

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ŞİRKETLERİN BİRLEŞME VE DEVRALINMASININ
YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**



YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖKÇE SULTAN TAŞLIYAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

GAZİANTEP
EYLÜL 2023

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tezin Başlığı: Şirketlerin Birleşme ve Devralınmasının Yönetim ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Açısından Değerlendirilmesi

Adı ve Soyadı: Gökçe Sultan TAŞLIYAN

Tez Savunma Tarihi: 15.09.2023

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Mehmet SOĞUKÖMEROĞULLARI
SBE Müdürü

Bu tezin yüksek lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. İ. Halil EKŞİ
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzası

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

Dr.Öğr. Üyesi Belkis Dilek ÖZBEZEK

Dr.Öğr. Üyesi Ahmet ŞERBETÇİ

.....

.....

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza:.....

Adı ve Soyadı: Gökçe Sultan TAŞLIYAN

Öğrenci Numarası: 200506111002

Tezin Savunma tarihi:15.09.2023

ÖZET

ŞİRKETLERİN BİRLEŞME VE DEVRALINMASININ YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

TAŞLIYAN, Gökçe Sultan

Yüksek Lisans Tezi,

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

Eylül 2023, 79 sayfa

Hızla küreselleşen dünyada şirketler arası etkileşim ve iletişim gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu etkileşim ve iletişim artışına ek olarak ortaya çıkan ekonomik ve rekabet değişikliklerinin de etkisi ile şirketlerin daha çok birleşme veya devralma işlemleri yaptığı görülmektedir. Bu tür işlemler güçleri birleştirmek, gücü ve başarıyı artırmak, rekabeti azaltmak vb. nedenlerle yapılmaktadır. Gerçekleşen bazı birleşme ve devralmanın beklenen etkiyi sağladığı söylenebileceği gibi bir kısmının da başarısız olduğu görülmektedir. Bu nedenle şirketlerin hem bu işlemler öncesinde hem de bu işlemler sonrasında bazı başarı faktörlerine dikkat etmesi gerekmektedir. Bu çalışmada şirketlerin birleşme ve devralma işlemlerinde başarıya ulaşmasını sağlayacak öneriler yada başarısızlığa neden olan bazı beşeri sorunlara çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Birleşme, Devralma, Örgütsel Sürdürülebilirlik, Liderlik, Örgüt

ABSTRACT

ASSESSING COMPANY MERGERS AND ACQUISITIONS IN TERMS OF MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

TAŞLIYAN, Gökçe Sultan

MA Thesis,

Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

September 2023, 79 pages

In a rapidly globalizing world, interaction and communication between companies is increasing day by day. In addition to this increase in interaction and communication, it is seen that companies are making more mergers or acquisitions with the effect of economic and competitive changes. Such transactions are carried out for reasons such as joining forces, increasing power and success, reducing competition, etc. Most mergers and acquisitions do not have the expected effect and some of them fail. Therefore, companies should pay attention to some success factors both before and after these transactions. In this study, it is tried to provide suggestions that will enable companies to achieve success in mergers and acquisitions or solutions to some human problems that cause failure.

Keywords: Merger, Acquisition, Organizational Sustainability, Leadership, Organization

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında şirketlerin birleşme ve devralma işlemlerinde etkili olan beşeri faktörler ve çözümler üzerine teorik inceleme yapılmıştır. Temelde güçlenmek amacıyla ve fayda sağlama için ile yapılan bu işlerin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenleri ve başarısızlık nedenlerinin sürdürülebilirlik kavramı ile çözümlenip çözümlenemeyeceği tartışılmıştır. 5 yıldır kurumsal firmalarda hukuk müşavirliği ve danışmanlık yapan bir avukat olarak örgütlerde sürdürülebilirliğin önemini görmüş olduğum ve şirketlere bir yol gösterici olabilmesi ve çözümler sunabilmek amacıyla bu çalışmayı yaptım.

