet yaratmak ve maliyetleri düşürmek için diğer şirketleri satın alma rolünü üstlenmektedirler. Bu şirketler birleşirken daha fazla pazar payı elde etmeyi ve daha fazla etkinlik yaratarak başarılı olmayı umut ederler. Bu potansiyel faydalardan dolayı, hedef (satın alınmak istenen) şirket, varlığını daha fazla sürdüremeyeceğini anladığında satın alınma konusuna razı olmaktadır (http://www.investopedia.com/articles/01/050901.asp, 2007).

Büyük Ölçekte Faaliyette Bulunmanın Sağladığı Avantajlar (Ölçek Ekonomileri): Üretim artışına paralel olarak ortalama üretim maliyet biriminin düşmesi ya da sabit giderlerin daha geniş bir üretim hacmine yayılması genel bir beklentiyi ifade etmektedir. Birleşmeler, büyük ölçekte faaliyette bulunma avantajlarından yararlanma olanağı sağlamaktadır. Birleşme sonucu büyük ölçekte faaliyette bulunma mevcut makine ve gereçlerin daha verimli bir şekilde kullanılmasına ve atıl üretim araçlarının üretim sürecine girmesine olanak verdiği gibi üretimin pahalı olmakla beraber verimi ve kapasitesi daha yüksek makinelerle gerçekleştirilmesini ekonomik açıdan haklı kılmaktadır (http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=435&Where=danisma_merkezi&Category=020601&Topic, 2006).

Anand ve Singh'in düşüş döneminde olan Birleşik Devletler savunma endüstrisinde yaptıkları araştırmaları endüstrinin büyüme aşamasında farklılaşma temelli birleşme ve satın almalarda beklenen yararın daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (Anand&Singh, 1997; 99-118). Ayrıca, Dutz özellikle talebin azalması nedeniyle aşırı kapasite oluştuğundan karlılıkta düşüş söz konusu olduğunda, benzer pazarlarda rekabet eden firmaların satın alınması veya bu firmalarla birleşme yoluna gidilmesi durumunda bu olumsuz düşüşün tersine çevrilebileceğini göstermiştir (Dutz, 1989; 11-33). Bu şekilde davranarak işletmeler maliyetlerini azaltmakta ve karlarını yükseltebilmektedirler. Ölçek ekonomisinin sağladığı faydalar tersine gidişleri önlemektedir, bu durum birleşme ve satınalmaları zor durumdaki işletmeler açısından daha cazip hale getirmektedir.

Finansman kolaylığı: Küçük ve orta büyüklükteki şirketler, genellikle iç kaynaklarla büyüme sorunuyla karşı karşıyadırlar. Bu durumda, büyük bir işletmenin birleşme önerisini kabul edebilirler (Ertaş, 1998; 48-50).

Katma Değer Oluşturma İsteği: Birleşme yoluyla yeni oluşan şirketin piyasa değeri, tek tek şirketlerin toplam piyasa değerinin üzerinde ise bu durum iki veya daha fazla şirketi birleştirmek için teşvik edici bir unsur olabilir (Ertaş, 1998; 48-50).

Üretim Metodunun Bütünleşmesi: Normal olarak bir şirket diğer bir şirketin hammaddesini üretiyorsa üretim metodunun teknik olarak bütünleşmesi ve teknolojiyi birlikte kullanmak için bu iki şirket birleşebilir (Sağlam ve Sengel,1997; 2).

Firmanın Kötü Yönetilmesi: Kötü yönetilen bir şirketin kullanılmayan aktifleri başka bir şirketin daha verimli yönetimi altında daha iyi değerlendirmek amacıyla iki şirket birleşebilir (Ertaş, 1998; 48-50).

Vergi Yasalarının Sağladığı Üstünlükler: Şirketleri birleşmeye iten faktörlerden biri de kar veya zararlarını birleşme yoluyla ileri ve geriye taşıyabilmeleridir. Yani karlı bir işletme, zarar eden bir işletmeyi satın alarak, mahsup yapmak suretiyle vergiden tasarruf edebilir (Ertaş, 1998; 48-50).

Psikolojik Etmenler: Şirket birleşmelerinde ekonomik nedenlerin ön planda olmasına karşın bazen psikolojik etmenlerde birleşmeye iten neden olabilir. Kişinin yönetimsel veya finans alanındaki yeteneklerini gösterme arzusu daha büyük bir şirketi yönetme tutkusu, şirketin devamını emniyet alma duygusu, birleşme kararlarında etkili olmaktadır (Ertaş, 1998; 48-50).

Ayrıca örgüt yapıları eskidikçe bürokratik gelenekler yerleşmekte, sistemde katılık artmakta, kişisel yaratıcılığa ve girişim gücüne daha az yer kalmaktadır. Bu durumun kaçınılmaz bir sonucu olarak, organizasyon değişen koşullara uyum kabiliyetini ve esnekliğini kaybedebilmektedir. Bazı yöneticiler organizasyonu yenileyebilmek ve yeni kan aşılayabilmek için birleşmeyi gerekli görmektedirler (TBB, 2000).

Yetenekli Yönetime Sahip Olma: İyi bir yönetici bölünemeyen bir üretim faktörüdür. Böyle bir yöneticiden tam anlamıyla yararlanabilmek için işletme ölçeğinin belirli bir seviyeye çıkmış olması gerekir. Yetenekli bir yönetimden yoksun olan ve yüksek yetenekli yöneticileri istihdam etme olanakları sınırlı olan firmalar, birleşme yoluyla yönetim sorunlarına çözüm arayabilirler. İyi bir yönetime sahip bir firma ile birleşme yapıldığı takdirde soruna bir çözüm getirebilme şansı doğar. Birleşme yolu ile pazarlama, finans, uluslararası işlemler alanında gereksinim duyulan deneyimli, bilgili yöneticiler sağlanabilir. Ciddi yönetim sorunları olan ve yalnız başlarına bu sorunlarına çözüm bulamayan firmalar her zaman iyi yönetilen firmaların eline geçmeye adaydır (Ertaş, 1998; 48-50).

Diğer yandan ticaret şirketlerinin birleşme nedenleri şu şekilde de sıralanabilir (Bektöre, Benligiray ve Aydın, 2000; 73):

- Şirketler arasındaki rekabetin ortadan kaldırılması,
- Birbirini tamamlayan işlerle uğraşan işletmelerde girdi akışını kolaylaştırmak.
- Büyük sermaye sağlamak,
- Yönetim, üretim ve dağıtımında benzer faaliyetleri elimine edip, maliyetleri azaltarak, verimliliği ve etkinli artırma isteği (Sevim, 2004; 7),
- Daha yüksek getiri, daha düşük borçlanma isteği,
- Etkin ve verimli yönetimle varlıkların karlılığını artırma isteği,

- Birleşme sonucunda isletmelerin menkul kıymetlerinin pazar değerinin artması ve borçlanma kapasitesi yaratarak sağlanacak finansman kolaylığı,
- İkame maliyetleri altında varlık satınalma isteği,
- Küresel pazarlarda söz sahibi olabilmek için; kalite-maliyet-hız avantajı sağlama isteği,
- Birleşen işletmelerin ürettikleri teknolojileri birleştirerek daha ileri aşamaya götürerek ortak kullanıma sunma isteği,
- Bilgiyi, teknolojiyi paylaşma isteği.

Tablo 5 Şirketleri Birleşmelere İten Nedenler

Alınan Sirket Acısından	Alıcı Sirket Acısından
Emekli olma isteği	Büyüme isteği
Halefinin olmayışı	Karı artırma fırsatı
İşte karşılaşılan güçlükler	Çeşitlendirme isteği
Rekabetteki başarısızlık (yeteneksizlik)	Rakipleri satınalma stratejisi
Sermaye artışı sağlayamama	Fazla sermayeyi kullanma
Yetersiz dağıtım sistemi	Yeni veya daha verimli dağıtım kanallarına ulaşma
Çeşitlendirme imkanlarına sahip olmama	Yeni ürünler veya coğrafi alanlara genişleme
Yaş ve sağlık sorunları	Belirli kişilere, varlıklara veya işkoluna duyulan ihtiyaç
Acil olarak paraya ihtiyaç duymak	Yeni veya gelişen teknolojilere ulaşmak
Şirket sahipleri arasında yaşanan sorunlar ve uzlaşma sağlanamaması	Anahtar konumundaki kaynak veya personele ulaşmak
Anahtar konumundaki müşteri veya çalışanlarını kaybetme	Satıcı ve alıcının mevcut çalışmaları arasındaki stratejik uyum
Satıcı ve alıcının mevcut çalışmaları arasındaki stratejik uyum	

Kaynak: Sherman, 1998; 13

Şirketlerin birleşme nedenleri genel nedenler ve ayrıntılı nedenler olarak önem sırasına göre şu şekilde ifade etmek mümkündür (Müftüoğlu, 1989; 534):

Genel nedenler şu şekilde sıralanır:

- Mevcut rekabeti ortadan kaldırmak,
- Sermaye artırmak (Finansal Büyüme).

Ayrıntılı nedenler ise aşağıdakilerden oluşur:

En önemli neden:

- Daha hızlı büyüme

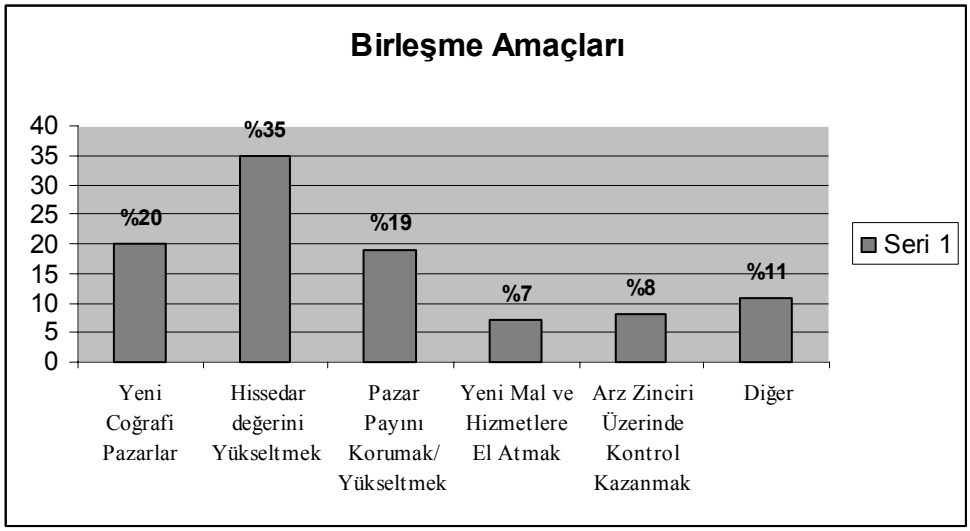
Orta Derecede Önemli Nedenler:

- Çeşitlendirme yoluyla risk dağıtma,
- Ürün programını geliştirme ve genişletme (AR-GE çalışmaları)
- Hisse senedinin piyasa değerini yükseltme,
- Pazar payını artırma,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanma.

Az Önemli Nedenler:

- Coğrafi olarak genişleme,
- Teknik bilgi ve uzmanlığın (How-Know) satın alınması,
- Mevsimsel ve dönemsel satış dalgalanmalarının dengelenmesi (satışı yaz mevsiminde artıp kisin azalan bir isletme ile satış kış mevsiminde artıp yaz mevsiminde azalan bir isletmenin birleşmesi gibi),
- İşletmenin güç ve prestijini artırma,
- İşletmenin atıl fonlarını değerlendirme.
- Yetenekli ve uzman yöneticilere sahip olma,

- Vergi avantajlarından yararlanma,
- İşletmenin dağıtım kanallarını ve arz üzerindeki denetimini artırma (tekelci amaçlar),
- İleride olabilecek bir satınalmaya karşı işletmeyi koruma.



Şekil 4 KPMG Araştırmasına Göre Birleşmelerin Amaçları

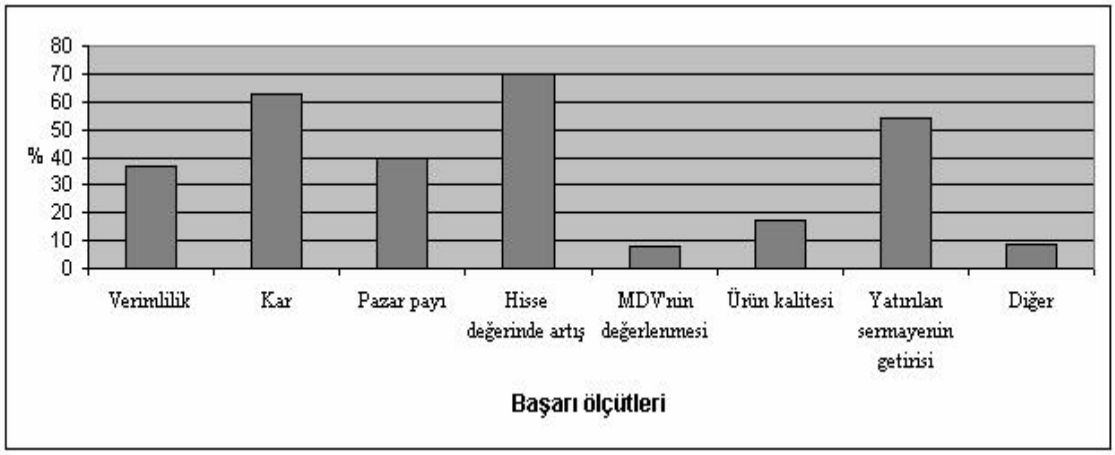
Kaynak: KPMG, 1999; 3

Şekil 4. deki verilerde KPMG'nin birleşme ve Satınalmaların amaçları üzerine yaptığı araştırma sonuçları verilmiştir. Bu grafikteki verilere göre işletmeler birleşme ve satınalmalarda %35'lik bir yüzde ile en fazla hisse değerlerini artırmayı amaçlamaktadırlar. Bunu %20 ile yeni coğrafi pazarlar elde etme amacı ve %19 ile de pazar payını artırma/koruma amaçları izlemektedir.

6.6 Birleşmelerde Başarısızlık

Birleşmelerin başarılı olup olmadıklarını belirlemek için önce başarı tanımlanmalıdır. "Başarı"nın ne olduğu, "başarı"dan kastedilenin alıcı şirket için

olumlu sonuçlar doğurması beklenen bir anlaşma mı olduğu ya da, benzer şekilde hedef şirketin, kendi adına olumlu sonuçlar doğurmasını beklediği bir anlaşma mı olduğu yıllardır tartışıla gelmektedir. Başarı, sadece karlı bir anlaşma yapmak değildir. Başarı uzun vadeli bir akış açısını gerektirir. Dolayısıyla başarılı bir birleşme hem başarılı bir anlaşma hem de başarılı entegrasyon anlamına gelmektedir.



Şekil 5 Avrupa'da Birleşme ve Satınalmaların Başarı Ölçümünde En Etkili Faktörler

Kaynak: Watson Wyatt, 2000; 3

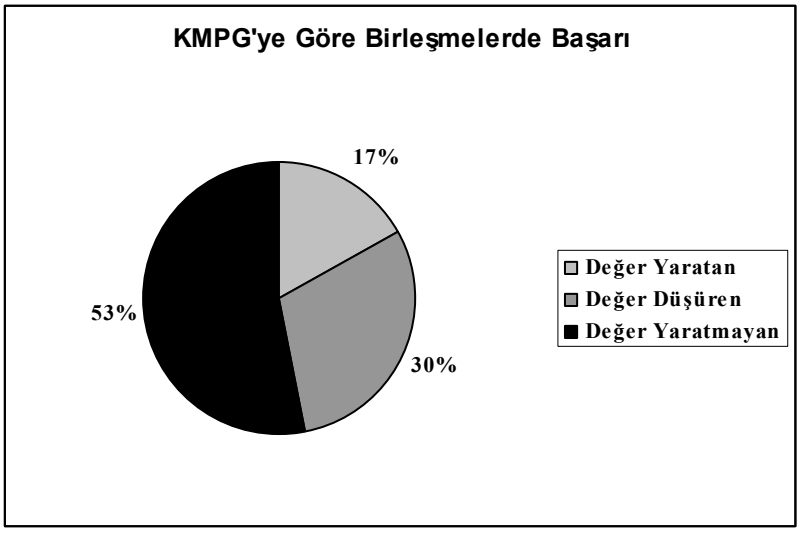
Şekil 5. deki verilere göre Watson Wyatt'ın yaptığı araştırmada Avrupa en önemli kriterin hisse değerlerindeki artış olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla kar, yatırılan sermayenin getirisi ve Pazar payı takip etmektedir. Bunun nedeni günümüz koşullarında işletmelerin değerlerinin hisse senetlerinin sahip olduğu değer ile ölçülür hale gelmesidir. Dolayısıyla işletmeler güçlü bir konuma sahip olabilmek için değerli hisse senetlerine sahip olmak durumundadırlar.

Yapılan araştırmaların istatistiksel sonuçlarına göre birleşme ve satınalmaların % 50 den daha az bir bölümü başarılı olabilmektedir (Pritchett, Robinson & Clarkson, 1997; 3).

Başarılı olabilmek için iş yayınları bazı genel ama ana noktaları göstermektedir. Bunlar proses, insan ve teknoloji ile planlanan sürecin entegre olmasını, bu entegrasyon süreci içerisinde aşamalı bir biçimde birleşen ya da satın alınan şirketin şirket kültürünü öğrenmeyi, önem verilen görevleri ve takım çalışması için çevreyi ikna etmeyi ve güven oluşturmayı içermektedir (Miller, 1994; 11).

1980'lerin sonlarında "Acquisition Horizons" son beş yıl içinde satın alma süreci içinde bulunmuş, yıllık ciroları $125 milyon ile $2 milyar arasında değişen 537 şirket üzerinde bir araştırma yapmıştır. Şirketlerin %40'ından çoğu satınalma girişimlerinin hedeflenen düzeyde başarılı olmadığını ya da başarısız olduğunu belirtmiştir. Mc Kinsey Danışmanlık Şirketi'nin yaptığı araştırmaya göre ise başarısızlık oranı %61'dir (Esener, 2005; 113).

Benzer bir araştırmada şu sonuçları vermiştir. 1998 yılında ABD'de 7700 birleşme gerçekleşmiştir. Bunlardan ancak %30'u kendilerini birleşmeye yönelten amaçlarına ulaşabilmiştir (Overman, 1999; 7).



Şekil 6 KPMG'ye Göre Birleşmelerde Başarı Oranları

Kaynak: KPMG, 1999; 2

Şekil 6. da verilen KPMG'nin araştırma sonuçlarına göre birleşen şirketlerden yalnızca % 17 si değer yaratmıştır. Birleşmelerin %53'ü herhangi bir değer artışı sağlamazken %30'luk bölüm ise birleşme öncesi değeri düşürmüştür. Bu sonuçlar birleşmelerin sadece ekonomik beklentiler gözününde bulundurularak gerçekleştirilmesinin sonuçlarını göstermektedir.

ABD'de faaliyet gösteren Right Managment Consultants tarafından 1999 yılında, 179 şirket üzerinde yapılan araştırmaya göre, şirketlerin yalnızca %30'nun kültürel entegrasyon, çalışanların elde tutulması ve iletişim alanlarında başarılı olduğu ortaya çıkmıştır (Arslan, 2001; 45).

6.7 Birleşmelerde Başarısızlığın Nedenleri

Birleşmelerde başarısızlıkların nedenlerinin başında yukarıda bölümlerde en önemli başarı kriteri olarak değinilen hisse senedi değerlerinde beklenen seviyenin yakalanamaması gelmektedir. Diğer nedenler ise kültürel entegrasyon sorunları, uyumsuzluk, iletişimsizlik, yönetim karmaşası, insan kaynakları sorunları ve yeni iş çevresi ile yaşanan güven problemleri olarak sıralanabilir.

