

## A RESEARCH OF THE GOVERNANCE INTEGRATION OF THE STRATEGIC COOPERATION AND MERGERS SPAWNED BY ECONOMIC CRISIS

**Özlem BALABAN<sup>1</sup>**  
(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

**Elvan YILDIRIM OKUTAN<sup>2</sup>**  
(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

### 1. Giriş

Dünya ekonomisinde yaşanan tüm gelişmeler domino etkisiyle bir çok ülkeyi etkilemektedir. Çıkış noktasını bankacılık ve finans sektörünün oluşturduğu ve pek çok sektör ve örgüt üzerinde farklı etkileri olan içinde bulunduğumuz küresel ekonomik kriz döneminin işletmeleri içsel ve dışsal yönleriyle etkileyen birçok yönünden bahsedilmektedir. Bu etki ve de sonuçlardan bir tanesi de şirket birleşmeleridir. <sup>3</sup> Pek çok işletme krizi daha az hasarla atlatabilmek ve ayakta kalmak adına stratejik işbirliklerinden biri olan birleşme stratejilerine yönelmektedir.

Yaşanan gelişmeler ve sık sık gündeme gelen krizler neticesinde bir çok işletme varlığını koruyabilmek için büyümeyi ve birleşmeyi tercih etmektedir. İşletmeler arası işbirliğinin birleşme olarak adlandırılması için hem ekonomik hem de hukuksal yönden birlik haline gelmeleri ve aynı zamanda işletmelerin mal varlıklarını da birleştirmiş olması gerekmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen birleşme, iki ayrı işletmenin tek bir işletme kültürü altında birleştiği uzun, zor ve yorucu bir süreçtir. Bu sürecin problemsiz tamamlanabilmesi için yönetsel, örgütsel ve kültürel anlamda uyum içinde ortak hareket edilmesi son derece önemlidir.

Son zamanlarda ülkemizde özellikle bankacılık sektöründe özellikle Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri sonrasında bir çok satın alma ve birleşme yaşanmıştır. Bu nedenle şirket birleşmeleri ülkemiz ve dünya gündemindeki önemini arttırarak devam ettirmektedir. Bu çalışmada ana unsur olarak stratejik işbirliklerinin bir türü olan şirket birleşmeleri, birleşmelerin başarı ve başarısızlık nedenlerinin önemli belirleyicilerinden biri olan yönetsel uyum konusu ele alınmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmında ise bankacılık sektöründe yer alan ve

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, adiguzel@sakarya.edu.tr

<sup>2</sup> Sakarya Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, elvany@sakarya.edu.tr

<sup>3</sup> Dünya Gazetesi, "Zor Zamanlarda Yaşıyoruz: Küresel Ekonomik Krize Hazırlanın", 24.03.2009.

birleşerek hızla büyüyen katılım bankasının birleşme sonrası yönetsel uyum durumu örnek olay yöntemiyle değerlendirilecektir.

## 2. Kriz ve kriz ile ilgili kavramlar

Kriz, örgütün varlığını tehdit eden olumsuz bir durumdur<sup>1</sup>. Krizler sonucu ekonomik istikrar bozulmakta, firma ve şirket iflasları artmakta, gelir dağılımı bozulmakta ve birçok sosyal olumsuzluk meydana gelmektedir. Kriz, sosyal bilimler alanında çoğu kez ‘birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme’, ‘büyük sıkıntı’, ‘buhran’ ve ‘bunalım’ gibi kelimelerle eş anlamda kullanılmaktadır<sup>2</sup>.

Kibritçioğlu (2001)’na göre ekonomik krizler; herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü ya da finans piyasasındaki fiyat ve /veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişim sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olup, ekonomik krizler esas olarak reel sektör krizleri ve finansal krizler olmak üzere ikiye ayrılmakta, bankacılık krizi, döviz krizi ve borsa krizi finansal krizler içerisinde yer almaktadır<sup>3</sup>.

Reel krizler; mal, hizmet ve işgücü piyasalarında üretim ve istihdamın ciddi daralması (durgunluk ve/veya işsizlik krizi) nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bilindiği gibi mal ve hizmet piyasalarındaki genel fiyat düzeyinin sürekli artışları enflasyon olarak adlandırılır. Eğer bu artışlar belli bir sınırın üstündeyse bu durum bize enflasyon krizini gösterir. Türkiye’de olduğu gibi genel fiyat düzeyindeki sürekli artışlar inatçı bir karakter kazanıp, yüksek oranda seyrediyorsa ekonomide kronik enflasyon var demektir<sup>4</sup>.