Öncelikle tez konusunu seçerken ve konu üzerinde çalışırken akademik ve çalışma geçmişimi göz önünde bulundurup benden yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY'a teşekkürlerimi sunarım. Tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan, cesaretlendiren ve destekleyen sevgili babam Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a ve aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Gökçe Sultan TAŞLIYAN

Gaziantep, 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLoların LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Şirketlerde Birleşme ve Devralma	6
1.2. Tarihsel Gelişim.....	18
1.2.1. Birinci Dalga (1893-1903).....	19
1.2.2. İkinci Dalga (1919-1929)	19
1.2.3. Üçüncü Dalga (1955-1973)	20
1.2.4. Dördüncü Dalga (1981-1989).....	20
1.2.5. Beşinci Dalga (1993-2000).....	21
1.2.6. Altıncı Dalga(2003-2007).....	21
1.2.7. Yedinci Dalga(2011-....).....	22

İKİNCİ BÖLÜM

BİRLEŞME VE DEVRALMA SONUCU ŞİRKET YAPISINDA OLUŞAN DEĞİŞİMLER

2.1. Hukuki Statü Değişiklikleri.....	25
2.2. Mali Durum Değişiklikleri	26
2.3. Liderlik ve Örgütsel Durum İle İlgili Ortaya Çıkabilecek Değişimler	30
2.3.1. Liderlik İle İlgili Değişimler	31
2.3.2. Örgütsel Açıdan Değişimler	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Birleşme ve Devralmalarda Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	37
3.2. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Liderliğin Önemi	39
3.2.1. Liderliğin Tanımı ve Özellikleri	39
3.2.2. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Liderin Rolü.....	41
3.2.2.1. Stratejik yönlendirme.....	41
3.2.2.2. İletişim ve değişim yönetimi	42
3.2.2.3. Kültürel uygunluk sağlama	43
3.2.2.4. Risk ve ekip yönetimi	44
3.2.2.5. Uzun vadeli vizyon oluşturma, değer yaratma ve performans iyileştirmesi.....	44
3.2.2.6. İş ahlakı.....	45
3.2.3. Sürdürülebilirlik Kavramı.....	46
3.2.3. Sürdürülebilirlik Liderlik.....	52
3.2.4. Sürdürülebilir Lider Kavramının Şirket Birleşme ve Devralma Açısından Önemi.....	53
3.2.5. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Liderlikle İlgili Sorunlar ve Sürdürülebilir Liderlikle Sağlanabilecek Çözümler	55
3.2.5.1. Sorun 1: İşletme kültürü uyumsuzluğu	55
3.2.5.2. Sorun 2: İşletişim eksikliği	56
3.2.5.3. Sorun 3: Direniş ve karşıtlık	57
3.2.5.4. Sorun 4: Performans kaybı.....	57
3.2.5.5. Sorun 5: Yönetişim ve idari karmaşıklık	57
3.3. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Örgütsel Sürdürülebilirliğin Önemi	58
3.3.1. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Tanımı ve Özellikleri.....	59
3.3.2. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Örgütsel Sürdürülebilirliğin Rolü	60
3.4. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Örgütle ilgili Sorunlar ve Örgütsel Sürdürülebilirlikle Sağlanabilecek Çözümler	61
3.4.1. Sorun 1: Kültürel Uyum Eksikliği	61
3.4.2. Sorun 2: İletişim Eksikliği	62
3.4.3. Sorun 3: Direniş ve Karşıtlık	63
3.4.4. Sorun 4: Performans İyileştirme Eksikliği	64
3.4.5. Sorun 5: Yönetişim ve İdari Karmaşıklık.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKLAR.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	78
EKLER.....	79



TABLoların LİSTESİSayfa No

Tablo 1. Eski TTK ve Yeni TTK Şirket, Birleşme, Bölünme Hükümleri Kıyaslama.	11
Tablo 2. Birleşme ve Devralma Dalgaları	18
Tablo 3. Yıllar İtibariyle Rekabet Kurumunun Kararı Doğrultusunda İzin Verilen Birleşme ve Devralmaların Birleşme Türüne Göre Dağılımı (1999- 2008)..	23
Tablo 4. Sürdürülebilirlik Tanımları	47
Tablo 5. Sürdürülebilir Liderlik Özellikleri	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. KPMG , “Leap into the Future Managing Difference”, 200038



GRAFİKLER LİSTESİSayfa No

Grafik 1: Şirket Birleşme Nedenlerinin Oransal Dağılımı.....	9
Grafik 2: Yıllar İtibariyle Türkiye'de Birleşme ve Satın Alma Faaliyetleri (1988-2000).....	23



GİRİŞ

Küreselleşme hızının arttığı günümüzde şirketler faaliyetlerini gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için şirket birleşme ve devralmalarını giderek daha fazla önemsemektedirler. Özellikle son yıllarda girişimciliğe yönelim artmış bu bağlamda girişimci/start-up şirketleri kurulmaya başlamıştır. Bu şirketlerin büyük şirketlerle birleşmesi ve devralınması son yıllarda artmış olup hali hazırda start-up girişimci olmayan şirketlerde zaman zaman birleşme ve devralma yoluna gitmektedirler.