Şirketlerin stratejik hedeflerinin tamamen anlaşılarak uygulanmasında, ulusal kültürlerdeki farklılıklar, müşteri tercihleri, ticari uygulamalar ve yasal güçler, hükümet yönetmelikleri kadar engelleyici olabilmektedir (Shimizu, Hitt,Vaidyanath ve Pisano, 2004; 310). Bu nedenle birleşmenin gerçekleştirileceği şirketler iyi tanımlanmalıdır.

Yabancı pazarlardaki belirsizlik ve bilgi asimetrisi, yerel pazarların ve hedef firmaların öğrenilmesini ve uyum sağlanmasını birleşen şirketler açısından güçleştirmektedir (Kogut&Singh, 1988; 421). Çünkü her şirketin farklı bir iletişim yapısı, mitleri, iş yapış şekli vardır. Yani her işletme kendine ait bir örgüt kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü bir şirketin bütün fonksiyonlarını etkilemektedir. Yatay

organizasyon yapısına sahip bir işletme ile dikey yapıya sahip olan bir işletme birleştiğinde çalışanlar üzerinde ve yönetim kademelerinde kaos yaşanacaktır. Bu durum çalışanların nasıl iş yapacaklarını bilemez hale gelmelerine neden olabilir. Bu durum çalışanlardan tedarikçilere ve diğer iş ortaklarına yansıyacaktır. Bu durum kısa vadede güvenin kaybolmasına neden olabilir. Belirsizlik ortamı çalışanların işten ayrılma eğiliminin yükselmesine ve yüksek personel devir oranına, iş ortaklarında oluşan güvensizlikte iş ilişkilerinin bitirilmesine neden olabilir, bu durum birleşmeleri başarısızlığa sürükleyecektir.

Bu nedenlerden birleşme öncesinde hedef şirket ve alıcı şirket birbirilerini iyi tanımak zorundadır. Her iki kurum birbirlerinin örgüt kültürünü öğrenmeli, bir yapılandırma çalışması yapılmalı, kültürlerden biri benimsenmeli ya da ortak bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Bu aşamada örgüt kültürü kavramını incelemek yerinde olacaktır.

7. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü, kurumların neredeyse tüm faaliyetlerini etkileyen bir kavramdır. Güçlü ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürü, işletmelerin başarıları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Şirket birleşmelerinde de bu durum son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Birleşen şirketlerin, başarılı olabilmeleri için, kurum kültürlerini de birleştirmeleri gerekmektedir.

7.1 Kültür Nedir?

Kültür bir toplumu, bir örgütü, bir kurumu anlamak için en başta incelenmesi ve anlaşılması gereken bir kavramdır. Çünkü kültür, sahip olunan bütün değerleri içerir. Bu değerler içerisinde hayat felsefesi, yaşam tarzı, düşünce biçimleri, sanat anlayışı, devlet yapısı, siyasal sistem, teknoloji, bilim, kadın-erkek rolleri gibi kavramlar yer almaktadır. Kültür sürekli bir etkileme ve etkilenme içerisindedir yani değişir ve değiştirir.

Her şeyden önce kültür insanların sembolik temsil pratikleri yoluyla anlam inşa etmeye çalıştıkları bir yaşam düzeni olarak görülebilir. Bu her ne kadar kuru bir genelleme olarak görünse de, bazı faydalı ayrımları yapabilmemizi sağlar. Çok geniş anlamda, eğer ekonomik alandan bahsediyorsak, o zaman insanların malları nasıl ürettikleri, değişime soktukları ve tükettiklerinden; siyasi alan üzerine tartışıyorsak, iktidarın toplumlarda hangi pratiklerle yoğunlaştığı, yayıldığı ve kullanıldığından; kültürden bahsediyorsak insanların, hem bireysel hem de kollektif olarak, birbirleriyle iletişim kurarak yaşamlarını nasıl anlamlı kıldıklarından bahsediyoruz demektir.

Kültür insan topluluklarının çevre şartlarına uymalarına yarayan, sosyal şekillerde aktarılan davranış şekilleridir. Sosyo-kültürel sistemler ve bunları

çevreleyen şartlar diyalektik bir etkileşim ve geri besleme sürecinde karşılıklı nedensellik içindedirler (Çağlar, 2001).

Cassier, "kültür"ü, ancak toplumsallaşma halinde ortaya çıkan ve her zaman dilimi (tarih) içinde az veya çok, ama sürekli değişen bir işaret ve simgeler topluluğu olarak görür (Özlem, 1986).

Kültürün işlevi bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası olarak tanımlanabilir (Sargut, 2001).

Topluluk, toplum ve aileden farklı olarak, örgütler amaca yönelik olarak düzenlenmiş ve uzmanlaşmışlardır. Topluluk ve toplumlar, dil, kültür, tarih ya da yerellik gibi, üyelerini bir arada tutan bağlarla tanımlanır. Örgüt ise, görevi ile tanımlanır (Drucker, 1992; 25).

Bütün bu değişik ve farklı tanımlamalar ışığında kültür; insanın karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir oluşumdur. Kültür bir toplumun bütün özelliklerini yansıtmaktadır çünkü çevremizde gördüğümüz her şey birer kültürel simgedir. Kültür simgelerden, anlamlandırmalardan oluşur. Sanat, bilim, edebiyat, teknoloji, siyaset vb. simgeler evrenin bir parçasıdır. İnsan kültürün içine doğar ve o andan itibaren kültürden etkilenmeye ve kültürü etkilemeye başlar. Her ikisinde de sürekli bir gelişim ve değişim vardır. İnsan nasıl yaşayacağını, davranış normlarını, düşünüş tarzını, yeteneklerini içinde bulunduğu kültürden etkilenerek belirler. Bunu yaparken de kültürü etkiler.

7.2 Kültürün Özellikleri

Dressler ve Carns aşağıdaki kültür özelliklerini sıralamışlardır (Phatak, 1982; 26-27):

1. Kültür, bireylerin diğer insanlarla geçmişteki ilişkileri sonucunda öğrenilmiş olup, onların zihinlerinde yer alır ve diğer bireylerle ilişkilerinin yönlendirilmesinde kullanılır.
2. Kültürler birbirlerinden oldukça farklıdır.
3. Bazı bakımlardan farklı olmakla birlikte, kültürler arasında önemli ölçüde benzerlikler vardır.
4. Kültür bir kez öğrenilip kabul edildikten sonra genellikle kalıcıdır.
5. İnsanların genellikle direnç göstermesine rağmen tüm kültürler yavaş yavaş fakat sürekli bir değişim gösterirler.
6. Aynı topluma mensup farklı bireyler, kültürün belirli öğelerini benimsemiş olmalarına rağmen, belli bir durum karşısında değişik davranışlar gösterebilirler.
7. Hiç kimse kültürün etkisinden tamamen kurtulamaz.

7.3 Kültür ve Kültürel Farklılaşma

Kültürler, kendi alt kültürlerini oluştururlar. Bu sebeple, bir doğal evrim mekanizması yaş ve büyüklükle kaçınılmaz olarak meydana gelen farklılaşmadır (Schein, 1990; 5).

İnsanların yaptığı toplumsal düzenler kurulurlar, gelişirler ve çözülürler: İnsani ideler ve amaçlar da sürekli değişirler. Bu yüzden her çağ, her ulus, her insan topluluğu kendi içinde bir bireysel bütün olarak görülmelidir (Özlem, 1986).

Kültür üzerinde yoğunlaşarak kişi-çevre ilişkilerini inceleyen bir yaklaşım, kültürü anlamın kaynağı olarak ele alır. Gerçekten de kültürel ortam, gözlemlenen davranışlara ve bunların nedensel bağlantılarına, bu davranışların altında yatan dinamikleri ortaya çıkartabilecek değerli anlamlar yükler. Bu nedenle, aynı davranış farklı ortamlarda, farklı anlamlar ifade edebilir (Kağıtçıbaşı, 2000).

Kültürler farklı renklere farklı özellikler katarlar. Sözgelimi, dünyanın çoğu

yeri güneşi sarı olarak gördüğü halde, Japonya'da bu apaçık kırmızıdır. Kırmızı güneş ulusal bayraklarına girmiş önemli bir semboldür. Japon çocukları güneşin resmini yaptıklarında onu kırmızıya boyarlar ve Batıdaki çocukların güneşi sarı renkte düşünmelerini tuhaf bulurlar. Kültürler arası görüşmelerde aksesuarınızın rengi gerçekte yabancı ev sahibinizi incitebilir ya da eğer düzgün yapılmışsa, olumlu bir izlenime katkıda bulunabilir. Sözgelimi, Çin'de kırmızı renk, geleneksel olarak düğün rengidir ve iyi şans olarak kabul edilir. Bu yüzden kırmızı bir kravat olumlu bir işareti temsil eder. Öte yandan beyaz eşarp takan bir kadın sempatik bir görünüş kazanabilir(di) beyaz Çin'de geleneksel olarak yas tutmayı sembolize eden bir renk olmasaydı (Mitchell, 2002; 72).

Ayrıca kültürlerde aynı davranış ilkeleri geçerli olsalar bile, yerel koşulların farklı olmasından ötürü, davranış biçimleri ve sonuçta ortaya çıkan sosyal yapılar arasında büyük ayrılıklar olacaktır. Böyle olunca da, başka bir kültürün insanını verimli yapan, onu çalışmaya özendiren yöntem ve ilkelerin, farklı bir kültürde aynı etkiyi gösterip göstermeyeceği tartışılabilir (Sargut, 2001). Bu bağlamda, farklı kültürel ortamlarda varlıklarını sürdüren örgütlerde farklı kültürel özelliklere, yani farklı yönetim biçimlerine, farklı motivasyon yöntemlerine, farklı değer ve sistemlere sahiptirler. Yani farklı birer örgüt kültürü oluşturmuşlardır.

7.4 Örgüt Kültürü

Ulusal kültür bir toplumun önemli bir kısmının kabul ettiği, sürekli korunan ve zamanla değişebilen değerler sisteminden oluşmaktadır. Örgütsel kültür ise, ulusal kültürün temel değerlerini, normlarını, davranış örneklerini örgütün içeriğine yansıtan bir alt kültürdür. Başka bir ifadeyle, çoğu zaman mevcut toplumsal kültürün çalışma dünyasındaki spesifik bir uygulamasıdır (Köse&Ünal, 2003; 15).

Kozlu örgüt kültürünü "Paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, efsaneler ve öyküler" olarak tanımlamaktadırlar (Kozlu, 1986). Schein

ise, “bir grubun üyelerinin birbirleri ve çevreleri ile olan etkileşimlerini mümkün kılan paylaşımlı amaçlar bütünü” şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 1984).

Kotter’ a göre örgüt kültürü, bir dizi insanın zaman içerisinde geliştirdikleri grup normları ya da geleneksel davranış şekilleri ile ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir. Üyelerden biri normal şekilde davranmadığında diğerleri onu alışılmış biçimlere yöneltiyorsa o durum “kültürel”dir (Kotter, 1997).

Sonuç olarak örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından oluşturulan ve zaman içerisinde yaşanan çeşitli tecrübelerle birlikte geliştirilen, örgüt üyelerine ayrı bir kimlik kazandıran, yeni üyeleri örgüte bağlayıcı ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve örgüt amaçlarının belirlenmesinde de yöneticilerin inançlarından etkilenen değerler, normlar, ilkeler, inançlar, simgeler ve düşünceler bütünüdür.

7.4.1 Örgüt kültürünün özellikleri ve boyutları

Örgüt kültürünün özellikleri dört ana grupta toplanabilir (Eren, 1998);

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
4. Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgütsel kültürün aşağıdaki boyutlardan oluştuğu görülmektedir (Atay, 2000;7);

- Örgütün tarihi,
- Örgütün değerleri ve inançları,
- Örgütü açıklayan hikaye ve mitler,

- Örgütün kültürel normları,
- Gelenekler, törenler ve adetler,
- Örgütün kadın ve erkek kahramanları.

Kültür metaforunun örgüt konusunda yeni bir düşünme tarzı meydana getirdiği söylenebilir. Bu, yeni örgütlenme ve yönetim biçimleri yaratmanın büyük ölçüde kültürel bir değişim demek olduğunu göstermektedir. Mevcut işletme gerçekliğini besleyen zihniyetleri, vizyonları, paradigma, imgeleri, metaforları, inançları ve ortak anlamları değiştirmek ve arzulanan yeni gerçekliğin yaşanan günlük bir olgu haline gelmesini sağlayacak ayrıntılı bir dil ve davranış kuralları yaratmak demek olduğunu göstermektedir. Böyle yaklaşınca, belli bir örgüt kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak demek değildir. Yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir (Morgan, 1998).

7.5 Örgüt Kültürü ve Kültürel Farklılıklar

Kültür, karar verme mekanizmasından yönetim tarzına kadar en temel kişisel biçimleri ve iş etkileşimlerini etkiler. Ulusal kültür sıra ile firmanın içyapısını, pazarlama davranışını ve yabancı partnere ve sözleşmelere yönelik bakış açısını etkileyerek örgüt kültürünü belirler (Mitchell, 2002; 6).

Örgüt kültürü, bir örgütün değerlerini, inanç normlarını, politikasını ve prosedürlerini birleştirir. Örgüt kültürü üzerindeki en önemli etki, şirketin ait olduğu ülkenin ulusal kültürüdür. Bu açık görünebilir ama bir şirketin kültürünü biçimlendirmeye yardım eden başka faktörler de ("dış dünya"ya yönelik bakış açısı ve onunla olan etkileşimi) vardır. Örgütün sahiplik yapısı örgüt kültürünü belirlemede çok önemlidir. Sözgelimi bir aile firmasının kültürü büyük olasılıkla halka açık bir örgütün kültüründen oldukça farklıdır. Öte yandan örgütün bir parçası olduğu endüstri, onun değerlerini biçimlendirmesine yardım edecektir. Örgütler aynı ülkede ve aynı sanayide olsalar bile yine de örgüt kültürlerindeki farklılıklar da derin (kimi zaman ulusal kültürlerin kendi aralarındaki farklılıklar kadar derin) olabilir

(Mitchell, 2002; 180).

Ayrıca "iyi" kültür, "kötü" kültür diye bir ayrım yapmak geçersizdir. Çünkü birbirinden çok farklı, hatta karşıt nitelikte firma kültürlerinin aynı oranda başarılı olabildiğini gözlemekteyiz. Örneğin, gençlik ve dinamizm ile tecrübenin yönetimdeki önemi hakkında Vehbi Koç şunları söylemektedir (Kozlu, 1986; 73-74):

"Muhakkak ki tecrübe gençlikten daha önemlidir. Dinamizm de gerekli, çalışkanlık çok ehemmiyetli, ama tecrübenin yeri doldurulamaz".

7.6 Kültürleri Sahip Oldukları Değerler Bağlamında Yönetim Kültürü Açısından İnceleme

Kültürlerin sahip oldukları bir takım değerler örgüt kültürünü belirlemektedir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında göz ardı edilemez bir öneme sahip olan yöneticiler, bu değerlerin etkisinde kalarak bir yönetim kültürü oluştururlar. Örgütte yapılan uygulamalar bu değerlerle belirlenir ve şekillenir.

Örneğin Batı kültürleri (ABD, İngiltere, Kanada ve İsveç) ise öncelikle Protestan etik ve çalışma ahlakından etkilenmiş; bireycilik, otoriteyi önemsememe, belirginlik, demokrasiye katılma, başarı elde etmeye ve materyal değerlere öncelik verme gibi değerleri benimsemişlerdir (Dicle, Dicle, Göl, Kunday, 2001; 6).

Amerikan toplumu çok kültürlü bir toplumun özelliklerini yansıtmaktadır. Bu nedenle, Amerikan kültürüne ilişkin genellemeler yapmak kolay değildir. Bununla beraber, örneğin Ferraro (1998) Amerikan toplumunun işe ilişkin değerler sistemini dokuz nokta etrafında toplamaktadır. Bunlar (1) Bireycilik; (2) zamanın kıt ve değerli olduğu bilinci; (3) geleceğe dönüklük; (4) yapmaya ve başarmaya yönelme; (5) insanın doğayı denetleyebilme inancı; (6) genç kalma isteği; (7) doğallık (enformellik); (8) rekabet; (9) kadın-erkek eşitliği. Hofstede ise Amerikan kültürünü,

geniş ölçüde bireyci, eşitlikçi otorite dağılımına dayalı, belirginliği tercih eden ve oldukça maskülen olarak nitelemektedir (Dicle, Dicle, Göl, Kunday, 2001; 6).

Buna karşılık Doğu kültürleri; toplulukçu davranışı, doğa ile uyumlu yaşamayı, geniş bağlamlılığı, rekabet yerine uzlaşmayı, zamanı kullanma konusunda esnek olmayı, dişil özelikler (ilişkilere önem verme, çalışanlara şefkat gösterme, çalışanların özel problemleri ile de ilgilenme vb.) göstermeyi ve belirsizlikten kaçınmayı tercih eden bir tutum sergilemektedirler.

7.7 Örgüt Kültürü ve Yönetim Kültürü İlişkisi

Kültürel farklılaşma, kaçınılmaz bir biçimde yönetici davranışlarını da etkilemektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin işlevlerini farklı kültürel ortamlarda ve iklimlerde yerine getiriyor olmalarıdır. Fred Fiedler' in durumsal liderlik yaklaşımına dayandırılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre Türk insanının ve yöneticisinin, göreve dönük olması gereken durumlarda ilişkiye dönük olduğu ortaya çıkmıştır (Sargut, 2001, 176).

Örgüt kültürü ve yönetim ilişkisi, daha örgütün kurulma aşamasından itibaren kendini göstermeye başlar. Kurucu, örgüte kendi amaç ve değerlerini yansıtırken, kendisiyle ortak bir vizyon paylaşan bir grubu da istihdam edecek ve ortak amaç ve hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak örgüt ortamını oluşturmaya çalışır. Bu örgüt ortamını oluşturması da, tüm örgüt üyelerince paylaşılacak ve belirlenecek ortak norm, inanç ve değerler geliştirmesi ile mümkün olur. Kurucu dışında, örgütsel amaçlar doğrultusunda astları yönlendirecek olan yöneticiler de kendi inanç, değer ve tutumları ile örgüt kültürüne katkıda bulunurlar (Erkmen&Ordun, 2001; 7).

Örgüt kültürü ile yönetim ilişkisine dair Southwest Airlines Şirketi ve bu şirketin kurucusu olan Herb Kelleher'in yönetim anlayışı örnek gösterilebilir. Kelleher'in yönetim anlayışı vasıtasıyla kültürü oluşturan ortak değerler arasında;

işin bir zevk ya da eğlence olarak görülmesi, işin önemli olduğu fakat çalışan insanların da işletme için çok önemli olduğu gibi değerler yer almaktadır. Kelleher'in işe olduğu kadar insanlara da değer veren bu yaklaşımı, örgüt içindeki uygulamalar ve örgüt kültürünü de haliyle etkilemektedir (Erkmen&Ordun, 2001; 7).

8. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ETKİSİ

Birleşmelerde başarı ve başarısızlık üzerindeki etkisi incelendiğinde örgüt kültürlerinin çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü, karşıladığı anlamlar ve değerler bakımdan işletmeler için son derece önemlidir. Her kültürün kendi içerisinde dahi farklılıklar taşıdığı gibi, bir alt kültür olan örgüt kültürü de farklı işletmelerde farklı değerlerden oluşur.