Döviz kuru krizleri; döviz kurlarına yönelik istikrarsızlık, bir döviz kuru sisteminde ulusal paralar arasındaki satın alma gücü oranlarının reel değişkenlerden bağımsız olarak aşırı oranda değişmesi durumunda ortaya çıkar. Yine bu krizler, döviz krizleri döviz kurlarındaki dalgalanmanın kabul edilebilir sınırları aşması durumunda ortaya çıkmaktadır<sup>5</sup>.

Bankacılık krizleri genellikle banka bilançolarının kötüleşerek, aktif yapılarının bozulmasından kaynaklanır. Kredilerin geri dönmemesi, menkul değerler piyasalarındaki dalgalanmalar, reel sektörün küçülmesi bankaların aktif yapılarının bozularak bankacılık krizlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ban-

<sup>1</sup> Christine M. Pearson and Judith A. Clair, “Reframing Crisis Management”, *Academy of Management Review*, 23 (January), 59-76.

<sup>2</sup> Coşkun Can Aktan ve Hüseyin Şen, “Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri”, *Yeni Türkiye Dergisi*, 2002/1; [http://www.canaktan.net/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf](http://www.canaktan.net/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf) (Erişim: 12.03.2009)

<sup>3</sup> Aykut Kibritçioğlu, "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001", *Yeni Türkiye Dergisi*, *Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, Cilt 1, Sayı 44, Eylül-Ekim 2001, s.174-182

<sup>4</sup> A.g.e., s.5.

<sup>5</sup> Orhan Kandemir, *Türkiye'nin 2000/2001 Ekonomik Krizlerinin Nedenleri ve Alınan Önlemler*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, TC. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2005, s. 5-6.

kacılık sektörünün krize girmesi, mevduat sahiplerini mevduatlarını çekmeye, mevcut tasarruflarıyla döviz almaya veya tasarruflarını yastık altında tutmaya yönelteceğinden zaten mevcut likidite sıkıntısı en üst düzeye çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, öz kaynakları yetersiz, açık pozisyonu yüksek, aktif ve pasif yapısının vadeleri uyumsuz bankacılık sisteminin var olduğu bir ekonomi Kasım ve Şubat krizlerinde olduğu gibi daima krizlere gebe dir <sup>1</sup>. Türkiye’de yakın dönemde karşılaşılan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri sonrasında özellikle bankacılık sektöründe büyük bir rehabilitasyona gidilmiş, bir çok düzenlemenin yanı sıra banka birleşmeleri ve satın almalar gündeme gelmiştir <sup>2</sup>.

### 3. Stratejik işbirlikleri

Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliances) özellikle son 15 yılda hızla artan ve günümüz rekabet dünyasında işletmeler tarafından oldukça sık tercih edilen bir dış pazarlara açılma ve büyüme stratejisidir <sup>3</sup>. Bu stratejilerin özellikle ekonomik kriz dönemlerinde gerçekleşmesi oldukça dikkat çekicidir. Stratejik işbirlikleri, uluslararası pazarlara girerken, daha çok birbirine rakip işletmelerin birleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu stratejide rakip işletmeler, girecekleri dış pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek için, kendi üstün oldukları yanlarını ortaya koyarak bir güç birliğine giderler. Bu sayede taraflar yetenek ve deneyimlerini birleştirerek daha güçlü bir hale geldikleri gibi, birbirlerinin üstün yönlerinden faydalanma fırsatını elde etmiş ve işletmeleri için bir artı değer yaratmış olurlar <sup>4</sup>.

Her yıl işletmeler arasında oldukça fazla sayıda stratejik işbirlikleri gerçekleştirilmektedir. Bunlar sadece birkaç endüstri dalıyla sınırlı olmayıp diğer sektörlerde de yoğun olarak yaşanmaktadır. Stratejik işbirlikleri, küresel rekabette bir temel yapı taşı olmuştu, tüm yöneticilerin bunu kavramaları ve beceriyle yönetmeleri gerekmektedir.

Stratejik işbirlikleri bir çok biçimde gerçekleşmektedir. Ancak en yaygın işbirlikleri; şirket birleşmeleri, şirket satın almaları, ortak yatırım ve lisans anlaşmalarıdır <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> A.g.e., s. 7

<sup>2</sup> Mehmet Cihangir, “Finansal Krizlerin Banka Birleşmelerine Etkileri: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri Çerçevesinde Kronolojik Bir Yaklaşım”, Ankara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:19, Nisan 2005, Sayı:1, S.100-116.