Şirket birleşme ve devralmaları, iki veya daha fazla şirketin varlıklarını birleştirerek, hukuki statülerini değiştirerek yeni bir şirket oluşturması veya bir şirketin diğerine dahil edilmesi anlamına gelir (Konak ve Çıtak, 2018, 192., Tarakçı, 1996, 423). Bu statü değişikliği devralmalarda tek taraflı iken birleşmelerde birleşen iki şirketin yapısını da etkilemektedir. Bu etki yalnızca hukuki ve mali olmayıp şirketlerin beşeri kaynak ve değerleri üzerinde de bazı etkilere ve değişimlere sebep olmaktadır. Şirket birleşmelerini bir evlilik gibi düşünülebilir. Nasıl ki evlilikte iki insan hayatını birleştirip yeni bir hayat kuruyorsa şirket birleşmelerinde de iki şirket evlenip yeni bir şirket kuruyor denebilir. Bu bakımdan iki şirketin de tıpkı evlilikteki gibi sürdürülebilir bir mutluluk ve başarı sağlaması için önce birbirini tanınması, ilke ve isteklerinin aynı doğrultuda olup olmadığını görmesi ve maddi olarak ne konumda olacaklarını tespit etmeleri gerekmektedir. Bu birleşme ya da devralma gerçekleşirken uzun vadeli planlar yapılmalı ve en önemli hedef başarıyı sürdürülebilir yapmak olmalıdır.

Birleşme ve satın alma süreçleri, şirket içinde büyük değişikliklere neden olan karmaşık ve zorlayıcı süreçlerdir. Şirketlerin devralınması veya birleşmesi ile iki farklı örgüt yapısı iç içe geçmekte kimi zaman bir örgüt diğerinin içerisinde kaybolurken bazıları bu süreci doğru yöneterek her iki örgütün de sentezini yaparak varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürebilmektedirler (Altuğ, 1998, 29).

Burada sürdürülebilirlik kavramı önem kazanmaktadır. Tarih boyunca çokça kez tartışılan ve tanımlanmaya çalışılan sürdürülebilirlik kavramı hem bireysel, hem örgütsel hem de toplumsal bakımdan belirlenen hedeflere ulaşma yolunda önemli bir kavramdır. Şirket birleşme ve devralmalarında da hedef yine uzun vadeli başarı olmalıdır. Bu kapsamda sürdürülebilirlik kavramı şirket birleşme ve devralma işlemlerinde irdelenmeli ve incelenmelidir.

Dünya genelinde yapılan araştırmalarda şirket birleşme ve devralmalarının çoğunlukla başarıya ulaşmadığı ve bunun en büyük sebepleri ise beşeri nedenler olarak gösterilmiştir (KPMG , “Leap into the Future Managing Difference”, 2000). Bu beşeri nedenleri çok çeşitli olduğu söylenebilir. Bununla beraber her şirketin kendine has bir yapısı ve kültürü olduğu düşünüldüğünde çıkabilecek her sorununda kendine has çözümleri ve yöntemleri olacaktır. Sürdürülebilirlik ise bu çözümleri bulacak ve uygulayacak olan liderler ve uygulanan çözümleri ve yolları benimseyecek örgütler için bu süreci daha da kolaylaştırabilecek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Birleşerek veya devralma/devralınma işlemi sonrası hukuki, mali, örgütsel ve liderlik bakımından ciddi değişime uğrayan şirketlerin bu süreci çok ciddi inceleyerek ve araştırarak bu işlemleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin başarıyla sonuçlanabilmesi için şirketlerin büyük bir özen ve dikkatle ilerlemesi gerekmektedir. Bu işlemler sırasında hukuki yükümlülükler, finansal riskler ve organizasyonel uyum sorunları gibi pek çok faktör göz önüne alınmalıdır. Ayrıca, liderlik ve yönetim ekibi, bu değişiklikleri etkili bir şekilde yönetmek ve şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak için stratejik bir vizyon geliştirmelidir. İşte bu nedenle, birleşme veya devralma işlemlerine girişen şirketlerin detaylı bir planlama, analiz ve araştırma süreci izlemesi kritik bir öneme sahiptir.

Sürdürülebilir liderlik, bir liderin kuruluş, toplum ve çevre üzerinde olumlu bir etki yaratma becerisini ifade eder. Tüm paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde bulundururken şirketin uzun vadeli başarısını sağlamak için etik ve sorumlu uygulamaların kullanılmasını içerir.