Bir işletmede yöneticiler tarafından takdir gören bir davranış farklı bir işletmenin kültüründe kabul edilemez olabilir. Duruma birleşmelerin sınırötesi hale gelişini göz önünde bulundurarak baktığımızda bu farklılıkların daha bariz şekillerde ortaya çıkabileceği görülmektedir.

Kültürel faklılıkları 3 başlık altında incelemek mümkündür (Recklies, 2001; 2):

- Uluslararası farklılıklar,
- Organizasyonlar arası farklılıklar,
- Fonksiyonlar arası farklılıklar.

Birleşen şirketler için kültürel uyum konusunda dikkat edilmesi gereken faktörler aşağıdaki gibidir (Recklies, 2001; 2):

- Organizasyonel değerler,
- Yönetim kültürü ve liderlik tarzı,
- Organizasyonel mitler ve hikayeler,
- Organizasyonel tabular ve ritüeller,
- Kültürel semboller.

Birleşme sonrasında beklenmedik durumlarda kültürel problemler ortaya çıkabilmektedir. Bu problemleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Recklies, 2001; 2):

- Farklılıkları fark etmek,
- Farklılıkların değerlendirilmesi ve stres yaratması,
- Karşılıklı stereo tip oluşturulması,
- Karşılıklı sorumlulukların belirlenmesi,
- Kültürel baskınlık yaratmak için mücadeleler.

8.1 Birleşmelerde Örgüt Kültürü Neden Önemlidir?

Birleşmelerde yeni bir örgüt kültürü oluşturulup benimseninceye kadar, örgüt kültürü şirketlerin performansını etkilemektedir. Bu etki farklıların derecesine ve yaşanan kaosa bağlı olarak performansı olumsuz olarak etkileyebilir.

Ayrıca birleşme ve satın alma kararının verilmesinde mevcut ve yeni iş alanının hangi hayat safhasında olduğunun dikkate alınması ile birlikte, birleşilecek ya da satın alınacak firma ile örgütsel uyumluluğun derecesinin de incelenmesi gerekir. Nitekim yapılan çalışmalar ve araştırmalar, farklı endüstrilerde kaynak paylaşımı olasılığı olsa bile örgütsel uyumluluk yoksa kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanmanın da söz konusu olmayacağını göstermektedir (Nayyar, 1992; 225). Buna göre ancak uygun örgütsel koşullar söz konusu ise kaynak stoklarının etkin kullanımı olanaklı olabilir. Chatterjee ve diğerlerinin ampirik çalışması satın alan firma yönetiminin, en az stratejik uyumluluk için yaptığı birleşme öncesi inceleme kadar kültürel uyumluluğun tespitini önemsemesi gerektiğine işaret etmektedir (Chatterjee, 1999; 279). Söz konusu çalışma ayrıca yatırımcılar açısından üst kademe yönetimleri arasında uyumluluk olan birleşmelerin daha olumlu ve uygun bulunduğunu düşündüklerini tespit ederek, genel beklentilerinde aynı şekilde kültürel

uyumluluk yönünde olduğunu göstermesi açısından da ilgi çekicidir. Ayrıca öğrenme ve yeniliğin geçmiş deneyim ve mevcut teknoloji altyapısı ve ilişkili olduğu ortaya çıkan çalışmalarda yine örgütsel uyumluluğun önemini ve boyutunu gösterdiğinden dikkate değerdir. Bütün bu çalışmalar kaynakların tek başına anlamlı olmadığını ve uygun örgütsel altyapı olmadığı takdirde değerlerinde azalmanın söz konusu olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, satınalma veya birleşme kararı öncesi, örgütsel uyumluluk analizinin duyarlılıkla yapılması gerekmektedir (Bakoğlu, 2001; 17).

Organizasyonun performansı örgüt kültürü açısından aşağıdaki durumlar için karar verilinceye kadar etkilenecektir (Recklies, 2001; 4):

- Organizasyonun soruların ve problemlerin üstesinden gelme yolu,
- İnsanların değişikliklere karşı tutumları,
- Çalışanların birbirleriyle olan karşılıklı iletişimlerinin biçimi,
- Yeni organizasyonun ortaklarla karşılıklı iletişim yolu,
- Çalışanların stratejilere bağlılıkları.

Birleşmelerde kültürel entegrasyon sorununa en iyi çözüm her iki şirket için ortak yeni bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Her iki şirketin kültürlerinin en iyi öğelerinin kabul edildiği bir kültür oluşturulması, bu kültürün çalışanlar ve üst yönetimler tarafından kabul edilmesini ve benimsenmesini kolaylaştıracaktır.

Birleşmelerde tarafların karşılıklı olarak kurum kültürlerini tanımaları için Tablo 6. da verilen başlıklar cevaplanabilir.

Tablo 6 Kültürel Farklıkları Belirlemek için Kültürel Analiz Formu

Kültürün Karakteristikleri	**Diğer Organizasyonun Algısı**		**Kendi Organizasyonumuzun Algısı**	
	Doğru	Yanlış	Doğru	Yanlış
Demokratik				
Bürokratik				
Katılımcı				
Değişime Açık				
Geleneksel				
İnsanlara karşı sorumluluk sahibi				
Takım Odaklı				
Hiyerarşik				
Her Seviyede Şeffaf Süreçlere Sahip				
Uluslar arası Odaklı				
Departmanlar Arası Egoizm Olgusu				
Uzun Dönemli Oryantasyon				

Kaynak: Recklies, 2001; 4

Tablo 6'da verilen karakteristikler her şirket yönetimleri ve çalışanları tarafından doldurularak iki şirketin kültürleri arasındaki farklılıklar belirlenebilir.

Yeni şirketin ismi yeni şirket kültürünün oluşturulmasında ve kültürel entegrasyonun sağlanmasında son derece önemlidir. Bu yeni isim birleşme ile birlikte gelen değişimin bir simgesi olacaktır ve her iki şirketinde bu ismin belirlenmesinde katkısı olmalıdır. Bunun yanında entegrasyon sürecinde ödül sistemi, performans değerlendirme sistemi gibi kültürü etkileyen diğer elementler iletişim açısından iyi kullanılmalı ve uyum yaratacak şekilde planlanmalıdır.

Yeni bir kültür oluşturmak yerine eski kültürlerini korumak isteyen işletmeler ortaklardan herhangi bir tarafın avantaj ya da dezavantaj yaşamamasına dikkat etmek zorundadır.

8.2 Birleşmelerde Örgüt Kültürü ve Kültürel Entegrasyon Sorunu

Örgüt kültürleri işletmelerin başarısı üzerinde çok önemli bir yere sahiptir. Her alanda iş yapış şeklini kültürel öğeler belirler. Birleşme sonrası yaşanılan kültür karmaşası ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar işletmelerin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Hewitt Associates'in yaptığı ve aşağıda sonuçları verilen bir araştırma, insan kaynakları yöneticilerinin şirket birleşmelerinde gördükleri en büyük problemin farklı şirket kültürlerinin birleştirilmesi olduğunu göstermiştir (Hewit Associates Illionis, 1999; 3).

Tablo 7 Birleşmelerde Karşılaşılan En Önemli Sorun: Örgüt Kültürlerinin Entegrasyonu

Örgüt Kültürlerinin Entegrasyonu	
Asya-Pasifik	%72
Kanada	%79
Avrupa	%75
Latin Amerika	%61
ABD	%69

Tablo 7. de Hewitt Associates tarafından yapılan araştırmanın sonuçları verilmiştir. Araştırmaya katılan Kanada'lı yöneticilerden %79'nun, Asya-Pasifikli yöneticilerden %72'sinin, Avrupalı yöneticilerden %75'nin, ABD'li yöneticilerden %69'nun ve Latin Amerikalı yöneticilerden ise %61'nin birleşmelerde en önemli sorun olarak örgüt kültürü entegrasyonunu gösterdikleri belirlenmiştir.

A.T. Kearney tarafından yapılan başka bir araştırma ise başarılı entegrasyonun önündeki engelleri şu şekilde sunmaktadır (Howard, 1999; 29).

Tablo 8 Birleşmelerde Başarılı Entegrasyonun Önündeki Engeller

Engel	**Yüzde**
Çalışanların güven ve bağlılıklarını sağlama konusundaki başarısızlık	%37
Orta kademe yöneticilerinin engellemeleri	%23
Kültürel Engeller	%21
Lidere olan bağlılıktaki zayıflık	%11

Tablo 8'e göre başarısızlık nedenleri arasında % 37 ile çalışanların güvensizlik problemleri gelmektedir Kültürel engeller ise %21 ile üçüncü sırada yer almıştır. Aslında tabloda verilen diğer engellerinde kültürel engellerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Güven ve bağlılık yaratmak için yapılanlar farklı kültürlerde farklı etkiler oluşturabilir. Bir kültür insanları için son derece etkileyici sayılabilecek bir davranış diğer kültürdeki insanlar için önemli olmayabilir hatta tepki doğurabilir.

Kültürel bağdaşmazlıklar birleşmelerin performansını düşürmektedir, şirketlerin sahip oldukları bu özerk hedefleri negatif etki yaratmaktadır ve bu durum satınalmalar içinde geçerlidir (Datta, Grant,&Rajagopalan, 1991; 163).

Birleşmelerde farklı kültürler içerisinden gelen üst yönetim takımlarının hedefleri arasındaki farklılıklar stok yönetimi üzerinde de ters etkiler yaratarak performansın düşmesine neden olmaktadır (Chatterjee, Lubatkin, Schweiger&Weber, 1992).

Lubatkin, birleşmelerde üst yönetim takımlarında örgüt kültüründeki faklılıklara bağlı olarak personel devir oranın birleşmenin ilk yılında oldukça yüksek olduğunu ancak sonraki yıllarda bu durumun azaldığını söylemektedir (Lubatkin, Schweiger&Weber, 1999; 63).

Bu araştırma sonuçlarından da yola çıkarak, örgüt kültürleri arasındaki uyumsuzlukların birleşme performansını olumsuz yönde etkilediği ve yeni şirketin faaliyetlerini karmaşaya sürüklediğini, birleşen şirketlerin sahip oldukları farklı kültürden kaynaklanan farklı satın alma davranışları, stok politikaları, tedarikçileri ve üretim prosesleri üzerinde olumsuz etki yaratırken sahip oldukları insan kaynağının da motivasyonunu düşürdüğünü ve yönetim karmaşası içerisindeki personelin gelecek endişesi ile birlikte işi bırakma davranışı içerisine girdiğini ve bu tutumun üst yönetim kadroları da dahil olmak üzere her seviyedeki çalışanlar için geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

8.3 Birleşmelerde Kültürel Entegrasyon Sorunu: Daimler Chrysler Örneği

Bilindiği gibi Daimler Benz ve Chrysler birleşmişler ve Daimler Benz adını almışlardır. Bu birleşmede kültürel açıdan uyum sorunları yaşanmıştır. Daimler Benz için aslında bu birleşmenin bir ele geçirme (takeover) türü birleşme olduğu tartışılmaktadır. Daimler Benz, Chrysler'i satın almış önemli bir bölümüne sahip olmuştur. Alman çalışanlar işverenlerinin kendilerine Amerika örneğini vererek taviz istemelerinin endişesini de taşımışlar ancak Alman üreticiler baskınlıklarını Amerika'da kabul ettirerek işgören lehine açılımlar yapmışlardır. Almanlar, Amerika coğrafyasında, sosyal haklar, ödentiler, kesintiler, yevmiye kazanımları gibi konuları eksiksiz ve tavizsiz uygulama alanı sağlamışlardır. Ancak söz konusu Alman ekolü de Amerikan işveren için maliyetli olmuştur. Siemens'in bir uzantısı olarak OsramSylvania birleşmesinden tecrübelerini aktaran bir yönetici ise Alman yöneticinin tek isteğinin katı prensipler olduğu ve bu yönden çoğu zaman yanlış anlaşıldığını belirtmektedir. (Weber&Camerer, 2003;401-404) Ayrıca personele verilen değer konusunda bazı farklılıklar bu birleşmede sorun olarak gündeme gelmiştir. ABD sendikaları tarihsel olarak biz-onlar mantalitesi üzerine kurulmuştur. Alman sendikaları ise, tam tersine, şirketin stratejik gidişinde önemli rol oynayan partnerler olarak görmektedir. Alman şirketlerinin yönetiminde işgörenlerin önemli

bir ağırlığa sahip olması Amerikan hisse senedi sahiplerinin kısa vadeli getiri elde etme tutkusu ile çelişmektedir (www.wsws.org.de, 2006).

Tarihsel olarak Alman şirketleri iş güvenliği ve ücretlendirme gibi işgören haklarına Amerikan şirketlerinden daha fazla değer vermişlerdir. Bu nedenle, Daimler Benz işgörenleri ABD'li işgörenlerin yaşamın bir gerçeği olarak gördükleri işten çıkarılma olasılığından endişe edebilmektedirler. ABD ve Alman şirketlerinin farklı ücret felsefeleri Chrysler'in yöneticisi Robert J. Eaton'ın 1997 yılındaki 16 milyon dolarlık ücret paketi ile Daimler Benz'in yöneticisi Jurgen E. Schrempp'in 1.9 milyon dolarlık ücret paketi arasındaki uçurumdan kolayca görülmektedir. Daimler Benz işgörenlerinin çoğunun yaşamları boyunca kendi şirketlerinde çalışacaklarını öngördüğünden onlara Chrysler işgörenlerine göre daha fazla eğitim ve yetiştirme yatırımları yapmaktadır. Daimler-Chrysler birleşmesindeki en önemli problemlerden birisi iki farklı örgüt kültürünün uyumu konusudur. Buna Alman şirketlerinin birleşmelerde iyi olmadıkları gerçeği de eklendiğinde konunun ciddiyeti daha da artmaktadır. Evliliklerde kim kendisinin daha önemli olduğunu iddia ediyor ise, evliliğe son veriyor demektir. Almanlar bu anlamda dominant eş olmuşlar, önemsiz buldukları Chrysler'in yaşlı ve tecrübeli yöneticilerinin yerine genç Alman yöneticiler getirmeyi dahi ihmal etmemişlerdir. Nissan, Renault birleşmesinde Fransızlar, Japonca'yı asla ihmal etmemişlerdir. Ancak Alman yönetim kurulu başkanı Schrempp İngilizce gibi bir dili dahi reddedebilmiştir. Hisse düşüşü yaşandığı dönemlerde Amerikalı yöneticiler Alman yöneticilerinin telefon açarak kurdukları baskılarından şikayetçi olmuşlardır. Daimler Benz'in teknik gücü ile Chrysler'in yenilikçi ve esnek yaklaşımının harmonize edilmesinde Daimler Benz'in bürokrasisi temel bir güçlük olarak durmaktadır (http://www.pbs.org/search/search_results.html?q=daimler+benz&start=0&num=10, 2007).

Daimler; bürokratik, otokratik, prensipte katı, merkeziyetçi bir yapıdadır. Chrysler ise özgürlükçü, esnek ve değişimcidir. Almanların bürokratik hantallığını, Amerikalıların dinamizmi mi sorusu gündemden düşmemiştir. Büyük bir tezat ortamı oluşmuştur, bunun sonucunda Chrysler'den ortamı tahammül edilmez bulan 12 üst

düzey yönetici istifa etmiştir. Chrysler katılımı ve şeffaflığı savunan kimliği ile birleşme öncesinde şeffaflığının ispatı bir TV kanalı kurmayı ihmal etmemiştir. CEN adındaki kanal sayesinde tarafsız bilgiler verilmiş, ciddi eleştiriler alınmıştır. Uydu yayını ile tüm dünyaya ulaşılmıştı. Ancak Daimler Benz ve katılığı hakim olur olmaz kanal kapatılarak yerine bir süre sonra DCTV açılarak sadece propaganda yayını gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Klasik sinerji tanımlamasında yer alan 1+1=3 hesabına göre tam bir başarısızlık söz konusudur. Almanlar bu denklemde 1 değeri ile sınırlanamamaktadır. Kültürel sorun üzerine kültürel entegrasyon seminerleri uygulanmış olsa da sonuçların fazlaca değişmediği görülmüştür. Ayrıca bir diğer önemli farklılık Alman şirketlerinin müşteri hizmetleri kavramının ABD şirketleri kadar benimsemedikleri yönündedir (Ahat, 2004; 95).

8.4 Birleşmelerde Kültürel Entegrasyon Süreci İçin Öneriler

Organizasyonların yeni kültürü bir anda kabullenmesi ve benimsenmesi beklenmemelidir. Bu uzun vadede gerçekleşebilecek bir durumdur. Birleşmenin ilk zamanlarında yaşanan yüksek personel devir oranının nedenlerinden biride bu kültürel entegrasyon sürecine çalışanların uyum sağlayamamalarıdır. Karar vermek için aceleci davranmamak ve entegrasyon sürecini başarılı bir şekilde yönetmek birleşen işletmelerin yararına olacaktır. Bu süreçte aşağıdaki konulara dikkat edilmesi önerilebilir:

- Birleşmiş organizasyonlarda, yeni kültürün hangi rolü oynaması gerektiğini karar verilmiş olmalıdır. Neden o rolün seçildiği ve bu kültürle başarılmak istenenin ne olduğu cevaplanmış olmalıdır.
- Bu süreçte aktif rol alacak entegrasyon takımları oluşturulmalıdır. Bu takımlar her iki organizasyonun üyelerinden oluşturulmalıdır çünkü böyle bir

durumda bir eşitlik duygusu yaratılacak ve çalışanlarda stres ve endişe oluşması önlenebilecektir.

- Her iki işletmenin çalışanlarından yeni ekipler oluşturulmalıdır ve bu yolla iletişim artırılmaya çalışılmalıdır.

9. BİRLEŞME VE SATINALMALARDA KÜLTÜREL ENTEGRASYON AÇISINDAN YAŞANAN SORUNLARI BELİRLEMEYE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI

Kurum kültürü her şirket için son derece önemlidir. Şirketin neredeyse tüm işlevleri, davranış şekilleri, inançları, vizyonu, misyonu üzerinde etkiye sahiptir. Bu nedenle kurum kültürüne şirketlerin ruhu demek yerinde olacaktır.

Günümüz iş çevrelerinde, küreselleşmenin yarattığı etkiyle beraber kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. Pek çok işletme bir rekabet aracı olarak birleşme ve satınalmalara ilgi göstermektedir. Ülkemizde de özellikle son yıllarda birleşme ve satınalmaların sayısı artmıştır. İşletmeler birleşme ve satınalma ile piyasada daha güçlü bir konuma gelmeyi, pazar paylarını artırmayı, maliyetlerini düşürmeyi ya da yeni pazarlara daha kolay girebilmeyi amaçlamaktadır. Ancak her birleşme ya da satınalma faaliyeti bu amaçlara ulaşmayı ne yazık ki sağlamamaktadır. Yapılan araştırmalar pek çok birleşme ve satınalma faaliyetinin başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. Bu başarısızlıklar farklı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bunlardan biri de yaşanan kültürel entegrasyon problemleridir.

Her kurum kültürünün kendine özgü bir yönetim biçimi bulunur. Bu nedenle yabancı bir ülkede faaliyet göstermeyi planlayan bir işletmenin, bir yönetim tekniğini ana şirket ya da bağlı kuruluştan diğer bir ülkedeki bağlı kuruluşa aktarma kararını verirken ilgili ortam koşulları göz önünde tutulması gereklidir. Örneğin, bir önderlik tekniğini bir ülkeden diğerine aktarırken, alıcı ülkedeki insanların değerleri, inançları, tutum ve güdüleri dikkate alınmalıdır. Demokratik değer ve inançlara sahip bir kültürde etkili olabilecek katılımcı önderlik biçimi otoriteye ve pederşahi ilişkilere önem veren bir kültürde tamamen geçersiz olabilir (Phatak, 1982; 8-9). Farklı kurum kültürlerine sahip şirketler bir araya geldiklerinde eğer süreç iyi tasarlanmamışsa pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Farklı iş yapış şekilleri, farklı davranış ve tutumlar, inançlar, ilişkiler çalışanların birleşme ya da satınalma sonrasında karmaşa yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum işletmenin tüm fonksiyonlarına yansıyarak olumsuz bir etki yaratmaktadır.