<sup>3</sup> Dean Elmuti and Yunus Kathawala, “An Overview of Strategic Alliances”, Management Decision 2001, 39/3, MCB University Press, s. 205-217.

<sup>4</sup> Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir ; Hedef Değerli İşletmecilik, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 529/762, İstanbul, 2004.

<sup>5</sup> Aysen Wolff, “Yeniden Yapılanmada Stratejik İşbirlikleri”, İçinde Dalay ve diğerleri (der.), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002, s.303-314.

#### 4. Şirket birleşmeleri

Birleşme tanım olarak; iki işletmenin faaliyetlerinin birleştirilmesini açıklayan genel bir kavramı ifade etmektedir. İşletmeler arası işbirliğinin birleşme olarak adlandırılması için hem ekonomik hem de hukuksal yönden işletmelerin bir birlik haline gelmeleri ve aynı zamanda işletmelerin mal varlıklarının da birleştirilmiş olması gerekmektedir. Birleşme kavramı, devralma ve yeni kuruluş biçimindeki birleşmeyi kapsayan bir üst kavramdır<sup>1</sup>.

Birleşme, iki veya daha fazla şirketin tüm kaynaklarını bir araya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir<sup>2</sup>.

Bir şirketin diğer şirketi satın alması ve satın alınan şirketin hükmi şahsiyetinin hukuki varlığının ortadan kaldırılarak bütün aktif ve pasifleriyle satın alınanın eline geçmesine satın alma (Merger) tabir edilir<sup>3</sup>.

İşletmelerde büyüme kavramı ile birleşme kavramı birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Bir işletme ya dışsal yollarla ya da içsel yollarla büyüyebiliyor. İşletmenin faaliyeti sonucunda yarattıkları ya da dışarıdan temin ettikleri kaynakları yeni yatırım alanlarına yatırmaları ile gerçekleştirdikleri büyüme içsel büyümedir. Bunun yanında işletmelerin, bir ya da birden fazla işletmenin tamamını veya bir bölümünü ele geçirecek büyümeleri dışsal büyüme olarak adlandırılır.

İşletmeler iki şekilde büyüme faaliyetini gerçekleştirebilirler; iç büyüme ve dış büyüme. Dış büyüme şirket birleşmeleri olarak da tanımlanabilir<sup>4</sup>.

Tam birleşme ( merger veya füzyon ), iki veya daha çok bağımsız işletmenin müşterek bir sahiplik ve yönetim altında tek işletme olacak şekilde birleşmesidir. Bu birleşmede sadece bir işletme hayatını devam ettirir. Birleşilen işletme varlığını kaybeder ve aktiflerini birleşen işletmeye terk eder.<sup>5</sup> Birleşmeler beş şekilde tanımlanmaktadır<sup>6</sup>;

- a) İki ya da daha fazla işletmenin her türlü birleşmesi, bir işletmenin diğerini devralması, yada iki işletmeyi de devralacak yeni bir işletmenin oluşturulması ile gerçekleşebilmektedir.
- b) İki yada daha çok işletmenin tek bir ekonomik duruma gelmesi, birleşmeden önce iki işletme de bağımsız iken, birleşme sonrası bir tek bağımsız işletme kalmaktadır.

<sup>1</sup> Helmut Pernsteiner, "İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı", içinde; Şirket Birleşmeleri, H. Sümer ve H. Pernsteiner (Ed.), Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s. 589-614.

<sup>2</sup> Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, 6. Baskı, İstanbul, 2003, .247.

<sup>3</sup> A.g.e., s. 590.

<sup>4</sup> S.F Reed.&A.R. Lajoux, The Art of M&A: A Merger/Acquisition/Buy-Out Guide, McGraw Hill, New York, 1999, s. 5.

<sup>5</sup> A.g.e.

<sup>6</sup> Hikmet Sami Türk, Ticaret Ortaklarının Birleşmesi Banka ve Ticaret Hukuku, Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1986.

Bu bağımsızlık ekonomik alanda yani işletmenin yönetim ve muhasebesinde özerk olması, üretim, finansman, ekonomik amaç ve politikalarını kendisinin belirlemesi anlamlarında kullanılmaktadır.

- c) İki ya da daha çok işletmenin tek bir hukuki birim durumuna gelmesi, bu birleşme şekli işletmelerin devralınmasıyla olabileceği gibi, başka bir işletmeyle birleşerek hukuki bağımsızlıklarını kaybederek yeni bir hukuki varlık oluşturulmasıyla gerçekleşebilmektedir.
- d) İki ya da daha işletmenin tek bir ekonomik ve hukuki birim durumuna gelmesi, bu birleşmede ise birleşen işletmelerin hepsi ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını kaybederek, birleşme sonrası oluşan yeni işletmenini bünyesinde ticari hayatlarını sürdürmektedir.
- e) İki ya da daha çok işletmenin tek bir işletme durumuna gelmesi, bu birleşmenin dördüncü tanımdan farklı değil iken sadece işletmelerin birleşmesi ile yine bir işletme oluşumunu ifade etmektedir.

#### 4.1. Şirket birleşmelerinin nedenleri

İşletmelerin birleşme yoluyla dışsal büyümeye iten nedenler genel olarak, finansman kolaylığı, sermaye piyasasının birleşmeyi olumlu karşılaması ve vergi yasalarının sağladığı üstünlükler olarak ifade edilmektedir.

Şirketlerin birleşme nedenleri genel ve ayrıntılı nedenler olarak ikiye ayırmak mümkündür: önem sıralamasına göre aşağıda belirtilmiştir <sup>1</sup>. Mevcut rekabeti ortadan kaldırma ve finansal olarak büyüyerek sermaye arttırmak birleşmelerin temel ve genel nedenleri arasında yer almaktadır.

Daha hızlı büyüme, çeşitlendirme yoluyla risk dağıtma, ürün programını geliştirme ve genişletme, hisse senedinin piyasa değerini yükseltme, pazar payını arttırma, ölçek ekonomilerinden yararlanma, coğrafi olarak genişleme, teknik bilgi ve uzmanlığın satın alınması, mevsimsel ve dönemsel satış dalgalanmalarının dengelenmesi, işletmenin güç ve prestijini arttırma, yetenekli ve uzman yöneticilere sahip olma, vergi avantajlarından yararlanma, işletmenin dağıtım kanallarını ve arz üzerindeki denetimi arttırma gibi nedenler ise birleşmelerin ayrıntılı nedenleri arasında sayılabilir.

#### 4.2. Şirket birleşmelerinin amaçları

İşletmelerin büyümek istemesindeki temel amaç kar artışını sağlamaktır. Bu temel amaç yanında belli bir büyüme noktasına ulaşmış işletmelerin kar amacının yanı sıra, hırs, güç ve prestij kazanma gibi güdülerle hareket ettiği bilinmektedir <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M. İrfan Kurt, Stratejik Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Katılım Bankacılığı Sektöründe Bir Örnek Olay, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.

<sup>2</sup> Nilüfer Karakılıç, Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002,s.5.

Birleşen şirketler, büyümenin vermiş olduğu güvenle rekabet koşullarına ayak uydurmayı hedeflemektedirler. Ayrıca teknolojinin hızla gelişmesi sonucu birleşen şirket diğerinin teknolojik gelişmelerini öğrenmelerini de amaçlamaktadır.

Birleşmede temel neden büyüme olmakla birlikte büyüme gerçekleştirilirken başka amaçlara ulaşılmaktadır. Birleşme sonucunda ulaşılan ekonomik güç birleşen firmaların ekonomik varlıklarını tek tek toplamından daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle tek tek işletmelerin üretim, yatırım ve pazarlama güçlerinden daha büyük bir değer ortaya çıkmaktadır. Sinerji etkisiyle açıklanan bu durum, bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha yüksek bir değere sahip olunacağına ifade etmektedir <sup>1</sup>.

### 4.3. Şirket birleşmelerinin türleri

Aynı iş kolunda faaliyet gösteren firmaların birleşmeleri, **yatay birleşme** olarak adlandırılır. Bu tarz birleşmelerde hareket noktası, mevcut uzmanlıklardan yararlanılarak güç birliği yapmaktır.

**Dikey şirket birleşmeleri:** Aynı endüstri kolunda ancak farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların birleşmeleri ile oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, herhangi bir malın veya hizmetin hammadde üretiminden ürünün pazarlanmasına kadar olan süreçte, farklı aşamalarda faaliyette bulunan şirketlerin birleşmeleridir <sup>2</sup>.

Dikey birleşmede işletme, ya geriye doğru kendine girdi sunan firmalarla ya da ileriye doğru çıktısını satın alan firmalarla birleşmektedir.

**Dairesel (Tamamlayıcı) birleşme:** Dairesel ya da tamamlayıcı birleşmeler, aynı kanallar veya benzer satış yöntemleriyle dağıtımı yapılabilen mal ve hizmet işletmelerinin birleşmesidir. Aynı türe ilişkin birleşme olarak da adlandırılan bu birleşmede, genel üretim ya da dağıtım konusunu oluşturan mal ya da hizmet çerçevesinde yer alabilecek mal ya da hizmetlerin üretim ve dağıtımını denetim altına alabilme amacıyla birleşme çizgisi izlenmektedir. Ancak yatay ve dikey birleşme ilişkileri söz konusu değildir <sup>3</sup>.