9.1 Araştırma Metodolojisi

9.1.1 Araştırmanın amacı ve hipotezleri:

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin birleşme faaliyetinden kültürel entegrasyon açısından nasıl etkilendiklerini belirlemektir.

Belirlenen bu amaçlar doğrultusunda araştırma ile ilgili hipotez, alt hipotezler ve ana boyutu destekleyen alt hipotezleri doğrulama hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H_t: Şirket birleşmeleri, kültürel entegrasyon açısından sorun yaşanmasına neden olmaktadır.

H_1: Şirket birleşmeleri, kültürel değerler açısından çalışanların ilişki düzeyinde değerlendirilen güçlendirme, takım yönlendirme ve yetenek geliştirme bağlamında olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{11}: Şirket birleşmeleri, ilişki düzeyinde değerlendirilen güçlendirme üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{12}: Şirket birleşmeleri, ilişki düzeyinde incelenen takım yönlendirme üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{13}: Şirket birleşmeleri, ilişki düzeyinde incelenen yetenek geliştirme üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_2: Şirket birleşmeleri, temel değerler, uzlaşma, koordinasyon ve entegrasyon bağlamında tutarlılık üzerinde kültürel açıdan olumsuz etki yaratmaktadır.

H_{21}: Şirket birleşmeleri, tutarlılık kapsamında incelenen temel değerler üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{22}: Şirket birleşmeleri, tutarlılık kapsamında değerlendirilen uzlaşma üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{23}: Şirket birleşmeleri, tutarlılık kapsamında değerlendirilen koordinasyon ve entegrasyon üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_3: Şirket birleşmeleri, kültürel değerler açısından çalışanların adapte olabilirliklerinin değerlendirildiği değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme kapsamında olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{31}: Şirket birleşmeleri, adapte olabilirlik bağlamında incelenen değişim yaratma üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{32}: Şirket birleşmeleri, adapte olabilirlik bağlamında incelenen müşteri odaklılık üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{33}: Şirket birleşmeleri, adapte olabilirlik bağlamında incelenen örgütsel öğrenme üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_4: Şirket birleşmeleri, stratejik yönetim ve amaç, hedefler ve vizyon bağlamında değerlendirilen misyonu kültürel değerler açısından olumsuz yönde etkilemektedir.

H_{41}: Şirket birleşmeleri, misyon kapsamında değerlendirilen stratejik yönetim ve amaçlar üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{42}: Şirket birleşmeleri, misyon kapsamında hedefler üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{43}: Şirket birleşmeleri, misyon kapsamında değerlendirilen vizyon üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

9.1.2 Örneklemin belirlenmesi

Çalışma bir finans kurumunda gerçekleştirilmiştir. Yöneticilik pozisyonlarında görev yapan çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırma yapılan kurumun Türkiye genelinde 147 şubesi ve 2800'e yakın çalışanı bulunmaktadır.

Anketin kurum kültürü üzerindeki etkileri düşünülerek şube yöneticilerine uygulanması uygun bulunmuştur.

9.1.3 Araştırmanın yöntemi

Araştırmanın ana kütlesi 147'dir. Anketler her bir deneğe posta yolu ile ulaştırılmıştır. Anketlerin geri dönüşümleri değerlendirilmiş olup, eksik ve/veya hatalı olan anketler düzeltilmesi amacı ile deneklere geri gönderilmiştir. 147 şube yöneticisinden 75'i ankete yanıt vermiştir. Araştırmanın örnek kütlesi 75'tir.

Araştırmada kullanılan anket, D.R. Denison tarafından geliştirilmiş Denison Culsulting şirketi tarafından da kullanılan "Denison Organizasyon Kültürü Anketi"dir. Anket 4 ana boyut ve her ana boyut altında 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Örgüt kültürü toplam 12 boyutta incelenmektedir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, 4 ana başlık altında 60 alt yargıdan oluşmaktadır. İkinci bölüm, demografik bilgilere ilişkin bölümdür. Bu bölümde ankete katılanlardan "Cinsiyet", "Eğitim Durumu", "Yaş", "Kurumda Çalışma Süresi" bilgileri ve "Birleşme Başarısı"nı değerlendirmeleri istenmiştir. Anketler katılımcılara gönderilmiş ve sorular cevaplandıktan sonra teslim alınmıştır.

9.1.4 Verilerin değerlendirilmesi

Ankette 60 yargı için 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ankette iki tür değerlendirme istenmiştir. Kurum kültürü bu 60 yargıda birleşme öncesi ve birleşme sonrası dönemi ayrı ayrı değerlendirmişlerdir. Birleşme öncesine ilişkin durumun değerlendirildiği ölçekte 5: Kesinlikle Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum ve 1: Kesinlikle Katılmıyorum, birleşme sonrasına ilişkin durumun değerlendirildiği ölçekte ise 5: Kesinlikle Sorun Yaşadım, 4: Sorun Yaşadım, 3: Kararsızım, 2: Sorun Yaşamadım ve 1: Kesinlikle Sorun Yaşamadım a karşılık gelmektedir. Elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programında değerlendirilmiştir.

Hipotezler, ankete katılanların birleşme öncesi ve birleşme sonrasına ilişkin yaptıkları değerlendirmelere göre test edilmiştir. Hipotezleri değerlendirmede katılımcıların eğilimleri p< .05 güven aralığı esas olmak kaydı ile Tek Örnek T testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, belirlenen değerler içerisinde, bulguların analizi ve yorumlanmasında kullanılmıştır.

9.1.5 Araştırma bulgularının analizi

Yapılan çalışma sonucunda ankete katılan yöneticilerin kişisel bilgileri ve birleşme öncesi ve sonrasında kurum kültürüne ilişkin bulgulara bakıldığında aşağıda yer alan sonuçlar elde edilmiştir:

9.1.5.1 Kişisel bilgiler

- Ankete katılan çalışanlardan % 32'si bayan, %68'i ise erkektir.
- Ankete katılan çalışanlardan %9,3'ü lise, %2,7'si ön lisans, %78,7 lisans ve % 9,3'ü yüksek lisans mezunudur.
- Ankete katılan çalışanların % 45,3'ü 0-5, %42,7'si 6-10, %10,7'si 11-15 ve %1,3'ü 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.
- Ayrıca ankete katılan çalışanların %13,3'ü birleşmeyi başarısız, % 50,7'si orta düzeyde başarılı ve %36'sı yüksek derecede başarılı bulduklarını belirtmişlerdir.

9.1.5.2 Katılımcıların birleşme öncesi ve birleşme sonrası kültürel entegrasyon üzerine değerlendirmeleri

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan yöneticilerin Birleşme Öncesi ve Birleşme Sonrası Kültürel Entegrasyona ilişkin üretilen yargılara verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir. Değerlendirme birleşme öncesi ve sonrası için ayrı ayrı değerlendirilmiş ve her iki değerlendirmede 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 9. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Güçlendirme

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyondaki çalışanlar, yüksek derece kendi işleri ile ilgilidirler.	75	3,7867	,82680	,09547
Organizasyonda kararlar genellikle, elde edilebilen en iyi bilgiye göre alınır.	75	3,8000	,86992	,10045
Organizasyonda geniş bir bilgi paylaşımı vardır böylece herkes ihtiyacı olan bilgiye, ihtiyacı olduğu zamanda ulaşabilir.	75	3,8400	,80606	,09308
Organizasyondaki herkes, pozitif etkiye sahip olduğuna inanır.	75	3,6800	,80807	,09331
Organizasyondaki herkes süreç içerisinde belirli derecelerde iş planlamalarına dahil edilir.	75	3,3467	1,00664	,11624

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 10. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Güçlendirme

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyondaki çalışanlar, yüksek derece kendi işleri ile ilgilidirler.	75	2,6933	,97223	,11226
Organizasyonda kararlar genellikle, elde edilebilen en iyi bilgiye göre alınır.	75	2,7067	,91198	,10531
Organizasyonda geniş bir bilgi paylaşımı vardır böylece herkes ihtiyacı olan bilgiye, ihtiyacı olduğu zamanda ulaşabilir.	75	2,9067	,98877	,11417
Organizasyondaki herkes, pozitif etkiye sahip olduğuna inanır.	75	2,7600	,98420	,11365
Organizasyondaki herkes süreç içerisinde belirli derecelerde iş planlamalarına dahil edilir.	75	2,6133	,89885	,10379

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Çalışanların birleşme öncesi ve sonrasında güçlendirme süreci ile ilgili değerlendirmelerine bakıldığında, iki farklı konumun yer aldığı görülmektedir. Bir başka ifade ile birleşme öncesinde kurumsal yapı ile ilgili güçlendirme sürecini ortalama değerlendiren çalışanlar ortalama değer olarak birleşme sonrasında bir zayıflama olduğuna işaret etmektedirler. Nitekim birleşme öncesinde çalışanların kendi işlerine ilgi gösterdikleri ($\overline{X}$=3,78) belirtilirken, birleşme sonrasında bu yargı ile ilgili değerlendirme daha olumsuz yönde gelişmiş ve kişilerin işlerinden ($\overline{X}$=2,69) uzaklaştıkları ortaya çıkmıştır. Aynı olumsuz gelişmenin karar verme ile bilgi arasındaki ilişkiye yansıdığı da görülmektedir. Birleşmeden önce bilginin karar verme sürecinde önemli bir yeri olduğuna inanan yöneticiler ($\overline{X}$=3,80), birleşme sürecinden sonra bilginin karar verme süreci ile olan ilgisinin zayıfladığını ve önem derecesinin kısmen düştüğünü ($\overline{X}$=2,71) ifade etmektedirler. Nitekim bilgi akışındaki değerlendirme bu yargıya destek vermektedir. İstenilen sürede bilgiye erişme kolaylığının ($\overline{X}$=3,84) mevcut koşullar içerisinde az da olsa zayıfladığını ($\overline{X}$=2,90) belirtmektedirler. İlişkinin sağlıklı yürümesinde önemli bir yere sahip olan bilgi akışının yanı sıra iletişimde güçlü bir etkinin sağlanmasında önemli bir rol oynayan pozitif etkinin yöneticiler açısından birleşme öncesi ($\overline{X}$=3,68) ile birleşme sonrası arasında ($\overline{X}$=2,76) bir fark oluştuğu, bu durumun etkileşimi de zayıflattığı görülmektedir. Güçlendirme ile ilgili olarak karşımıza çıkan bir diğer unsur olan

planlama süreci içerisinde yetki ve sorumluluk değerlendirmesi karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal iletişimin sağlanmasında ilişkili birliktelik yargısına bakıldığında, birleşme öncesinde sadece ortalamanın üzerinde ($\overline{X}$=3,34) seyreden katılımcı anlayışın birleşmeden sonra da aynı dereceyi koruduğu ve planlama sürecine çalışanların yeterince katılımının sağlanmadığı ($\overline{X}$=2,61) görülmektedir. Bu veriler ışığı altında güçlendirme etkeninin birleşmeden olumsuz yönde etkilediğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

H_{11}: Şirket birleşmeleri, ilişki düzeyinde değerlendirilen güçlendirme üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{11} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Takım Yönlendirme

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyonda, karşılıklı fonksiyonel rollerde işbirliği yapılması ve destek olunması cesaretlendirici bir eylemdir.	75	4,0400	,76122	,08790
Bu organizasyonda çalışmak, takımın bir parçası olmak demektir.	75	4,1200	,94383	,10898
Organizasyonda hiyerarşik yapıdan çok yatay kontrol ve koordinasyonun iş yapma açısından daha iyi olduğuna inanılır.	75	3,6533	,87755	,10133
Organizasyonda, takımlar öncelikli yapılanma bloklarıdır.	75	3,5333	1,00449	,11599
Şirkette işler hassas şekilde organize edilmiştir böylelikle herkes kendi işi ve organizasyonun amaçları arasındaki ilişkiyi görebilir.	75	3,5600	,88897	,10265

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 12. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Takım Yönlendirme

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyonda, karşılıklı fonksiyonel rollerde işbirliği yapılması ve destek olunması cesaretlendirici bir eylemdir.	75	2,6933	,82156	,09487
Bu organizasyonda çalışmak, takımın bir parçası olmak demektir.	75	2,5333	,94916	,10960
Organizasyonda hiyerarşik yapıdan çok yatay kontrol ve koordinasyonun iş yapma açısından daha iyi olduğuna inanılır.	75	2,7067	,92668	,10700
Organizasyonda, takımlar öncelikli yapılanma bloklarıdır.	75	2,5467	,85887	,09917
Şirkette işler hassas şekilde organize edilmiştir böylelikle herkes kendi işi ve organizasyonun amaçları arasındaki ilişkiyi görebilir.	75	2,8267	1,04459	,12062

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Birleşme öncesinde ve sonrasında takım yönlendirme ile ilgili yargılara ilişkin sonuçlar incelendiğinde, birleşme sonrası takım ruhunun zayıfladığı görülmektedir. Birleşme öncesinde karşılıklı rollerde işbirliği yapılması ve destek olunmasının cesaretlendirici bir davranış olduğu yönündeki inanç ($\overline{X}$=4,04) oldukça yüksekken, birleşme sonrasında bu inancın ($\overline{X}$=2,69) oldukça zayıfladığı görülmektedir. Aynı şekilde birleşme öncesi durumunda takım ruhunun güçlü olduğu ve kişilerin kendilerini takımın birer parçası olarak gördüklerine ($\overline{X}$=4,12) ilişkin bulgular yüksekken, birleşme sonrasında takım anlayışının ($\overline{X}$=2,53) yitirildiği ve bireyselleşme eğiliminin başladığı söylenebilir. Birleşme öncesinde iş yapma daha yatay yollarla gerçekleştirilirken ($\overline{X}$=3,65) bu durumun kısmen de olsa hiyerarşik hale geldiği ($\overline{X}$=2.7) ve daha dikey kontrol ve koordinasyonun yataya tipe göre tercih edildiği görülmektedir. Organizasyon yapılanmasında birleşme öncesinde takımlara verilen önemin ortalamanın çok az üzerinde olduğu ($\overline{X}$=3.53) birleşme sonrası bunun öneminde ($\overline{X}$=2.54) olumlu ya da olumsuz bir değişme olmadığı görülmektedir. Birleşme öncesinde işlerin açık şekilde organize edilmesi ve her çalışanın kendi işi ile organizasyonun amaçları arasında bağlantıyı kurabilmesi, ilişkiyi görebilmesi ($\overline{X}$=3,56) çok belirgin olmasa da birleşme sonrasında çalışanların işleri ve organizasyonun amaçları arasındaki ilişkiyi anlama oranları

($\overline{X}$=2.82) düşüş göstermiştir. Bu veriler tüm yargılarda birleşme öncesine göre birleşme sonrasında zayıflamanın olduğunu göstermektedir. Bu nedenle birleşmenin takım yönlendirme yargısını olumsuz şekilde etkilediğini söylemek yerinde olacaktır. Takım çalışması şirket başarılarını önemli bir düzeyde etkilemektedir. Başarılı takımlar, kurumları için oldukça yüksek değerde çıktılar sağlamaktadırlar. Birleşme öncesinde sahip olunan kurum kültürünün bu tür çalışmaları ve takım olma duygusunu önemsediği, ancak birleşme sonrasında oluşan kültürde takım bilincinin azaldığı, bireysel davranışların arttığı belirlenmiştir.

H_{12}: Şirket birleşmeleri, ilişki düzeyinde incelenen takım yönlendirme üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{12} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Yetenek Geliştirme

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyonda yetki devri yapılır böylece insanlar işleriyle ilgili kendi başlarına hareket edebilirler.	75	3,2800	,93808	,10832
Organizasyonda kararlar, genellikle geliştiriciliklerine göre alınırlar.	75	3,4000	,90045	,10398
Organizasyon sürekli olarak çalışanlarının yeteneklerine yatırım yapar.	75	3,1333	1,01786	,11753
Çalışanların yetenekleri, rekabet avantajı sağlama açısından önemli bir kaynak olarak görülür ve izlenir.	75	3,4400	,91887	,10610
Organizasyon nadiren problemlerle karşılaşılır çünkü hepimiz işlerimizi yapmak için gerekli becerilere sahibiz.	75	3,1600	1,06593	,12308

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 14. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan İlişki Bağlamında Yetenek Geliştirme

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyonda yetki devri yapılır böylece insanlar işleriyle ilgili kendi başlarına hareket edebilirler.	75	2,7333	1,06965	,12351
Organizasyonda kararlar, genellikle geliştiriciliklerine göre alınırlar.	75	2,8933	,86326	,09968
Organizasyon sürekli olarak çalışanlarının yeteneklerine yatırım yapar.	75	2,6800	,96086	,11095
Çalışanların yetenekleri, rekabet avantajı sağlama açısından önemli bir kaynak olarak görülür ve izlenir.	75	2,7333	,94916	,10960
Organizasyon nadiren problemlerle karşılaşılır çünkü hepimiz işlerimizi yapmak için gerekli becerilere sahibiz.	75	2,7467	1,09166	,12605

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Yetenek geliştirmeye ilişkin birleşme öncesi ve sonrası yapılan değerlendirmeler incelendiğinde çalışanların bu başlığa ilişkin yargılarda farklı değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir. Veriler incelendiğinde birleşme öncesinde yetki devrinin ortalama seviyede ($\overline{X}$=3,28) olduğu ve çalışanların işleriyle ilgili kararları almada ve uygulama özgürce hareket etme seviyelerinin düşük olduğu ve bu durumun birleşme sonrasında da aynı seviyede ($\overline{X}$=2,73) devam ettiği görülmektedir. Birleşme öncesinde yine ortalamanın kısmen üzerinde olan ($\overline{X}$=3,4) geliştiriciliklerine göre değerlendirme yapma ve karar alma durumunun, birleşme sonrasında ($\overline{X}$=2,89) azaldığı belirtilmiştir. Birleşme öncesinde organizasyonun çalışanlarını geliştirmeye yönelik faaliyetlere verdiği önem ve yeteneklerini geliştirme çabaları ortalama düzeyde ($\overline{X}$=3,13) iken birleşme sonrasında bu tür geliştirme faaliyetlerinde olumlu yönde bir gelişme yaşanmış ($\overline{X}$=2.68) ve kısmi bir artış gözlemlenmiştir. Bu yargı ile ilişkili olan çalışanların yeteneklerini rekabet avantajı sağlama açısından önemli bir kaynak olarak görme ve izleme yargısı ise olumsuz yönde gelişme göstermiştir. Birleşme öncesinde, çalışanların yeteneklerini rekabet edebilirlik açısından üstünlük sağlama aracı olarak görme ortalama bir değere ($\overline{X}$=3,44) sahipken, birleşme sonrasında kısmen de olsa bu durumda düşüş ($\overline{X}$=2,73) yaşanmıştır. Organizasyonda karşılaştıkları problemler, çalışanların işlerini

yapmak için sahip oldukları becerilerin, yeterlilikleri ile ilişkilendirilmiştir ve birleşme öncesinde ($\overline{X}$=3,16) ve birleşme sonrasında ($\overline{X}$=2,75) herhangi bir değişme olmadığı, çalışanların işlerini yapabilmek için gereken becerilere ortalama düzeyde sahip oldukları belirlenmiştir. Kurum kültürünü oluşturan öğelerden biri olan yetenek geliştirmenin alt öğeleri olarak ele alınan yetki devri, değerlendirme ve kararlarda geliştiriciliğe verilen önem, çalışanların yeteneklerini rekabet aracı olarak görme ve izleme gibi tüm değerler birleşme sonrasında önem kaybetmiştir. Bu veriler ışığında yetenek geliştirmeye ilişkin değerlendirmenin kısmen de olsa birleşme sonrasında olumsuz yönde geliştiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

H_{13}: Şirket birleşmeleri, ilişki düzeyinde incelenen yetenek geliştirme üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{13} hipotezi kabul edilmiştir.