**Karma şirket birleşmeleri:** Bir firmanın kendi esas faaliyeti dışındaki sektörlere yatırım yapması veya diğer iş kollarında faaliyette bulunan firmaları satın alması veya onlarla birleşmesidir. Çapraz birleşmeler teknoloji, üretim süreçleri ve pazarlar bakımından birbiriyle sıkı bir ilişkisi bulunmayan iki veya daha çok işletmenin birleşmesinden oluşur. Ekonomik çeşitlendirme olarak da

<sup>1</sup>Tülay Uçaktürk, İşletmelerde Birleşme İşlemleri Aşamaları; Mevzuat Yönünden İncelenmesi ve Tekdüzen Muhasebe Sistemine Göre Muhasebeleştirilmesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2001.

<sup>2</sup>Oğuzhan Atilla , Şirket Birleşmeleri: Ertan A.Ş & Atilla A.Ş. Birleşmesi Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE., 2004.

<sup>3</sup>A.g.e.,

adlandırılan çapraz birleşmeler, değişik pazara en kısa zamanda girmenin bir yoludur. Fakat aynı zamanda farklı sektörlerde faaliyette bulunma nedeniyle artan risk ve farklı idari yapıları bütünleştirmenin yaratacağı sorunlar başarı ihtimalini azaltmaktadır <sup>1</sup>.

## **5. Şirket birleşmelerinde işletmelerin karşılaştığı yönetsel uyum sorunları**

Şirket Birleşmeleri sonrası oluşan işletme için hangi yönetim yaklaşımının uygulanacağı kararının verilmesi konusunda çok çeşitli kriterler ve değerlendirmeler bulunmaktadır. Kimi kaynaklarda yönetim yaklaşımı yöneticilerin yönetsel kültürüne, astların eğitsel kültürüne göre farklılıklar göstereceği konusunu işlenirken, kimi kaynaklarda işletmelerin üretim yönetimi ve teknolojisine göre yönetim yaklaşımının belirlenip uygulanması gerektiğini savunurlar. Daha başka kriterlere dayandırılan, savunulan yönetim yaklaşımları da vardır <sup>2</sup>.

Her ne kadar şirket birleşmeleri rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir araç olsa da işletmenin yönetimi açısından değerlendirildiğinde olumsuz bir takım sonuçlarla karşılaşılabilir. İşletme yönetimi; üretim süreçleri, muhasebe yöntemleri ve işletme kültürleri farklı iki işletmeyi bütünleştirmek gibi karmaşık bir görevin üstesinden gelememeleri yüzünden şirket birleşmeleri başarısız olmakta ve hedeflenen sonuçlara ulaşamamaktadır.

Şirket birleşmelerinde işletme yönetiminin karşılaştıkları yönetim sorunlarına kısaca değinilecek olursa, işletmeler arası kültürel farklılıklar, farklı yönetici özellikleri, karşılıklı güven eksikliği, ortaklar arasındaki rekabet, birleşmeden beklenen yaraların uyuşmazlığı, tarafların ortak hareket etmek zorunluluğu ve tarafların yönetim ve organizasyon yapısındaki bir takım farklılıklar bunlar arasında yer almaktadır.

## **6.Araştırma**

### **6.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde birçok sektörde görülen şirket birleşmeleri ülkemizde de her geçen gün artarak devam etmektedir. İki kurumun birleşmesi, iki farklı kültür ve iş yapma usullerine sahip farklı yapıların tek bir işletme kültürü altında birleştiği uzun, zor ve yorucu bir süreci ifade etmektedir. Farklı sektörlerde birleşen işletmelerde daha fazla sorun ve zorluk yaşandığı bilinmektedir. Buna

<sup>1</sup> R. Johnson and R. Melicher ; Financial Management, Boston, 1999.

<sup>2</sup>Şehnaz Doğan , Stratejik İşbirliklerinde Yönetsel Uyum Sorunu, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002.

karşılık aynı ya da benzer sektörlerde gerçekleşen birleşmelerde bu sorunlar daha hafif atlatılmaktadır. Bu gerçekten hareketle çalışmamızda, aynı sektörde birleşen iki kurumda, birleşme sonrası yönetsel uyumla ilgili yaşanan yapılanma ve gelişmelerin incelenmesi amaçlanmıştır.

### 6.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında bankacılık sektörü altında yer alan katılım bankacılığı sektöründeki kurumda birleşme sonrası yönetsel uyum konusuyla ilgili olarak yaşanan gelişmeler örnek olay yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bilindiği gibi örnek olay yönteminde bir ya da daha fazla organizasyon, grup ya da topluluk hakkında, belirli bir süre boyunca, sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, Sakarya'da faaliyet gösteren katılım bankasının iki şubesindeki müdür, müdür yardımcıları ve ikinci müdürler olmak üzere üst düzey yöneticilerle yapılan derinliğine ve yarı-yapılandırılmış mülakatların dökümleri kullanılmıştır. Bu yönüyle çalışmamız örnek olay yönteminin kullanıldığı nitel araştırma özelliği taşımaktadır.

### 6.3. Araştırma Bulguları

Yukarıda, araştırmada veri toplama yöntemleri olarak, üst düzey yöneticilerle yapılan derinliğine ve yarı-yapılandırılmış mülakatların dökümlerinin kullanıldığı ifade edilmişti. Kurumun iki şubesinde bulunan müdür, müdür yardımcıları ve ikinci müdürler ile yapılan mülakatlardan elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Örnek olay kapsamındaki kurumda birleşmenin temel amacının daha güçlü bir sermaye yapısına sahip olmak ve ölçek ekonomisinden faydalanmak olduğu ifade edilmektedir.
- Kurumun birleşmeden beklentilerinin, karlılık oranlarının artması, şube sayısının artması, güçlü bir sermaye yapısına sahip olarak müşterilere daha iyi fırsatlar sunmak olduğu belirtilmiştir. Güçlü bir sermaye yapısıyla, yerel hizmet veren bir bankacılıktan uluslar arası faaliyette bulunan bir bankacılığa geçiş hedeflenmektedir.
- Tarafların birleşmeyle, anlaşma öncesi sağlamayı düşündükleri yarar ile anlaşma sonrası sağladıkları fayda arasında olumlu bir fark olduğu ifade edilmektedir. Şöyle ki; birleşme sonrasında kendi alanında dünya çapında önemli bir başarı ve kalite ödülü alınarak hedeflenen sonucun da ötesine geçilmiştir.
- Birleşmelerde yaşanan en önemli sorunun ortak kurum kültürü ve kültürel çatışma olduğu bilinmektedir. Ancak, örnek olay kapsamındaki kurumda tarafların benzer kültürel kodlara sahip olduğundan dolayı ortak kurum kültürü oluşturmada herhangi bir zorlukla karşılaşmadıkları ifade edilmektedir. Aynı zamanda her iki tarafın üst düzey yöneticilerinin bir dönem birlikte çalışarak birbirlerini tanımaları ve benzer kültürel değerlere



sahip olmaları nedeni ile birleşme sonrasında kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların yaşanmamıştır. Bu durum bir avantaj olarak değerlendirilebilir.

- İşletmenin şu anki örgüt kültürünü, tüm ilgili kesimlerin ( müşteri, çalışan, sermayedar) memnuniyetini baz alan bir anlayış oluşturmaktadır.
- Birleşmelerde tarafların diğerine göre daha az kazanç sağlayabileceğine dair bir endişe söz konusu olabilir. Ortaklıklarda güvenin yerine rekabetçi anlayıştan kaynaklanan çıkarların alması birleşmeleri olumsuz etkilemektedir. Ancak örnek olay kapsamındaki kurumda böyle bir durum yaşanmamıştır. Ortaklar arasında tam bir güven söz konusudur. Bu nedenle taraflar sinerji oluşturarak birlikte hareket etmenin faydasını görmüşlerdir.
- Birleşmeden sonra kurumdaki üst düzey yönetim kadrosu karşılıklı güven çerçevesinde, sektör tecrübesi daha eski olan kurum tarafından belirlenmiştir. Dolayısıyla üst düzey yönetimdeki ağırlık, sektör tecrübesi daha eski olan tarafa aittir.
- Kurumun birleşme sonrası yönetim ve organizasyon yapısı ile ilgili şunlar ifade edilebilir:
- Taraflardan biri daha düz bir yapı hâkimken diğer taraf daha dikey ve hiyerarşik yapıya sahiptir. Hiyerarşik yapıya sahip olan taraf yönetimde daha fazla rol aldığından dolayı birleşme sonrasında kademe sayısı ve unvan sayısı artmıştır. Bununla birlikte yeni bölümler kurularak bazı bölümlerin önemi artarken bazılarının önemi azalmıştır.
- Birleşme sonrası yetki devrinde de bir takım değişiklikler söz konusudur. İşlerin daha hızlı ve etkin yürütülebilmesi için şubelere ve bölgelere daha fazla yetki verilmiştir.
- Tarafların yönetim anlayışında bir takım farklılıklar söz konusudur. Şöyle ki; taraflardan biri daha âdem-i merkezîyetçi bir yapıda iken, diğer taraf daha kontrolcü ve merkezi bir yapıdadır.
- Diğer bir farklılık ise risk odaklı yönetim anlayışı ile pazarlama odaklı yönetim anlayışında yaşanmıştır. Taraflardan biri risk odaklı yönetim anlayışına sahipken, diğer taraf pazarlama odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu durum her iki anlayışının olumlu yanları alınarak ortak bir yol bulunarak çözümlenmiştir.