H_1: Şirket birleşmeleri, kültürel değerler açısından çalışanların ilişki düzeyinde değerlendirilen güçlendirme, takım yönlendirme ve yetenek geliştirme bağlamında olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Birleşme faaliyetinin kurum kültürü üzerinde yarattığı etkiyi belirlemek amacıyla ilişki bağlamında incelenen güçlendirme (H_{11}), takım yönlendirme (H_{12}) ve yetenek geliştirmeye (H_{13}) ilişkin hipotezler kabul edilmiştir, buna göre genel anlamda ilişkiyi inceleyen ve bir üst hipotez olan H_1 hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 15. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Temel Değerler

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Şirketteki yöneticiler, diğerlerine yapmaları konusunda öğütledikleri şeyleri kendileri de uygularlar.	75	3,3200	,93230	,10765
Şirket karakteristik bir yönetim stiline sahiptir ve yönetim uygulamaları açık bir biçimde belirlenmiştir.	75	3,4800	,82789	,09560
Şirkette, yapılan işle ilgili yönetim şekline ait değerler açık ve tutarlı bir şekilde belirlenmiştir.	75	3,7067	,88185	,10183
Organizasyonun temel değerlerini kabul etmemek sıkıntı yaşanmasına neden olur.	75	3,8933	,93828	,10834
Organizasyon etik kodlara sahiptir ve davranışlarımız konusunda bizlere rehberlik eder, doğru ve yanlışı anlatır.	75	3,7200	,95238	,10997

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 16. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Temel Değerler

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Şirketteki yöneticiler, diğerlerine yapmaları konusunda öğütledikleri şeyleri kendileri de uygularlar.	75	2,7600	,88287	,10195
Şirket karakteristik bir yönetim stiline sahiptir ve yönetim uygulamaları açık bir biçimde belirlenmiştir.	75	2,5467	,85887	,09917
Şirkette, yapılan işle ilgili yönetim şekline ait değerler açık ve tutarlı bir şekilde belirlenmiştir.	75	2,6533	1,03314	,11930
Organizasyonun temel değerlerini kabul etmemek sıkıntı yaşanmasına neden olur.	75	2,4133	,93134	,10754
Organizasyon etik kodlara sahiptir ve davranışlarımız konusunda bizlere rehberlik eder, doğru ve yanlışı anlatır.	75	2,4133	1,02790	,11869

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Çalışanların birleşme öncesi ve birleşme sonrası temel değerler üzerinde yaptıkları değerlendirmelere göre birleşme öncesinde, şirketteki yöneticilerin, yapmaları konusunda çalışanlara öğütleri davranışları kendilerinin çok etkin bir biçimde uygulamadıkları ($\overline{X}$=3,32), yönetimin örnek olma noktasında ortalamanın

biraz üzerinde kaldığı belirtilmiştir. Birleşme sonrasında ise bu durumun kısmen olsa olumsuz yönde geliştiği ($\overline{X}$=2,76) görülmektedir. Temel değerler kapsamında alınan bir diğer yargıda, çalışanlar tarafından, şirketin karakteristik bir yönetim stiline, açık ve belirgin yönetim uygulamalarına birleşme öncesinde sadece ortalamanın üzerinde ($\overline{X}$=3,48) bir değerde sahip olduğu ve bu durumun birleşme sonrasında da aynı seviyeyi ($\overline{X}$=2,55) koruduğu belirtilmiştir. Çalışanlar, yine bu yargı ile ilişkili olarak, yapılan işle ilgili yönetim şekline ait değerlerin, birleşme öncesinde daha açık ve tutarlı bir şekilde ($\overline{X}$=3,71) belirlendiğine, ancak bu durumun birleşme sonrasında netliğinin ve tutarlığının zayıfladığına ($\overline{X}$=2,65) işaret etmektedirler. Buna göre iki yargıyı beraber değerlendirdiğimizde çalışanların şirketin karakteristik bir yönetim stiline çok fazla sahip olmadığına inandıklarını, bu durumun birleşme sonrası dönem için de geçerliliğini koruduğunu, ancak yönetim şekline ait değerlerin açıklığında ve tutarlılığında düşme yaşandığı söylenebilir. Çalışanların temel değerleri kabul düzeyleri açısından da yine olumsuz yönde benzer bir gelişme yaşanmıştır. Çalışanların temel değerleri benimsemeleri ve tepki göstermeleri durumda verilen tepkilerin derecesi kurum kültürünün gücünü belirleyen faktörlerden biridir. Buna göre, çalışanların yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde, birleşme öncesinde temel değerleri kabul etmeyen çalışanlara uygulanan yaptırımların ya da gösterilen tepkilerin daha güçlü olduğu ($\overline{X}$=3,89), ancak bu durumun birleşme sonrasında düşüş ($\overline{X}$=2,41) yaşandığı görülmüştür. Bu da kurum kültüründe zayıflama olduğuna işaret etmektedir. Birleşme öncesinde, çalışanların organizasyonun etik kodlara sahip olduğu ve davranışları konusunda onlara rehber ettiği, yol gösterdiği yönünde ki algılamaları ($\overline{X}$=3,72) çok yüksek bir değere sahip olmamasına rağmen, birleşme sonrasında bu durumun yine olumsuz yönde gelişme gösterdiği ($\overline{X}$=2,41) ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesinde kullanılan etik kodların kısmen de olsa kaybedildiği belirlenmiştir. Diğer konular gibi temel değerler de kurum kültürü açısından son derece önemlidir. Yönetim stili, etik kodlar, yöneticilerin örnek olmaları, çalışanları sahip olunan değerlere uygun davranmaya yöneltmek gibi kurum kültürünün gücünü belirleyen pek çok önemli konu temel değerler kapsamında incelenmiştir ve bu değerlere verilen önemin azaldığı görülmüştür. Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda şirketin sahip olduğu temel değerlerin birleşme öncesine göre birleşme sonrasında kısmi bir zayıflama gösterdiğini söylemek yerinde olacaktır.

H_{21}: Şirket birleşmeleri, tutarlılık kapsamında incelenen temel değerler üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{21} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Uzlaşma

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Çatışmalar meydana geldiğinde "kazan-kazan" durumu yaratmak için çalışırız.	75	3,6000	,92998	,10738
Organizasyon güçlü bir kültüre sahiptir.	75	3,6533	1,00664	,11624
Zor problemler üzerinde dahi konsensüse ulaşmak bizim için basittir.	75	3,2933	,85065	,09822
Kilit problemler üzerinde anlaşmaya varma konusunda nadiren sorun yaşarız.	75	3,1467	1,02263	,11808
Organizasyonda iş yapma konusunda hangi yolun doğru hangi yolun yanlış olduğu konusunda belirgin bir uyuşma vardır.	75	3,0800	,99675	,11509

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 18. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Uzlaşma

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Çatışmalar meydana geldiğinde "kazan-kazan" durumu yaratmak için çalışırız.	75	2,5467	,81029	,09356
Organizasyon güçlü bir kültüre sahiptir.	75	2,5867	,95992	,11084
Zor problemler üzerinde dahi konsensüse ulaşmak bizim için basittir.	75	2,7600	1,08851	,12569
Kilit problemler üzerinde anlaşmaya varma konusunda nadiren sorun yaşarız.	75	2,8800	1,01289	,11696
Organizasyonda iş yapma konusunda hangi yolun doğru hangi yolun yanlış olduğu konusunda belirgin bir uyuşma vardır.	75	2,7067	,99693	,11512

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Birleşme öncesinde, çalışanların çatışmalarda bireysel çıkarlarını gözetmeden uzlaşma ortamı yaratabilmek için her iki tarafında karlı çıkmasını sağlamaya çalıştıkları ($\overline{X}$=3,6), bu eğilimin birleşme sonrasında olumsuz yönde geliştiği ($\overline{X}$=2,55) ve çatışmalarda kazan-kazan durumuna verilen önemin azaldığı görülmektedir. Çalışanların organizasyon kültürünü güçlü bulma oranları birleşme öncesinde de çok yüksek ($\overline{X}$=3,65) olmamasına rağmen, birleşme sonrasında kurum kültürünün daha da zayıfladığı ($\overline{X}$=2,58) belirtilmiştir. Şirket çalışanları zor problemler üzerinde dahi ortak bir görüşe ulaşabilmenin, onlar açısından çok kolay olmadığını ancak ortalama düzeyde bunu gerçekleştirebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu ortalama düzeyin, birleşme öncesi ($\overline{X}$=3,29) ve birleşme sonrası ($\overline{X}$=2,76) dönemler incelendiğinde aynı seviyeyi koruduğu belirlenmiştir. Çalışanlar tarafından, yine aynı doğrultuda olan bir diğer yargı, birleşme öncesi ve sonrası dönemler için aynı seviyede değerlendirilmiştir. Buna göre çalışanlar, kilit problemler üzerinde bile anlaşmaya varma konusunda çok fazla sorun yaşamamaktadırlar, problemlerin çok kolay çözümlendiği söylenemese bile, birleşme öncesinde ($\overline{X}$=3,15) ve birleşme sonrasında ($\overline{X}$=2,88) ortalama düzeyde bir uzlaşma yaşanmaktadır. Çalışanların, birleşme öncesinde, işin yapılışında hangi yol ve yöntemin daha doğru hangisinin yanlış olduğuna ilişkin sadece ortamlama düzeyde ($\overline{X}$=3,08) bir uyum içerisinde oldukları, birleşme sonrasında bu uyumun kısmen de olsa olumlu yönde geliştiği ($\overline{X}$=2,71) ve artış gösterdiği belirlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda, çalışanlar birleşme sonrasında işin yapılışında izlenecek yol ve yöntemlere ilişkin daha net bilgilere sahip olurken uzlaşmaya ilişkin tüm yargılar değerlendirildiğinde olumsuz yönde yaşanan gelişmelerin daha baskın olduğu görülmektedir. Bu nedenle tutarlılık kapsamında değerlendirilen uzlaşmanın birleşmeden olumsuz yönde etkilendiğini ve kurum kültüründe uzlaşma olgusunun zayıfladığını söylemek yerinde olacaktır.

H_{22}: Şirket birleşmeleri, tutarlılık kapsamında değerlendirilen uzlaşma üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{22} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Koordinasyon ve Entegrasyon

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
İş yapma konusundaki yaklaşımımız, önceden tahmin edilebilirdir ve tutarlıdır.	75	3,6933	,85382	,09859
Farklı organizasyonel birimlerden insanlar hala yaygın bir perspektifi paylaşmaktadırlar.	75	3,4400	,88897	,10265
Organizasyonda, fonksiyonel birimlerle karşılıklı proje koordine etmek kolaydır.	75	3,2933	1,02368	,11820
Organizasyonun farklı bir biriminde çalışan biriyle çalışmak, farklı şirketten biri ile çalışmaktan farklıdır.	75	3,5467	,91966	,10619
Organizasyonda amaçlar ve aşamalar arasında iyi bir sıralama vardır.	75	3,2667	1,08221	,12496

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 20. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Tutarlılık Bağlamında Koordinasyon ve Entegrasyon

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
İş yapma konusundaki yaklaşımımız, önceden tahmin edilebilirdir ve tutarlıdır.	75	2,8533	1,00933	,11655
Farklı organizasyonel birimlerden insanlar hala yaygın bir perspektifi paylaşmaktadırlar.	75	2,5733	1,00234	,11574
Organizasyonda, fonksiyonel birimlerle karşılıklı proje koordine etmek kolaydır.	75	2,8667	1,06965	,12351
Organizasyonun farklı bir biriminde çalışan biriyle çalışmak, farklı şirketten biri ile çalışmaktan farklıdır.	75	2,6267	,94115	,10867
Organizasyonda amaçlar ve aşamalar arasında iyi bir sıralama vardır.	75	2,5733	,98877	,11417

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Koordinasyon ve entegrasyona ilişkin yargılar incelendiğinde, birleşme öncesinde, çalışanların, iş yapma konusundaki yaklaşımların daha tahmin edilebilir ve tutarlı olduğuna ($\overline{X}$=3,69) inandıkları ancak birleşme sonrasında bu konuda karmaşa yaşanmaya başladığı ve nasıl davranılacağını tahmin etmede zorlandıklarına ($\overline{X}$=2,85) dair bulgular elde edilmiştir. Organizasyonun farklı birimlerinde

çalışanların, birbirleri ile ortak bir bakış açısını sadece ortalama bir düzeyde paylaştıkları ve bu ortak bakış açısının birleşme öncesinde ($\overline{X}$=3,44) ve birleşme sonrasında ($\overline{X}$=2,57) aynı seviyede olduğu görülmüştür. Fonksiyonel birimlerle karşılıklı proje koordine etme, koordinasyon ve entegrasyon açısından incelenen bir diğer alt başlıktır. Çalışanların, bu başlığa ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde, birleşme öncesinde, organizasyonda farklı birimlerle proje koordine etmenin kolay bir biçimde gerçekleştirilemediği, bu tür projelerde koordinasyon sağlamanın sadece ortalama bir düzeyde ($\overline{X}$=3,29) olduğu görülmektedir. Birleşme sonrasında ise, bu tür projeler için koordinasyon sağlamanın biraz daha zorlaştığı ($\overline{X}$=2,86) belirtilmiştir. Benzer bir olumsuz gelişme, organizasyonun farklı biriminde çalışan biriyle çalışmak ile farklı şirketten biri ile çalışmanın farklılığının karşılaştırılmasında görülmüştür. Şirket çalışanları için kendi şirketlerinde ancak farklı bir birimde görev yapan biriyle çalışmak ile farklı şirketten biri ile çalışmak arasında çok anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Birleşme öncesinde bu yargıya ilişkin yapılan değerleme ortalamanın biraz üzerinde ($\overline{X}$=3,55) gerçekleşirken, birleşme sonrasında olumsuz yönde gelişmiş ve kısmi de olsa bir düşüş ($\overline{X}$=2,63) göstermiştir. Koordinasyon ve entegrasyona ilişkin tek olumlu yönde gelişme, amaçlar ve aşamalar arasında ki sıralamada yaşanmıştır. Çalışanlar, birleşme öncesinde, amaçlar ve bu amaçlara ulaşma aşamaları arasında sadece ortalama başarı düzeyinde ($\overline{X}$=3,27) bir sıralama olduğunu belirtirken, birleşme sonrasında amaçların ve aşamaların daha iyi yönetildiği ve sıralandığına ($\overline{X}$=2,57) ilişkin olumlu bir gelişmeyi ifade etmişlerdir. Tüm bu değerlendirmeler bir bütün olarak incelendiğinde, amaçlar ve bu amaçlara ilişkin aşamalarda iyileşme olmasına ve ortak bakış açısının aynı seviyede korunmuş olmasına karşın birleşme faaliyetinden kurum kültürü açısından tutarlılık kapsamında incelenen koordinasyon ve entegrasyonun olumsuz yönde etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

H_{23}: Şirket birleşmeleri, tutarlılık kapsamında değerlendirilen koordinasyon ve entegrasyon üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{23} hipotezi kabul edilmiştir.

H_2: Şirket birleşmeleri, temel değerler, uzlaşma, koordinasyon ve entegrasyon bağlamında tutarlılık üzerinde kültürel açıdan olumsuz etki yaratmaktadır.

Birleşme faaliyetinin kurum kültürü üzerinde yarattığı etkiyi belirlemek amacıyla tutarlılık bağlamında incelenen temel değerler (H_{21}), uzlaşma (H_{22}) ve koordinasyon ve entegrasyona (H_{23}) ilişkin hipotezler kabul edilmiştir, buna göre genel anlamda ilişkiyi inceleyen ve bir üst hipotez olan H_2 hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 21. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Değişim Yaratma

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyon çabuk cevap verebilir niteliktedir ve kolaylıkla değişir.	75	3,4000	1,16248	,13423
Organizasyon, rakiplere ve diğer dışsal iş çevresindeki değişikliklere cevap vermede başarılıdır.	75	3,3733	1,12434	,12983
Organizasyon, sürekli olarak iş yapmak için yeni ve geliştirilmiş yolları benimser.	75	3,5200	1,10722	,12785
Organizasyon, değişikliklere karşı nadiren direnç gösterir.	75	3,1733	1,05745	,12210
Değişiklik yaratma konusunda, organizasyonun farklı birimleri sıklıkla birlikte çalışırlar.	75	3,4267	,87261	,10076

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 22. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Değişim Yaratma

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyon çabuk cevap verebilir niteliktedir ve kolaylıkla değişir.	75	2,7067	,96944	,11194
Organizasyon, rakiplere ve diğer dışsal iş çevresindeki değişikliklere cevap vermede başarılıdır.	75	2,6800	1,10478	,12757
Organizasyon, sürekli olarak iş yapmak için yeni ve geliştirilmiş yolları benimser.	75	2,6933	,95823	,11065
Organizasyon, değişikliklere karşı nadiren direnç gösterir.	75	2,8667	,92024	,10626
Değişiklik yaratma konusunda, organizasyonun farklı birimleri sıklıkla birlikte çalışırlar.	75	2,8533	,83332	,09622

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Değişim yaratma başlığına ilişkin veriler incelendiğinde, başlığa ilişkin tüm yargıların aynı yönde değişim gösterdiği görülmüştür. Birleşme öncesine dair yaptıkları değerlendirmede çalışanlar, organizasyonun ortalama düzeyde ($\overline{X}$=3,40) cevap verebilir bir yapıda olduğunu ve çok kolay değişebilen bir nitelik taşımadığını ifade etmişlerdir. Birleşme sonrasında ise, organizasyonun çabuk cevap verme ve değişme kabiliyetinin zayıfladığı ($\overline{X}$=2,71) görülmektedir. Rakiplere ve diğer dışsal iş çevresindeki değişikliklere cevap verme, şirketin cevap verebilme ve kolay değişebilme yargısında yapılan değerlendirmeye benzer şekilde yapılmıştır. Yani birleşme öncesinde şirketin, rakiplerine ve diğer iş çevresindeki değişikliklere yeni stratejiler geliştirerek hızlı cevap vermede çok başarılı olmadığı ($\overline{X}$=3,37), rakiplerle ve diğer iş çevreleriyle rekabet edebilirliğin bu anlamda sadece ortalama düzeyde kaldığı belirtilmiştir. Çalışanlar birleşme sonrasında rakiplere ve dışsal iş çevresine cevap verme başarısının kısmi bir şekilde düştüğünü ($\overline{X}$=2,68) belirtmişlerdir. İş yapmak için, organizasyonun birleşme öncesinde, yeni ve geliştirilmiş yolları ortalamanın biraz üzerinde bir düzeyde ($\overline{X}$=3,52) benimsediği, ancak birleşme sonrasında bu durumun olumsuz yönde geliştiği ($\overline{X}$=2,69) ve yeni yolları deneme ve benimseme cesaretinin azaldığı görülmektedir. Birleşme öncesinde, organizasyonun yapılan değişikliklere çok belirgin bir direnç ($\overline{X}$=3,17) göstermediği, birleşme sonrasında ise değişiklere direncin kısmi bir artış ($\overline{X}$=2,87) gösterdiği belirlenmiştir. Organizasyonun farklı birimleri, birleşme öncesinde değişiklik yapabilmek için daha sık ($\overline{X}$=3,43) birlikte çalışırken, birleşme sonrasında bu ortaklaşa yenilik çalışmalarının oldukça zayıfladığı ($\overline{X}$=2,85) görülmüştür. Tüm bu değerlendirmeler, birleşme sonrasında, organizasyonun değişim yaratma başarısının, birleşme öncesinde de çok yüksek olmamasına rağmen, düşüş gösterdiğini göstermektedir. Birleşme öncesinde, değişim yaratma, yeni ve geliştirilmiş yolları deneme, yenilik üretebilmek için ortak çalışmalar yürütme gibi davranışların birleşme öncesinde kurum kültürü açısından çok önemli olmadığı, birleşme sonrasında ise kurumun değişim yaratma kültüründen iyice uzaklaştığı görülmüştür. Buna göre, birleşme faaliyetinin, şirketin değişim yaratma konusundaki başarısını olumsuz yönde etkilediğini söylemek yerinde olacaktır.

H_{31}: Şirket birleşmeleri, adapte olabilirlik bağlamında incelenen değişim yaratma üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{31} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Müşteri Odaklılık

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyondaki değişiklikleri, sıklıkla müşteri yorumları ve tavsiyeleri yönlendirir.	75	3,8000	,83827	,09680
Müşteri girdileri kararlarımızı doğrudan etkiler.	75	3,6667	,87508	,10105
Organizasyonun bütün üyeleri, müşteri ihtiyaç ve istekleri konusunda derin bir anlayışa sahiptir.	75	3,5467	1,06914	,12345
Nihai müşterinin ilgileri, verdiğimiz kararlarda nadiren göz ardı edilir.	75	3,6133	,95710	,11052
Organizasyonun üyeleri tarafından müşterilerle doğrudan kontak kurma konusunda cesaretlendiririliriz.	75	3,7200	,83115	,09597

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 24. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Müşteri Odaklılık

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyondaki değişiklikleri, sıklıkla müşteri yorumları ve tavsiyeleri yönlendirir.	75	2,5467	,91966	,10619
Müşteri girdileri kararlarımızı doğrudan etkiler.	75	2,5067	,96385	,11130
Organizasyonun bütün üyeleri, müşteri ihtiyaç ve istekleri konusunda derin bir anlayışa sahiptir.	75	2,7600	1,02456	,11831
Nihai müşterinin ilgileri, verdiğimiz kararlarda nadiren göz ardı edilir.	75	2,5200	,81141	,09369
Organizasyonun üyeleri tarafından müşterilerle doğrudan kontak kurma konusunda cesaretlendiririliriz.	75	2,6133	,92843	,10721

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Birleşme öncesi ve birleşme sonrasında müşteri odaklılığa ilişkin yargılar çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir. Çalışanlar birleşme öncesinde, müşteri yorumlarının ve tavsiyelerinin organizasyondaki değişiklikleri oldukça ($\overline{X}$=3,8) etkilediğini belirtirlerken, birleşme sonrasında bu tavsiye ve yorumların değişiklikleri yönlendirme oranlarında düşüş ($\overline{X}$=2,55) yaşandığına işaret etmektedirler. Birleşme öncesinde, organizasyondaki değişimleri müşterilerin yönlendirmesinde olduğu gibi, alınan kararlarda da müşteri girdilerinin önemli ($\overline{X}$=3,67) olduğu ancak birleşme sonrasında bu durumun önemini kısmen de olsa kaybettiği ($\overline{X}$=2,51) görülmüştür. Çalışanlar birleşme öncesinde, müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini anlama noktasında organizasyonun tüm üyelerinin ortalamanın üzerinde ($\overline{X}$=3,55) bir anlayışa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Birleşme sonrasında organizasyon üyelerinin bu kabiliyetlerinin zayıfladığı ($\overline{X}$=2,76) belirlenmiştir. İkinci yargıya paralel olarak, birleşme öncesinde müşteri ilgilerinin, organizasyonda alınan kararlarda dikkate alındığı ($\overline{X}$=3,61) yine birleşme sonrasında müşteri ilgilerine verilen önemin azaldığı ($\overline{X}$=2,52) ve bu ilgilerin alınan kararları daha düşük seviyede etkilemeye başladığı görülmüştür. Çalışanlar birleşme öncesinde, müşterilerle daha iyi iletişim kurabilmek ve müşteri sadakati yaratabilmek için müşteriyle birebir diyaloga girme noktasında diğer çalışanlar tarafından daha çok cesaretlendirilirken ($\overline{X}$=3,72), birleşme sonrasında diğer yargılarda da belirtildiği gibi, müşteriye verilen önemin zayıflamasından ötürü, müşteriyle doğrudan kontak kurma noktasında çok daha az ($\overline{X}$=2,61) teşvik edilmeye başladıklarını belirtmişlerdir. Tüm bu veriler ışığında, birleşme öncesinde organizasyonun daha yüksek bir düzeyde müşteri odaklı olduğunu ve bu durumun birleşme sonrasında zayıfladığını söylemek yerinde olacaktır. Kurumun müşteri odaklılık kültürünü birleşme sonrasında olumsuz yönde geliştirdiği belirlenmiştir.

H_{32}: Şirket birleşmeleri, adapte olabilirlik bağlamında incelenen müşteri odaklılık üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{32} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Örgütsel Öğrenme

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Başarısızlıklarımızı, öğrenme ve gelişme için bir fırsat olarak görürüz.	75	3,9333	,68445	,07903
Organizasyon, risk alanları ödüllendirir ve inovasyonu cesaretlendirir.	75	3,4267	,98877	,11417
Organizasyonda ayrılıklara düşmek sıradan ve önemsizdir.	75	3,3067	,94402	,10901
Günden güne, sürekli öğrenme önemli bir konudur.	75	3,8533	,86514	,09990
Sol elin ne yaptığını sağ elin bildiğine eminiz.	75	3,4667	,94916	,10960

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 26. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Adapte Olabilirlik Bağlamında Örgütsel Öğrenme

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Başarısızlıklarımızı, öğrenme ve gelişme için bir fırsat olarak görürüz.	75	2,8267	1,03157	,11912
Organizasyon, risk alanları ödüllendirir ve inovasyonu cesaretlendirir.	75	2,5467	,74059	,08552
Organizasyonda ayrılıklara düşmek sıradan ve önemsizdir.	75	2,5733	,91789	,10599
Günden güne, sürekli öğrenme önemli bir konudur.	75	2,6400	,98145	,11333
Sol elin ne yaptığını sağ elin bildiğine eminiz.	75	2,6933	,97223	,11226

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Çalışanlar, örgütsel öğrenmeye ilişkin yargıları değerlendirmişlerdir ve birleşme öncesinde organizasyonun, yaşanılan başarısızlıkları, öğrenme ve gelişme açısından ciddi bir fırsat ($\overline{X}$=3,93) olarak gördüklerini ancak birleşme sonrasında, başarısızlıkların olumlu yönde sağlayacağı katkıların önemli bir derece ihmal edildiğini ($\overline{X}$=2,83) belirtmişlerdir. Buna göre birleşme sonrasında şirketin, başarısızlıklarının olumsuz yönlerine odaklanarak öğrenme fırsatını göz ardı ettiğini söylemek yerinde olacaktır. Birleşme öncesinde organizasyonun, yenilikleri

cesaretlendirici bir tutum izlediği ve ortalamanın çok üzerinde olmasa bile ($\overline{X}$=3,43) yenilikçi davranışları özendirdiği ve bu doğrultuda risk alan çalışanlarını ödüllendirdiği belirlenmiştir. Birleşme sonrasında, organizasyonun bu tür ödüllendirme ve inovasyonu cesaretlendirme davranışlarında kısmi bir azalma ($\overline{X}$=2,55) yaşandığı belirlenmiştir. Organizasyon üyelerinin, birleşme öncesinde çeşitli konularda ayrılıklara düşme durumunu çok sorun etmeseler de pek hoş karşılamadıkları ($\overline{X}$=3,31), birleşme sonrasında bu konudaki değerlendirmelerin kısmen de olsa olumlu yönde ($\overline{X}$=2,57) geliştiği ve kişilerin farklı görüşlere sahip olmasının daha normal karşılanır hale geldiği görülmüştür. Çalışanlar sürekli öğrenmeye verilen önem konusunda yaptıkları değerlendirmede, birleşme öncesinde sürekli öğrenmenin oldukça önemli ($\overline{X}$=3,85) bir konu olarak görüldüğünü belirtmişlerdir. Birinci ve ikinci yargıda olduğu gibi bu konuda da birleşme sonrasında olumsuz yönde bir gelişme yaşanmıştır. Organizasyonun sürekli öğrenmeye verdiği önem düzeyinde küçümsenmemesi gereken bir azalma ($\overline{X}$=2,64) olmuştur. Çalışanlar, organizasyondaki bilgi paylaşımı ve güven duygusuna ilişkin yaptıkları değerlendirmede birleşme öncesinde sadece ortalamanın üzerinde ($\overline{X}$=3,47) bir sonuç sunmuşlardır ve bu sonuç organizasyondaki kişilerin birbirlerinden çok fazla emin olmadıklarını göstermektedir. Birleşme sonrasında ise, üyeler arasındaki bilgi paylaşımı ve güven duygusunda kısmi de olsa bir azalma ($\overline{X}$=2,69) olduğu belirlenmiştir. Kurum kültürünün önemli özelliklerinden biri olan örgütsel öğrenmeye ilişkin tüm veriler değerlendirildiğinde, birleşme öncesinde örgütsel öğrenmeye verilen önem ve özellikle başarısızlıklardan ders alma ve onları geliştirici bir araç olarak görme eğilimi daha yüksekken, birleşme sonrasında bu konuya verilen önemin ve gösterilen yaklaşımların olumsuz yönde geliştiği belirlenmiştir. sürekli öğrenme ve gelişme kültürü birleşme ile beraber zayıflamıştır.

H_{33}: Şirket birleşmeleri, adapte olabilirlik bağlamında incelenen örgütsel öğrenme üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{33} hipotezi kabul edilmiştir.

H_3: Şirket birleşmeleri, kültürel değerler açısından çalışanların adapte olabilirliklerinin değerlendirildiği değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme kapsamında olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Birleşme faaliyetinin kurum kültürü üzerinde yarattığı etkiyi belirlemek amacıyla adapte olabilirlik bağlamında incelenen değişim yaratma (H_{31}), müşteri odaklılık (H_{32}) ve örgütsel öğrenmeye (H_{33}) ilişkin hipotezler kabul edilmiştir, buna göre genel anlamda ilişkiyi inceleyen ve bir üst hipotez olan H_3 hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 27. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Stratejik Yönetim ve Amaç

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyon uzun vadeli amaç ve yönetime sahiptir.	75	4,1867	,65126	,07520
Organizasyonumuzun stratejisi, diğer şirketleri sektörde rekabet etme yollarını değiştirme konusunda yönlendirir.	75	3,8533	,88062	,10169
Organizasyon, çalışmalarımız için anlam ve yön verici olan belirgin bir misyona sahiptir.	75	3,9067	,71986	,08312
Organizasyon geleceğe dair net bir stratejiye sahiptir.	75	3,8933	,98053	,11322
Organizasyondaki stratejik yönlendirme benim açımdan oldukça belirgindir.	75	3,6533	,83007	,09585

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 28. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Stratejik Yönetim ve Amaç

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyon uzun vadeli amaç ve yönetime sahiptir.	75	2,4667	,96329	,11123
Organizasyonumuzun stratejisi, diğer şirketleri sektörde rekabet etme yollarını değiştirme konusunda yönlendirir.	75	2,4933	,82811	,09562
Organizasyon, çalışmalarımız için anlam ve yön verici olan belirgin bir misyona sahiptir.	75	2,5867	,91671	,10585
Organizasyon geleceğe dair net bir stratejiye sahiptir.	75	2,5467	,96273	,11117
Organizasyondaki stratejik yönlendirme benim açımdan oldukça belirgindir.	75	2,4800	,92063	,10631

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Misyon kapsamında stratejik yönetim ve amaca ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde dikkat çekici verilerle karşılaşılmıştır. Buna göre çalışanlar, birleşme öncesinde organizasyonun oldukça yüksek bir düzeyde ($\overline{X}$=4,19) ki bu araştırma kapsamında en yüksek değeri alan yargı olmuştur, uzun vadeli amaç ve stratejilere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Birleşme sonrasında ise bu yönetim anlayışının oldukça olumsuz yönde etkilendiği ($\overline{X}$=2,47) belirlenmiştir. Örgüt kültürünün önemli öğelerinden biri olan yönetim tarzının birleşmeden olumsuz yönde etkilendiği ve organizasyonun daha kısa vadeli hedeflerle çalışmaya başladığı ve yönetim etkinliğinin yitirildiği görülmektedir. Organizasyonun stratejileri ile diğer rakipleri zorlaması ve onları yeni rekabet etme yolları bulmaları konusunda yönlendirici nitelikte olma düzeyi birleşme öncesi yine ortalamanın oldukça üzerinde ($\overline{X}$=3,85) bir değere sahipken, birleşme sonrasında şirketin bu özelliği, tıpkı hedefleri ve yönetim tarzının etkinliğini kaybetmesinde olduğu gibi azalma ($\overline{X}$=2,49) göstermiştir. Benzer bir olumsuz gelişmede şirket misyonunda yaşanmıştır. Buna göre birleşme öncesinde organizasyon, yine ortalamanın oldukça üzerinde bir düzeyde ($\overline{X}$=3,91) çalışmaları etkileyen anlamlı ve belirgin bir misyona sahipken, birleşme sonrasında misyonun bu olumlu özelliklerinin oldukça zayıfladığı ($\overline{X}$=2,59) görülmüştür. Çalışanlar birleşme öncesinde organizasyonun, geleceğe dair net bir stratejiye sahip olduğunu ($\overline{X}$=3,89) belirtmişlerdir. Birleşme sonrasında ise organizasyonun geleceğe yönelik stratejilerinin azaldığı ($\overline{X}$=2,55) görülmektedir. Bu bulgular ile organizasyonun uzun vadeli hedeflerini ve yönetimini kaybetmesi birbirini destekler niteliktedir. Birleşme öncesinde, organizasyondaki stratejik yönlendirmelerin kendileri açısından daha net ve belirgin olduğunu ($\overline{X}$=3,65) ifade eden çalışanlar, birleşme sonrasında bu stratejik yönlendirmeleri anlamanın kendileri açısından çok ciddi düzeyde olmasa da zorlaştığını ($\overline{X}$=2,48) belirtmişlerdir. Tüm bu değerlendirmeler bir bütün olarak incelendiğinde, kurum kültürünün önemli bir öğesi olan misyonu oluşturan stratejik yönetim ve amaçların birleşmeden olumsuz yönde etkilendiğini söylemek doğru olacaktır.

H_{41}: Şirket birleşmeleri, misyon kapsamında değerlendirilen stratejik yönetim ve amaçlar üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{41} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Hedefler

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyonun amaçları noktasında şirket genelinde bir fikir birlikteliği vardır.	75	3,8933	,76359	,08817
Organizasyonda liderler tutkulu fakat gerçekçi amaçlar belirlerler.	75	3,7200	,92357	,10664
Organizasyondaki liderlik, ulamak istediğimiz hedeflerimiz üzerinde yoğunlaşmaktadır.	75	3,6933	,85382	,09859
İlerlemelerimizi sürekli biçimde, belirlenmiş amaçlarımız doğrultusunda gerçekleştiririz.	75	3,6267	,94115	,10867
Organizasyondaki çalışanlar, uzun vadeli başarı için nelerin yapılması gerektiğini bilmektedirler.	75	3,6267	,98328	,11354

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 30. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Hedefler

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyonun amaçları noktasında şirket genelinde bir fikir birlikteliği vardır.	75	2,7733	,87878	,10147
Organizasyonda liderler tutkulu fakat gerçekçi amaçlar belirlerler.	75	2,6933	,82156	,09487
Organizasyondaki liderlik, ulamak istediğimiz hedeflerimiz üzerinde yoğunlaşmaktadır.	75	2,5200	,84406	,09746
İlerlemelerimizi sürekli biçimde, belirlenmiş amaçlarımız doğrultusunda gerçekleştiririz.	75	2,4533	,90484	,10448
Organizasyondaki çalışanlar, uzun vadeli başarı için nelerin yapılması gerektiğini bilmektedirler.	75	2,5333	,81096	,09364

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Misyonu oluşturan öğeler kapsamında hedefler incelenmiş ve birleşme öncesi ve birleşme sonrasına ilişkin değerlendirmelerin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların, birleşme öncesinde organizasyonun amaçları

üzerinde ortalamanın oldukça üzerinde ($\overline{X}$=3,87) bir değerde fikir birlikteliğine sahip oldukları görülmüştür. Organizasyonun amaçlarını onaylama ve destekleme durumunun birleşme sürecinden olumsuz yönde etkilendiği, amaçlar üzerindeki fikir birlikteliğinin oldukça azaldığı ($\overline{X}$=2,77) belirlenmiştir. Organizasyondaki liderlerin birleşme öncesinde tutkulu oldukları, çalışanlarını motive edici ve güdüleyici özellikler taşıdıkları ve organizasyon için iyi sayılabilecek bir düzeyde ($\overline{X}$=3,72) gerçekçi amaçlar belirledikleri tespit edilmiştir. Birleşme sonrasında liderlerin, bu tutkularını oldukça ciddi bir düzeyde yitirdikleri, liderlerin kaybettikleri tutkularıyla beraber amaçların gerçekçiliklerinin de azaldığı ($\overline{X}$=2,69) belirlenmiştir. Çalışanlar, bu yargıyla aynı doğrultuda bir değerlendirmeyi liderliğin odakları üzerine yapmışlardır. Birleşme öncesinde ortalamanın üzerinde ($\overline{X}$=3,69) bir seviyede ulaşılmak istenen hedeflere odaklandığı belirtilmiştir. Birleşme sonrasında, liderlerin hedeflere olan ilgisinin azaldığı ($\overline{X}$=2,52) görülmektedir. Birleşme öncesinde çalışanların, ilerleme ve gelişmelerini organizasyon tarafından belirlenmiş hedefler doğrultusunda gerçekleştirme düzeyleri daha yüksekken ($\overline{X}$=3,62), birleşme sonrasında liderlik etkinliğinin ve liderlerin hedeflere olan ilgisinin de azalması ile bağlantılı olarak, çalışanların belirlenmiş hedefler doğrultusunda ilerleme oranlarında çok kısmi de olsa bir azalma ($\overline{X}$=2,45) görülmüştür. Birleşme öncesinde çalışanlar, uzun vadeli başarıyı yakalayabilmek için neler yapmaları gerektiği konusunda çok belirgin bir bilgiye sahip olmasalar bile ($\overline{X}$=3,62), birleşme sonrasında bu bilginin netliğinde de bir azalma ($\overline{X}$=2,53) yaşandığı belirlenmiştir. Kurum kültürü açısından liderlik önemli bir role sahiptir. Çünkü liderler, kurum kültürünün oluşturulması ve diğer çalışanlara benimsetilmesi noktasında kilit bir noktadırlar. Misyon bağlamında değerlendirilen hedefler, liderlerin ilgisinin azalması ile beraber birleşme öncesine göre birleşme sonrasında azalma, netliğini kaybetme eğilimi göstermiştir. Hedefler üzerindeki fikir birlikteliği birleşme sürecinden oldukça olumsuz etkilenmiştir. Buna göre birleşme faaliyetinin hedefleri olumsuz yönde etkilediğini söylemek doğru olacaktır.