## 7. Sonuç

Ekonomik krizler son yıllarda sıklaşmış ve küresel bir görünüm kazanmıştır. Kısaca, ciddi dengesizlik ortamı olarak da nitelendirilebilecek ekonomik kriz ortamı, Türkiye’de ve başka bir çok ülkede tekrar ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu krizler ekonomik hayatta çeşitli düzenlemeleri gündeme getirmiştir. Son

krizlerle birlikte ciddi düzenlemelere maruz kalan sektörlerden bir tanesi de bankacılık sektörüdür.

Bankacılık sisteminin sağlıklı olması ülke ekonomileri için büyük kazançtır. Bu sistemin sağlıklı olarak kalabilmesi ve büyümesi için yapılan önemli uğraşlardan biri banka birleşmeleridir. Pek çok nedeni bulunmasına karşın banka birleşmelerinin önemli bir nedeni de yaşanan finansal krizlerdir. Az sayıda örnek dışında gönüllü banka birleşmelerinin görülmediği ülkemizde kamunun zorlamasıyla ve zorunluluktan kaynaklanan çok sayıda banka birleşmesi söz konusu olmuştur. Bu zorunluluklar incelendiğinde yaşanan finansal krizlerin bunlarda büyük ölçüde etken olduğu görülmektedir. Şüphesiz yaşanan ve gelecekte yaşanması olası finansal krizler ve banka birleşmeleri arasındaki ilişkilerin irdelenmesi sektörün geleceği ve ülke ekonomisine etkileri açısından önem arz etmektedir.

Şirket birleşmeleri işletmelerinin büyüme hedefini gerçekleştirebilmek için etkili bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler daha güçlü bir sermaye yapısına sahip olmak, karlılık oranlarını artırmak, riskin paylaşımını sağlamak, piyasada rekabet üstünlüğü elde etmek ve birlikte bir sinerji oluşturarak daha büyük ölçekte faaliyetlerine sürdürebilmek gibi amaçlarla şirket birleşmelerini gerçekleştirirler.

Ancak birleşme sonrasında ayrı yönetim altında farklı işletme kültürlerine sahip tarafların bir çatı altında toplanmaları sırasında çeşitli zorluklar ile karşılaşılabilir. Birleşen işletmeler birleşme sonrasında yönetsel, yapısal, finansal, kültürel ve insan kaynakları yönetimi sorunları ile karşılaşmaktadırlar. Üst yönetimin fikir ayrılıkları, ölçek farklılıkları, işletmeler arası bilgi akışının sağlanamaması, kurum kültürlerinin uyuşmaması, organizasyon yapılarının ve yönetim şekillerinin farklı olması gibi etkenler birleşme sonrası işletmeler bir takım yönetim sorunu ile karşılaşmaktadır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmanın bulguları göz önüne alındığında, birleşmeler için en önemli sorun olarak karşımıza çıkan kültürel farklılıklar örnek olay kapsamındaki kurumda tarafların aynı kültürel değerleri taşımasından dolayı önemli bir sorun teşkil etmemektedir. Bu durum birleşme sonrası taraflar açısından bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Birleşen tarafların karşılıklı güven eksikliği yaşayabileceğine dair olan yazın, örnek olay kapsamındaki bulgularda literatürün aksine birleşmenin tam bir güven içinde olduğunu göstermektedir. Yine aynı şekilde birleşen taraflar karşılıklı rekabet etmektense birlikte sinerji oluşturarak ortak hareket etmenin avantajları ile birleşmeyi gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmada, aynı sektörde faaliyette bulunan iki kurumun birleşmesinde, yönetsel uyumla ilgili olarak ciddi sorun ve zorluklarla karşılaşmadığı ve bu durumun birleşmenin başarısı ve devamlılığı açısından olumlu sonuçlar doğurduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