H_{42}: Şirket birleşmeleri, misyon kapsamında hedefler üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{42} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 31. Birleşme Öncesi Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Vizyon

	Örn.	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyonun gelecekte nasıl olacağı ile ilgili herkes tarafından paylaşılan bir vizyona sahibiz.	75	3,6533	,84619	,09771
Organizasyondaki liderler uzun vadeli yönlendirmelere sahiptirler.	75	3,8000	,85424	,09864
Kısa vadeli düşünme, uzun vadeli hedeflerimizle nadiren örtüşür.	75	3,5067	,79480	,09178
Vizyonumuz tüm çalışanlar açısından motive edici ve heyecan vericidir.	75	3,6133	,82024	,09471
Uzun dönemdeki hedeflerimizden uzaklaşmadan kısa dönemdeki talepleri karşılayabiliriz.	75	3,5733	,94688	,10934

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 32. Birleşme Sonrası Dönemde Kültürel Açıdan Misyon Bağlamında Vizyon

	Örn	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Organizasyonun gelecekte nasıl olacağı ile ilgili herkes tarafından paylaşılan bir vizyona sahibiz.	75	2,8400	,90105	,10404
Organizasyondaki liderler uzun vadeli yönlendirmelere sahiptirler.	75	2,5867	,88674	,10239
Kısa vadeli düşünme, uzun vadeli hedeflerimizle nadiren örtüşür.	75	2,6667	,81096	,09364
Vizyonumuz tüm çalışanlar açısından motive edici ve heyecan vericidir.	75	2,5333	,93481	,10794
Uzun dönemdeki hedeflerimizden uzaklaşmadan kısa dönemdeki talepleri karşılayabiliriz.	75	2,5067	,77761	,08979

Notlar: (i) Ölçekte 1 Kesinlikle Sorun Yaşamadım ve 5 Kesinlikle Sorun Yaşadım anlamındadır; (ii) One Sample T testine göre (p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Çalışanların vizyona ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde birleşme öncesi ve sonrasında farklı durumların yaşandığı görülmektedir. Birleşme öncesinde, organizasyonun gelecekte nasıl bir konumda olacağına dair vizyonun, tüm çalışanlar tarafından pek yüksek kabul edilemeyecek bir düzeyde ($\overline{X}$=3,65) paylaşıldığı belirlenmiştir. Birleşme sonrasında, organizasyonun gelecek vizyonu

olumsuz yönde ($\overline{X}$=2,84) etkilenmiştir yani çalışanlar tarafından paylaşılırlığı daha da azalmıştır. Çalışanların organizasyonun geleceğine dair endişeler taşıdıklarını ve birleşmenin beklenen etkinlikte gerçekleşmeyerek vizyon paylaşımını azalttığını söyleyebiliriz. Birleşme öncesinde liderler ortalamanın oldukça üzerinde ($\overline{X}$=3,80) bir düzeyde uzun vadeli yönlendirmelere sahipken, birleşme sonrasında liderlerin bu tür yönlendirme yapma oranlarında düşüş ($\overline{X}$=2,59) yaşanmıştır. Bu stratejik yönetim ve amaç kapsamında incelenen uzun vadeli yönetim ve amaçların azalması ile paralellik göstermektedir. Buna göre organizasyon, birleşme sonrasında daha kısa vadeli plan, amaç ve yönlendirmelerle çalışmaya başlamıştır. Yine aynı doğrultuda, birleşme öncesinde çalışanlar, kısa vadeli düşünmenin, uzun vadeli hedefleri ile pek örtüşmediğini ($\overline{X}$=3,51) belirtirlerken, birleşme sonrasında bu uyumsuzluğun kısmi düzeyde de olsa arttığını ($\overline{X}$=2,67) ifade etmektedirler. Birleşme öncesi değerlerinde çok yüksek olmadığı görülmüştür. Buna göre organizasyonun, birleşme öncesinde de daha uzun vadeli hedeflere sahip olduğunu ancak bunlara ulaşma noktasında kısa vadeli düşünme eğilimi taşıdıklarını söyleyebiliriz. Şirket vizyonunun tüm çalışanlar tarafından yüksek düzeyde paylaşılmadığı önceki yargılarda ifade edilmişti. Çalışanlar tarafından yine aynı paralellikle, birleşme öncesinde sahip olunan vizyonun sadece ortalamanın üzerinde bir düzeyde ($\overline{X}$=3,61) motive edici ve heyecanlandırıcı bulunduğu belirlenmiştir. Birleşme sonrasında da vizyon, çalışanlarda bu duyguları kuvvetli bir biçimde uyandıracak niteliğe ulaşmamıştır aksine çok kısmi de olsa ($\overline{X}$=2,53) etkisini kaybetmiştir. Birleşme öncesinde, kısa vadeli talepleri karşılayabilmek için yine sadece ortalamanın üzerinde ($\overline{X}$=3,57) bir düzeyde uzun vadeli hedeflere bağlı kalındığı belirlenmiştir. Çalışanlar bu kısa vadeli hedefler için, uzun vadeli hedeflerinden uzaklaşabilmektedirler. Bu durumda birleşme sonrasında olumsuz yönde gelişmiş ve uzun vadeli hedeflerden uzaklaşma durumu kısmi bir artış ($\overline{X}$=2,51) göstermiştir. Bu veriler doğrultusunda, birleşmenin, vizyonun sahiplenilmesi, paylaşılması, etkileyici ve motive edici olması gibi konuların tamamını olumsuz yönde etkilediğini söylemek yerinde olacaktır.

H_{43}: Şirket birleşmeleri, misyon kapsamında değerlendirilen vizyon üzerinde kültürel açıdan olumsuz bir etki yaratmaktadır.

H_{43} hipotezi kabul edilmiştir.

$H_{4:}$ Şirket birleşmeleri, stratejik yönetim ve amaç, hedefler ve vizyon bağlamında değerlendirilen misyonu kültürel değerler açısından olumsuz yönde etkilemektedir.

Birleşme faaliyetinin kurum kültürünü misyon açısından nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla incelenen stratejik yönetim ve amaç (H_{41}), hedefler (H_{42}) ve vizyona (H_{43}) ilişkin hipotezler kabul edilmiştir. Bunları kapsayan bir üst hipotez olan misyona ilişkin H_4 hipotezi de kabul edilmiştir.

10. TARTIŞMA

Araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde anket kapsamında örgüt kültürünü belirlemeye yönelik olarak incelen tüm ana boyutlarda birleşme sonrasında farklı seviyelerde de olsa sorun yaşandığı belirlenmiştir.

Bakoğlu (2001), birleşilecek ya da satın alınacak firma ile örgütsel uyumluluğun derecesinin de incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu çalışmada savunulanla aynı doğrultuda verilere ulaşılmıştır. Birleşmelerin başarılı olabilmesi için kurum kültürlerinin uyumlu olması gerekmektedir. Bu nedenle birleşme ya da satınalma öncesinde kurum kültürleri mutlaka incelenmelidir. Çünkü kültürel uyumsuzluklar çalışanların pek çok problem yaşamasına neden olmaktadır. Araştırmada misyon kapsamında incelenen stratejik yönetim ve amaçlar alt boyutunda birleşme sonra ciddi biçimde olumsuzlukların yaşandığı belirlenmiştir. Yönetim ve hedefler açısından yaşanan bu sorunlar işletmenin performans kaybetmesine neden olmaktadır. Datta, Grant ve Rajagopalan (1991) makalelerinde satınalmalarda yönetimin uyumunun satınalma ve performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Kültürel bağdaşmazlıklar birleşmelerin performansını düşürmektedir, şirketlerin sahip oldukları bu özerk hedefleri negatif etki yaratmaktadır ve bu durum satınalmalar içinde geçerlidir. Bu çalışmada Datta, Grant ve Rajagopalan tarafında varılan sonuçlar, araştırmada elde edilen sonuçlarla aynı niteliktedir. Amaçlar işletmeler açısından geleceğe yönelik bir vizyonun göstergesidir ve yönetsel anlamda yaşanan değişikliklerin amaçlar ve stratejiler üzerinde olumsuz etki yaratması performans düşüşüne neden olmaktadır.

Chatterjee, Lubatkin, Schweiger ve Weber (1992) araştırmalarında birleşmelerde ortak değer yaratma açısından kültürel farklılıkların etkilerini incelemişlerdir. Kültürel farklılıklar birleşmelerde özellikle insan kaynağı üzerinde çok önemli bir role sahip olduğu konusunda bulgulara ulaşmışlardır. Chatterjee ve diğerlerinin ampirik çalışması satın alan firma yönetiminin, en az stratejik uyumluluk

için yaptığı birleşme öncesi inceleme kadar kültürel uyumluluğun tespitini önemsemesi gerektiğine işaret etmektedir. Söz konusu çalışma ayrıca yatırımcılar acısından üst kademe yönetimleri arasında uyumluluk olan birleşmelerin daha olumlu ve uygun bulunduğunu düşündüklerini tespit ederek, genel beklentilerinde ayni şekilde kültürel uyumluluk yönünde olduğunu göstermesi açısından da ilgi çekicidir. Ayrıca öğrenme ve yeniliğin geçmiş deneyim ve mevcut teknoloji altyapısı ve ilişkili olduğu ortaya çıkan çalışmalarda yine örgütsel uyumluluğun önemini ve boyutunu gösterdiğinden dikkate değerdir. Araştırmada adapte olabilirlik ana boyutu altında değerlendirilen örgütsel öğrenme ve değişim yaratma alt boyutlarında da birleşme sonrası dönemde sorun yaşandığı belirlenmiştir. Birleşme öncesi kurum kültürünün örgütsel öğrenmeye daha fazla önem vermesi, çalışanların gelişimini ve risk almalarını cesaretlendirici davranışlar sergilemesi, değişim yaratılması noktasında destekleyici ve teşvik edici nitelikte olması ancak birleşme sonrasında oluşan kurum kültürünün bu sayılan konulara geçmişte olduğu kadar önem vermemesi çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, ve Weber çalışmalarında vardıkları sonuçlarda, elde edilen değerlendirmeleri destekler niteliktedir.

Araştırma bulgularını destekler nitelikteki bir diğer çalışmada Hitt, Harrison, Ireland (1998), tarafından gerçekleştirilmiştir. Attributes of successful and unsuccessful acquisitions isimli bu çalışmalarında başarılı ve başarısız satınalmaların nitelikleri üzerinde durmuşlar, birleşme ve satınalmalardaki başarısızlıkların nedenlerini araştırmışlar ve nedenlerden birinin de kültürel farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir.

Weber, Camerer (2003), başarısız birleşmeler ve kültürel çatışma konusunu incelemişlerdir ve kültürler arasındaki uyum problemlerinin birleşme faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada incelenen alt boyutlardan koordinasyon ve entegrasyon kapsamında yapılan değerlendirmelerde, iş yapma yaklaşımlarının birleşme sonrası dönemde değiştiği, bu yaklaşımların tutarlıklarını kaybettiği ve bu uyumsuzluğun çalışanların sorun yaşamasına neden

olduğu tespit edilmiştir. Fonksiyonel birimlerle proje koordine etmek zorlaşmıştır. Temel değerler alt boyutu kapsamında incelen etik değerlerde zayıflama yaşandığı, yönetim stilinin karakteristiğinin değiştiği ve birleşme öncesinde daha güçlü bir kurum kültürüne sahip olunduğu yine elde edilen veriler arasındadır. Uzlaşma alt boyutunda ise çatışmaların arttığı belirlenmiştir. Tüm bu göstergeler, birleşme sonrasında kurum kültürlerindeki uyumsuzlukların problem yaşanmasına neden olduğunu göstermektedir ve birleşme başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Weber ve Camerer'ın çalışmalarında elde ettikleri bulgularla örtüşen bu sonuçlar kültürel sorunların birleşme başarısına olumsuz yönde etki ettiği görüşünü güçlendirmektedir.

Araştırmada ilişki, tutarlılık, adapte olabilirlik ve misyon ana boyutlarının tamamında kültürel açıdan birleşme sonrasında sorun yaşandığı belirlenmiştir. Recklies (2001), Mergers and Culture isimli makalesinde birleşmelerde yeni örgüt kültürünün oluşturulmasını incelemiştir. Yapılması gerekenleri, kültürel uyum konusunu ve kültürel entegrasyonda yaşanabilecek problemleri belirlemeye çalışmıştır. Birleşmelerde kültürel açıdan farklılıkları fark etmek, farklılıkların değerlendirilmesi ve stres yaratması, karşılıklı stereo tip oluşturulması, karşılıklı sorumlulukların belirlenmesi, kültürel baskınlık yaratmak için mücadeleler Recklies'in belirlediği olası problemlerdir. Recklies bu çalışmasında birleşmelerde kültürel açıdan yaşanabilecek farklı sorunlara değinmiştir. Kültürel entegrasyonun sağlanması için yapılan çalışmalar esnasında karşılaşılabilecek sorunlar üzerinde durmuş ve bunlara çözüm yolları geliştirmeye çalışmıştır. İki çalışma beraber değerlendirildiğinde problemlerin önlenebilmesi için daha etkili çözümler geliştirmek mümkün gözükmektedir.

Tüm bu değerlendirmeler dikkate alındığında, başarılı bir birleşme ya da satınalma gerçekleştirebilmek için kurum kültürleri arasında entegrasyona gösterilmesi gereken önem daha net bir biçimde görülmektedir. Miller (1994), birleşme ve satınalmalarda başarılı olabilmek için proses, insan ve teknoloji ile planlanan sürecin entegre olmasını, bu entegrasyon süreci içerisinde aşamalı bir

biçimde birleşen ya da satın alınan şirketin şirket kültürünü öğrenmeyi, önem verilen görevleri ve takım çalışması için çevreyi ikna etmeyi ve güven oluşturmayı gerektirdiğini savunmaktadır. Bunlara ek olarak, öğrenilen kültürlerden etkili bir biçimde faydalanarak ortak kültür oluşturma çalışmaları yapılmalıdır. Süreç iyi yönetilmeli Miller'ın da çalışmasında vurguladığı gibi, bu süreçte takım çalışmasına önem verilmelidir. Kişilerin sürece dahil edilmelerinin, kabul düzeylerini artıracağı unutulmamalıdır. Bu süreçte yönetim her konuda mutlaka şeffaf davranmalı ve düzenli bir biçimde çalışanlarını bilgilendirmelidir. Organizasyon şeması iyi yapılandırılmış olmalıdır. Kişilerin motivasyonu sağlanmaya çalışılmalıdır ve tüm tarafların çalışanlarına mutlaka dengeli ve adaletli bir biçimde davranılmalıdır. Kişilerin birleşme ya da satınalma faaliyetinin yararlı olacağına inanmaları ve güven duymaları sağlanmalıdır.

11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Birleşme ve satınalmalar, küreselleşen dünyanın vazgeçilmez stratejileri haline gelmiştir. Bugün dünyanın birçok ülkesinde ve giderek artan bir eğilimle birleşme ve satınalma işlemleri gerçekleştirilmektedir. Ancak birleşme ve satınalmalar da istenilen başarının yakalanmadığı da, araştırma sonuçları incelendiğinde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarı elde edebilmek için, işletmeler birleşme ya da satınalma işlemini gerçekleştirmeden önce detaylı incelemeler yapmak zorundadırlar. Finansal yapılar, sektörler, faaliyet gösterilen çevrenin özellikleri, birleşme ya da satınalma ile hedeflenin hangi alan olduğunun net bir biçimde tespiti gerekmektedir. Ancak bunların yanı sıra kültürel incelemelerde mutlaka yapılmalıdır. Çünkü yapılan araştırmalar şirketlerin birleşme ve satınalma öncesinde finansal ve sistemsel değerlemelere öncelik verirken, süreç için hayati önem taşıyan, kurum kültürü, insan sermayesi, şirket yapısı ve kurumsal yönetişim, örgütsel iletişim gibi finansal olmayan varlıkların değerlemesini gözardı ettiklerini göstermektedir.

Globalleşme hareketleri işletmeleri ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşırken, yönetimde ise farklı kültürlerden gelen insanları yönetmek önemli hale gelmiştir. Buna göre, işletme etkinliğinin temel unsurlarından biri, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü, ortak değerler etrafında birleştirerek, çok kültürlülüğü bir avantaj haline getirmek olmuştur.

Birleşme ya da satınalmalarda kültürel açıdan pek çok uyumsuzluk yaşanabilmektedir. Kültür çatışmaları; iletişimsizliğe, iletişim kazalarına, açık ya da gizli direnmelere, endişe ve kaygılara, strese neden olabilmekte, yöneticiler ve çalışanlar arasında moral ve motivasyon düşüklüğüne yol açabilmektedir. Düşük motivasyon, iş tatminsizliği yaratmakta, işe ilgiyi ve müşteri duyarlılığını azaltmaktadır. İşin kalitesi ve müşteri memnuniyeti düşmektedir. Bu durumda sonuçta müşteri bağlılığının, satışların, kârlılığın, pazar payının ve şirketin piyasa

değerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle birleşme ya da satınalma faaliyeti öncesinde kültürel çevre mutlaka incelenmeli, birleşme sonrasında nasıl bir yapılandırma çalışması yapılacağı, kültürel farklılıkların neler olduğu, örgüt kültürlerinin özellikleri, karşılaşılabilecek potansiyel sorunlar, direnç olması durumunda verilecek tepkiler ve kültürel entegrasyonun aşamaları belirlenmiş olmalıdır. Birleşme ya da satınalmaların başarısında bu kadar öneme sahip olan örgüt kültürü konusunda neler yapılacağı, hangi kurumun kültürünün benimseneceği ya da oluşturulacak yeni kurum kültürünün öğeleri her iki işletmenin ortak katkıları ile yapacakları çalışmalar sonucunda belirlenmelidir. Bu şekilde karar verilen değişiklikler, uyum ve entegrasyon sürecini hızlandırır ve oluşabilecek dirençleri ya da işten ayrılmaları önler. Şirket birleşmeleri ve satın almaları sonrasında kültürel bütünleşmenin başarıyla tamamlanması yönetim sistemine yönelik birçok güçlüğün aşılmasıyla gerçekleşir. Bu süreci en az zararla atlatabilmek için değişimin her aşamasını anlatan açık stratejiler uygulanmalı ve işgücünün yönlendirilmesi ya da yerinde tutulması için bu stratejilerden yararlanılmalıdır. Başarıyı yakalamak için kolaya kaçmamak aksine eleştirel bir bakış açısıyla olaylara yaklaşmak gerekmektedir.

Dünya literatürü incelendiğinde birleşme ve satınalmaların başarısız olma nedenleri üzerine pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak bu araştırmaların pek azında kültürel boyuta değinilmiştir. Ülkemizde de bu alanda yapılmış çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu bilinmektedir. Fakat yoğun bir biçimde birleşme ve satınalma faaliyeti gerçekleştirilmektedir. Kurum kültürünün önemi ve ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaların azlığı göz önünde bulundurularak literatüre katkı sağlaması, birleşme ya da satınalma yapmak isteyen işletmelere fikir vermesi, ışık tutması ve kültürel entegrasyon problemlerinden kaynaklanabilecek başarısızlıkların önlenmesi noktasında katkı sağlaması açısından bu çalışma gerekli görülmüştür. Bu konu üzerine yapılmış ilk araştırma olması açısından önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, kurum kültürü ve yaşanan sorunları belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiş olan tüm yargıların birleşme faaliyetinden

olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Çalışanlar, ilişki, uzlaşma, adapte olabilirlik ve misyona ilişkin tüm alt boyutlarda birleşme sonrasında farklı seviyelerde de olsa sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Birleşme öncesinde organizasyonun, ilişki bağlamında değerlendirilen güçlendirme alt boyutunda, çalışanlar arasındaki ilişkilerin zayıfladığı, bilgi paylaşımı noktasında sorunlar yaşandığı, çalışanların iş planlamaya dahil edilme oranlarının düştüğü görülmüştür. Takım yönlendirme alt boyutunda ise takım çalışmasına verilen önemin azaldığı, bireysel çalışmalara olan eğilimin arttığı, yetenek geliştirme alt boyutunda ise çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik yatırımların öneminin azaldığı, işletmenin rekabet açısından bu konuya gereken önemi vermediği belirlenmiştir.

Tutarlılık kapsamında değerlendirilen diğer alt boyutlarda benzer sorunlar yaşandığı belirlenmiştir. Kurumun temel değerlerinde zayıflama olmuş, kurum kültürü gücünü yitirmiştir. Bu da kişilerin nasıl davranacaklarını tam olarak bilmemelerine dolayısıyla yapılan işlerde aksaklık yaşanmasına neden olmaktadır. Birleşme sonrasında kişilerarası çatışmaların arttığı görülmüştür. Önemli konular üzerinde bile anlaşmaya varmak güçleşmiştir. Koordinasyon ve entegrasyon açısından da bir araya gelme, ortak bir perspektifi paylaşma, iş yapma konusunda benzer yaklaşımı sergileme durumları azalmıştır. Farklı birimler birbirleriyle iş yapma konusunda daha fazla sorun yaşamışlardır.

Adapte olabilirlik kapsamında incelenen diğer alt boyutlarda da sorunlar yaşandığı görülmüştür. Birleşme öncesi kültür, yeniliklere ve değişime daha fazla destek verir ve çalışanlarını cesaretlendirirken, birleşme sonrası kültürün değişimi daha az teşvik edici bir yapıya büründüğü ve çalışanların bu konuda sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir. Aynı şekilde birleşme öncesindeki kurum kültürü müşterilerine daha fazla önem verip, onlardan gelen geri bildirimleri aldığı kararlarda belirleyici bir faktör olarak kullanırken, birleşme sonrası kültürün müşteri odaklılığı azalmıştır. Çalışanlar bu konuda da problemler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel öğrenmeye verilen önemde birleşme sonrasında azalmıştır. Öğrenme ve gelişmeye verilen önemin ve bakış açısının değişmesi çalışanlar sorun yaşamasına neden olmuştur.

Misyon kapsamında değerlendirilen alt boyutlarda farklı sorunların yaşandığını göstermektedir. Birleşme öncesinde kurum kültürünün stratejik yönetim

ve amaç noktasında başarılı bulunduğu, birleşme sonrasında ise çalışanların bu konuda oldukça sorun yaşadıklarını belirttikleri görülmüştür. Liderlik ve hedefler üzerinde de sorunlar yaşanmıştır. Birleşme öncesinin uzun vadeli net hedefleri birleşme sonrasında daha kısa vadeli hedeflere dönüşmüştür. Bu durum çalışanları olumsuz yönde etkilemiştir. Birleşme öncesinde daha motive edici ve heyecanlandırıcı, paylaşılırlığı yüksek bir vizyon varken birleşme sonrası etkinliği az bir vizyon ortaya konulmuştur. Bu durumda bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan tüm bu sorunlar, birleşme başarısını doğrudan etkilemektedir.

İşletmelerde insan kaynakları son derce önemli bir konuma sahiptir. İşi yürüten kişilerin işlerini iyi yapmaları bekleniyorsa, birleşmenin ya da satınalmanın yarattığı olumsuz psikolojinin ve etkilerin yok edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin kültürel entegrasyon açısından aşağıdaki konulara dikkat etmeleri birleşme ve satınalmalarda daha az sorun yaşanmasına ve daha başarılı sonuçlar elde edilmesine yardımcı olacaktır;

1. Birleşme ya da satınalma faaliyetinden önce kültürel çevre mutlaka iyi bir biçimde analiz edilmelidir. Uluslararası birleşme ya da satınalmalarda ülke kültürleri, toplumsal özellikler öğrenmelidir. Çünkü farklı kültürlerde yetişmiş bireyler farklı şekillerde yönetilirler.

2. Tüm tarafların kurum kültürleri, yöneticilerinin katılımıyla analiz edilmelidir. Çatışan öğeler, davranış biçimleri belirlenmelidir.

3. Birleşme ya da satınalma sonrasında bu faaliyetlerin amacına uygun şekilde yeni kurum kültürü belirlenmelidir. Ya da taraflardan birinin kurum kültürü seçilmelidir. Tüm taraflara uygun yeni bir kurum kültürünün oluşturulması, taraflardan birinin kurum kültürünü seçerek benimsemekten daha iyi olacaktır. Çünkü kurum kültürlerinden birini seçerek benimsemek her durumda etki olmayacaktır. Birbirinden oldukça farklı kültüre sahip kişilerin olduğu bir örneklemi düşünürsek bunun nedeni daha iyi anlaşılacaktır.

4. Yeni kurum kültürü oluşturulurken tüm taraflardan katılım sağlanmalıdır. Bu katılımcılar arasında üst ve orta kademe yöneticilerle beraber tüm

departmanları temsil edecek biçimde çalışanlarda yer almalıdır. Bu durum çalışanların yeni kültürü daha kolay kabullenmelerini sağlayacaktır.

5. Kurum kültürlerini bağdaştırması ve yatırımların birleştirilmesine yönelik farklı seçenekleri değerlendirmesindeki becerisi sayesinde insan kaynakları, bütünleşme takımının en temel üyesidir. Ayrıca insan kaynakları, birleşme ve satın almanın çalışanlar için ne anlama geldiğini araştırması bakımından da bir bilgi kaynağı olarak görülmelidir.

6. Birleşme ya da satınalma sürecinin başından sonuna kadar şeffaf davranılmalıdır. Süreçle ilgili tüm bilgiler düzenli bir biçimde çalışanlarla mutlaka paylaşılmalıdır. Bu durum çalışanların endişe düzeylerini azaltacağı gibi, çalışanlar arasında asılsız haberlerin yayılmasını da önleyecektir. İşten çıkarma yapılacaksa bunun nedeni ve şekli mutlaka paylaşılmalıdır.

7. Görevlendirme ve işgücü planlaması şimdiki ve gelecekteki açıklara yönelik yapılmalıdır; eğitim ve gelişim programları birleştirilmeli ve anlatılmalı; çalışanlarla ilişkilere yönelik programlar anlatılmalı ve uygulanmalıdır.

8. Çalışanların konumları ve yeni organizasyon şeması iyi şekilde yapılandırılmış olmalıdır ve bunun tüm tarafları azami seviyede memnun edecek bir yapıyı içermesi sağlanmalıdır.

9. Tarafların yönetici ve çalışanları ile entegrasyonu kolaylaştırma amaçlı toplantılar düzenlemelidir. Bu toplantılar bilgilendirmenin yanı sıra motive edici öğelerde içermelidir.

10. Kaynaştırma ve kabul düzeyini artırmanın en iyi yollarından biri de eğitimdir. Kültürel entegrasyon süreci, her kademe çalışanlara yönelik olarak programlanan etkin eğitim faaliyetleri ile desteklenmelidir.

11. Tarafların çalışanlarının birbirleriyle kaynaşmalarını sağlamak için birleşme ya da satınalma faaliyeti daha gerçekleşemeden önce tanışma toplantıları yapılmalı ya da ziyaretler düzenlenmelidir.

12. Birleşme ya da satınalma faaliyeti ile tüm taraflar için bir kazan-kazan durumunun yaratılacağı çalışanlara empoze edilmelidir. Bu şekilde sinerji yükseltilecektir.

13. Yeni kurum kültürüne ilişkin öğeler, değerler, davranış ve tutumlar, amaçlar, misyon ve vizyon net bir biçimde belirlenmelidir. Bu belirleme yapıldıktan sonra tüm tarafların yöneticilerinin yer aldığı bir ekip liderliğinde bu kurum kültürünün diğer çalışanlara aktarılması sağlanmalıdır.

14. Kurum kültürünü aktarma süreci içerisinde tüm aşamalar dikkatle izlenmeli, çalışanlardan gelen tepkiler iyi bir biçimde analiz edilmeli, yaşanacak olası problemlere hızlı bir biçimde çözüm üretilmelidir.

15. Tüm tarafların çalışanları ve yöneticileri, birleşme ya da satınalma sonrasında eşit haklara sahip olmalıdır, taraflardan birinin lehine ayrıcalıklı durumlar kesinlikle yaratılmamalıdır.

16. Hiçbir konuda zorlayıcı ve baskı kurucu olunmamalıdır. Baskı ve zorlama ile elde edilen sonuçlar uzun vadede sağlıklı sonuçlar vermeyecektir.

17. Kurum kültürünün benimsenmesi için belirli bir zamana ihtiyaç duyulacaktır. Çalışanların yaşayacakları kişisel problemler ya da iş yapma şekillerinde yaşanabilecek sorunlara karşı yöneticiler hazırlıklı olmalıdır. Bu durumlara karşı sabırlı davranmalı ve problem çözücü bir kimlikle olaylara yaklaşarak çalışanlarına yol göstermelidir.

KAYNAKÇA

AHAT K., Stratejik Birleşmeleri: Daimlr Chrysler örneği, S.Ü. SBE Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı 2004

AKGÜÇ, Öztin, **Finansal Yönetim**, Muhasebe Enstitüleri Yayınları, Yayın No: 17, İstanbul 1998

AKTAN C.C, VURAL İ., Globalleşme : Fırsat mı, Tehdit mi? , İstanbul: Zaman Kitap, 2004

ANAND J., SINGH H., Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries Strategic Management Journal, vol.18, 1997

ANGWIN D., Mergers and Acquisitions across European Borders: National Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers, 2004, Journal of World Business / 36(1) / 32–57

ARSLAN, H., Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları, Siyasal Kitabevi, 2004, Ankara

ATAY, O., 2000, Örgüt Kültür ve Süreci

BAHTİYAR M., Türk Ticaret Kanunu ile Avrupa Birliği'nin Üçüncü Konsey Yönergesi Açısından Anonim Ortaklık Birleşmeleri ve Denetimi, 2003

BALAY R., Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, yıl: 2004, cilt: 37, sayı: 2, 61-82

BAKOĞLU R., Şirket Birleşmelerinde Stratejik Kaynak ve Yetkinliklerin Yönetimi, 2001

BEKTORE S., BENLIGIRAY Y., AYDIN D., Sirketler Muhasebesi, Eskisehir, 2000

BOZKURT V., "Küreselleşme", Küreselleşme ve Türkiye, editör: İYİBOZKURT E., 1999, Bursa, Ezgi Kitabevi

BTSO AB-DIŞ EKONOMİK İLİŞKİLER MÜDÜRLÜĞÜ, ABD'de Şirket Açılması hakkında Bilinmesi Gerekenler, 2005

CEYLAN, A., **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Kitabevi, 6. Baskı, Bursa 2000

CHATTERJEE, S., Sources of value in takeovers:synergy or restructuring-implications for target and bidder firms, strategic management journal, C.13, 1992, S.267-286

CHATTERJEE, S., LUBATKIN, M.H., SCHWEIGER, D.M. and WEBER, Y. (1992) Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital. *Strategic Management Journal* **13**(5), 319–334

CHILD, J., FALKNER, D., PITKETHLY, R., 2001. The Management of International Acquisitions. Oxford Univ. Press, Oxford, UK

CLARK, P. J., Beyond the Deal, Harper Collins Publishers, New York, 1992

CLOODT M., HAGEDOORN J., KRANENBURG H., Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries, Research Policy 35 (2006) 642–654

CİVAN M., EKŞİ H., Kobi'lerde Yeniden Yapılandırma ve Bu Bağlamda Şirket Birleşmeleri ile Bir Uygulama, 2000, 395-403

ÇAĞLAR, İ. , 2001, Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma.

ÇELİK, O., Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999

DATTA, D.K., GRANT, J.H. and RAJAGOPALAN, N. (1991) Managementincompatibility and post-acquisition autonomy: effects on acquisition performance. In *Advances in Strategic Management*, eds P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton,pp. 157–182. JAI Press, Grenwich, CT

DİCLE Ü, DİCLE A, Göl, KUNDAY, Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2001

DRUCKER, P.F.,1992, **Gelecek İçin Yönetim**,Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

DUTZ M.A., Horizontal Mergers in Declining Industries: Theory and Evidence International Journal of Industrial Organization C.7, 1989, s.11-33.

EREN, E., 1998, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

ERTAS C. F., Iktisat Isletme ve Finans, sayi 142, Ocak, 1998

ERKMEN T. &ORDUN G., Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2001

ESENER, Ö., **Stratejik Ortaklıklar**, İMKB Yayınları, İstanbul, 2005

GOVINDARAJAN,VIJAY-GUPTA,ANIL K, 1999.; Setting a Course for the New Global Landscape,Mastering Global Business,(edt.Tim Dickson) Financial Times Publishing

GREENWOOD R., HININGS C R., BROWN J., Merging Professional Service Firms, Organization Science, Vol:5, Iss:2, ISSN:1047-7839, May 1994

HENRY, D., 2002. Mergers: why most big deals don't pay off. Bus. Week, October 14, 60–70

Hewit Associates Illionis, Mergers anc Acquisitions and Joint Ventures: Critical HR Success Factors, 1999

HITT, M.A., HARRISON, J. S., IRELAND, R.D., 2001. Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders. Oxford Univ. Press, New York

HITT, M.A., HARRISON, J. S., IRELAND, R.D., Best, A., 1998. Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of U.S. firms. Br. J. Manage. 9

HOWARD L., Mergers Won't Mesh Without People Plan, National Underwriter, Vol. 103, No:37, September 13, 1999

KAĞITÇIBAŞI, Ç., 2000, **Kültürel Psikoloji**, Evrim Yayınevi, İstanbul

KOGUT, B., SINGH, H., 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. J. Int. Bus. Stud. 19, 411–432

KOTTER, J., 1997, **Kültürler ve Koalisyonlar**, Sabah Kitapları, Derleyen Rowan Gibson

KOZLU, C., 1986, **Kurum Kültürü**, Bilkom Yayınları, İstanbul

KÖKTÜRK, M., KONT Ş., 2003, Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları

KÖSE ve ÜNAL, 2003, Farklı Kültürlerde Lider ve Liderlik Davranışları

LUBATKIN, M.H., SCHWEIGER, D.M. and WEBER, Y. (1999) Top management turnover in related M&As. *Journal of Management* **25**(1), 55–74

MANDACI, P., Şirket birleşmelerinin şirketlerin finansal yapı ve performanslarına etkileri, İnceleme-Araştırma, Ağustos, 2005

MILLER, B. J., Mergers and Acquisitions, 1994, John Wiley & Sons, Inc,

MITCHELL, C., 2002, **Uluslararası İş Kültürü**, Çev. Bingöl İbrahim, Kontent Kitap, İstanbul

MORGAN, G., 1998, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Mess Yayın, İstanbul

MUFTUOGLU T., Isletme Iktisadi; Turhan Kitapevi, Ankara, 1989

MÜLER STEWANS G., SPICERS J., DEISS C., Mergers&Acquisitions, Stuttgart, 1999

NAYYAR, P.R., On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large u.s. service firms, strategic management journal, c.13, s.3, 1992, s.219-236. chatterje, s.m.h, ve digerleri, cultural differences and shareholder value in related merger: linking equtity and human capital, strategic management journal, c.13, s. 5, 1992, s.319-334

OVERMAN S., "Learning Your M&ABC's", HR Focus, vol.76, no. 8, August 1999

ÖNET A., Küreselleşme, Rekabet Edebilirlik ve Şirket Birleşmeleri, Kıbrıs Türk Ticaret Odası, Ocak, 2004

ÖZLEM, Doğan, 1986, **Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi**, Remzi Kitabevi, İstanbul

ÖZKALP E., KIREL Ç., "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları, s. 169-170, Küreselleşme ve Türkiye, editör: İYİBOZKURT E., 1999, Bursa, Ezgi Kitabevi

PERNSTEINER H., İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı, 2003

PHATAK, 1982, **Uluslar arası Yönetim**, çev. Baransel ve Tomay, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın, İstanbul

POROY, R., TEKİNALP, Ü., ÇAMOĞLU, E, Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., 6. Basım, İstanbul, 1995

PRITCHETT P., ROBINSON D. & CLARKSON R., After the merger: The authoritative guide for integration success, 1997, Dallas, Texas: Pritchett and Associates Inc.

RECKLIES O., Mergers and Culture, Recklies Managment Project GmbH, 2001

SAGLAM N., SENGEL S., Sirket Birlesmeleri ve Muhasebelestirilmesi, 1997

SARGUT, S., 2001, **Kültürel Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara

SCHEIN, E., 1984, Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Managment Rewiev

SCHEIN, E., 1990, **Organizational Culture**, American Psychologist Published

SEVIM A., Sirket Birlesmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması'nin Onemi, 2004

SHAPIRO C., Mergers Wıth Dıfferentıated Products, The Merger Review Process In The U.S and Abroad, Willard Inter-Continental Hotel Washington, dc, November 9, 1995

SHERMAN, J. A., Mergers And Acquisitions From A To Z: Strategic and Practical Guidance for Small- and Middle-Market Buyers and Sellers, AMACOM, USA, 1998

SHIMIZU K., VAIDYANATH D., PISANO V., HITT M.A., Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations fort he future, Journal of Managment, 2004, s. 307-353

ŞENEL A., GENÇOĞLU S., Küreselleşen Dünyada Teknoloji Eğitimi, Gazi Üni Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Y.11, No. 12, S 45-65, 2003

TAĞRAF H., Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *C.Ü.* İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2002

TOKOL A., "Küreselleşme ve Endüstri İlişkilerine Etkisi", Küreselleşme ve Türkiye, editör: İYİBOZKURT E., 1999, Bursa, Ezgi Kitabevi

Türkiye Bankalar Birliği, Banka Birleşmeleri ve Devralmaları Sorunlar, Önlemler ve Öneriler, Haziran 2000

UNDP, Human Development Report, 1997

Vizyon 2023 Projesi Savunma, Havacılık ve Uzay Paneli **ÖN RAPORU**/ Ek 2, SHU Paneli, 2003

Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success, Mergers&Acquisitions A **Global Research Report**, KPMG, Netherlands, 1999

YÖRÜK U., Şirket Birleşmeleri, MÜ Bankacılık ve Sigortacılık MYO, 2002, Bitirme Tezi

Watson Wyatt, "Global M&A Survey 2000", 2000

WEBER R., CAMERER C., Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach, Management Science, 2003, Vol. 49, No. 4, April 2003, pp. 400–415, S. 401-404

W. F. Schoell et al, Introduction to Business, 7. Ed. Allyn&Bacon, 1993

World Investment Report 2006World Investment Report 2000

http://www.canaktan.org/yeni-trendler/global-sorunlar/cokuluslu-sirket.htm,
http://www.hukuk.gen.tr/dergi/yazilar/HUK18_JOINT_VENTURE.pdf
www.cvtr.net
http://www.businesstomorrow.net/m&a_tr_b&s.htm
www.dısticaret.org - IMF World Economic Outlook 1997
http://www.investopedia.com/articles/01/050901.asp
http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=435&Where=danisma_merkezi&Category=020601&Topic=
www.wsws.org.de

http://www.pbs.org/search/search_results.html?q=daimler+benz&start=0&num=10
http://www.rekabet.gov.tr/istatistikturkce/index.htm
http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=87637&KTG_KOD=147
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3477
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=484