1. Aykut Kibritçiöğlü, "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001", Yeni Türkiye Dergisi, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Cilt 1, Sayı 44, Eylül-Ekim 2001, S.174-182.
2. Aysen Wolff, "Yeniden Yapılanmada Stratejik İşbirlikleri", İçinde Dalay ve diğerleri (der.), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002, S.303-314.
3. Christine M. Pearson and Judith A. Clair, "Reframing Crisis Management", Academy of Management Review, 23 (January), 59-76.
4. Coşkun Can Aktan ve Hüseyin Şen, "Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri", Yeni Türkiye Dergisi, 2002/1; [http://www.canaktan.net/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf](http://www.canaktan.net/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf) (Erişim: 12.03.2009).
5. Dean Elmuti and Yunus Kathawala, "An Overview of Strategic Alliances", Management Decision 2001, 39/3, MCB University Press, S. 205-217.
6. Dünya Gazetesi, "Zor Zamanlarda Yaşıyoruz: Küresel Ekonomik Krize Hazırlanın", 24.03.2009.
7. G. Hamel, Yves L. Doz ve C. K. Prahalad; "Rakiplerinizle İşbirliği Yapın ve Kazanın", Stratejik İttifaklar, Çev. Ahmet Kardam, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayınları, 1989, S. 11-31.
8. Göksel Ataman, İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar& Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
9. Helmut Pernsteiner, "İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı", içinde; Şirket Birleşmeleri, H. Sümer ve H. Pernsteiner (Ed.), Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, S. 589-614.
10. Hikmet Sami Türk, Ticaret Ortaklarının Birleşmesi Banka ve Ticaret Hukuku, Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1986.
11. M. İrfan Kurt, Stratejik Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Katılım Bankacılığı Sektöründe Bir Örnek Olay, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.
12. Mehmet Cihangir, "Finansal Krizlerin Banka Birleşmelerine Etkileri: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri Çerçevesinde Kronolojik Bir Yaklaşım", Ankara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:19, Nisan 2005, Sayı:1, S.100-116.
13. Nilüfer Karakılıç, Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002.
14. Oğuzhan Atilla, Şirket Birleşmeleri: Ertan A.Ş & Atilla A.Ş. Birleşmesi Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2004.
15. Orhan Kandemir, Türkiye'nin 2000/2001 Ekonomik Krizlerinin Nedenleri ve Alınan Önlemler, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, TC. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2005.
16. Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, 6. Baskı, İstanbul, 2003.
17. S.F Reed.&A.R. Lajoux, The Art of M&A: A Merger/Acquisition/Buy-Out Guide, McGraw Hill, New York, 1999.
18. Şehnaz Doğan, Stratejik İşbirliklerinde Yönetimsel Uyum Sorunu, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002.
19. Tülay Uçaktürk, İşletmelerde Birleşme İşlemleri Aşamaları; Mevzuat Yönünden İncelenmesi ve Tekdüzen Muhasebe Sistemine Göre Muhasebeleştirilmesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2001.
20. Yves L. Doz ve Gary Hamel, Şirket İttifakları: Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, Çev. Atilla Bostancıoğlu, Sabah Kitapları, İstanbul, 1999.

**Summary****A RESEARCH OF THE GOVERNANCE INTEGRATION OF THE STRATEGIC COOPERATION AND MERGERS SPAWNED BY ECONOMIC CRISIS****Özlem BALABAN<sup>1</sup>***(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)***Elvan YILDIRIM OKUTAN<sup>2</sup>***(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)*

Nowadays, as a result of increasing competition, companies prefer to merge for several reasons such as, maintaining their existence, having a stronger capital structure, convenience of finance and benefiting from the advantages of tax regulations. Merging of two institutions means a long, tough and tiring period in which different structures having two different cultures and business practices unite under one business culture. It is known that in the companies which merge in different sectors, more problems and difficulties are experienced. On the other hand, in the mergings taking place in the same or similar sectors, these problems are dealt with more lightly. From this point of view, in our study it was aimed to investigate the construction and developments regarding the managerial coherence following the merging of two companies in the same sector. In the study carried out in accordance with this aim, it was found out that in the merging of two companies operating in the same sector, serious problems and difficulties regarding managerial coherence are not seen and that this fact leads to positive results in the success and continuity of the merging.

**Key Words:** Strategic cooperations, Mergers, Managerial Coherence

---

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, adiguzel@sakarya.edu.tr

<sup>2</sup> Sakarya Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, elvany@sakarya.edu.tr