Birleşme ve devralmalarda lider, anlaşmanın başarısını sağlamada çok önemli bir rol oynar. Entegrasyon süreci için net bir vizyona ve stratejiye sahip olmaları, ilgili tüm taraflarla etkili bir şekilde iletişim kurmaları ve ortaya çıkan

çatışmaları yönetmeleri gerekir. Lider aynı zamanda iki şirket arasındaki kültürel farklılıkların da farkında olmalı ve uyumlu bir kültür yaratmak için çalışmalıdır.

Birleşme ve satın almalarda karşılaşılan en büyük sorunlardan biri değişime karşı gösterilen dirençtir. Çalışanlar yeni süreç ve sistemleri benimsemekte tereddüt edebilir ve bu da gecikmelere ve üretkenliğin azalmasına yol açabilir. Bu sorunu çözmek için lider tüm çalışanları entegrasyon sürecine dahil etmeli, eğitim ve destek sağlamalı ve değişimin faydalarını anlatmalıdır.

Bir diğer sorun da entegrasyon sürecinde kilit yeteneklerin kaybedilmesidir. Bunu önlemek için lider her iki şirketten de en iyi performans gösterenleri belirlemeli ve elinde tutmalı, kariyer gelişimi için fırsatlar sağlamalı ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

Özetle, sürdürülebilir liderlik kurumun uzun vadeli başarısı için çok önemlidir. Birleşme ve devralmalarda lider, sorunsuz bir entegrasyon sürecinin sağlanmasında ve ortaya çıkan zorlukların ele alınmasında kritik bir rol oynar. Stratejik ve etik bir yaklaşım benimseyerek şirket ve ilgili tüm paydaşlar üzerinde olumlu bir etki yaratabilirler.

Bu çalışmada ilk olarak üzerinde durulacak olan kavramlar ile ilgili çerçeve çizilerek literatür taraması gerçekleştirilmiş ve şirketlerde birleşme ve devralma konuları tarihsel gelişim süreci ile ele alınmıştır. Sonrasında birleşme ve devralmanın sonuçları üzerinde durularak birleşme ve devralmanın başarılı olmasını sağlayan faktörlere odaklanılıp birleşme ve devralmada liderliğin önemine vurgu yapılmıştır. Bu anlatılan kavramlar ile sürdürülebilirlik kavramı ile ilişki kurulmuş ve son olarak şirket birleşme ve devralmalarının başarısı sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik bakımından incelenerek ve doğabilecek sorunlara ilişkin çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın bu süreçleri gerçekleştirecek profesyonellere örgütlere rehber olması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Şirketler, genel anlamda ekonomik faaliyetlerde bulunmak, mal veya hizmetler üretmek veyahut ticaret yapmak amacıyla kurulan ve genellikle kâr amacı güden organizasyonlar olarak tanımlanabilir. Şirketler, bulundukları ülkelerin kanunlarına uygun olarak kanunla belirlenmiş prosedürlere göre kurulurlar ve türlerine göre farklı hukuki yapılar altında faaliyet gösterebilirler.

Türk Ticaret Kanunu'nda şirketin tanımı ve unsurları özel olarak belirtilmemiştir. Ancak, Borçlar Kanunu'nda adi şirket için verilen tanım, genel bir tanım olarak kabul edilir. Borçlar Kanunu'nun 620. maddesine göre “Adi ortaklık sözleşmesi, iki ya da daha fazla kişinin emeklerini ve mallarını ortak bir amaca erişmek üzere birleştirmeyi üstlendikleri sözleşmedir. Bir ortaklık, kanunla düzenlenmiş ortaklıkların ayırt edici niteliklerini taşııyorsa, bu bölüm hükümlerine tabi adi ortaklık sayılır.” denmiştir. Bu hükmün lafzından şirket bir sözleşme olarak tanımlandığı söylenebilir. Bir diğer ifadeyle şirket, iki veya daha fazla kişinin, ortak bir amacı gerçekleştirmek için emek veya mal birleştirmeyi taahhüt ettikleri bir sözleşmedir.

Ticaret şirketleri ise Türk Ticaret Kanununda düzenlenmiştir. Ticaret Şirketleri de Türk Borçlar Kanununda yer alan genel hükümler gereği sözleşmelerle kurulmaktadır. Türk Ticaret Kanunun Madde 124 “Ticaret şirketleri; kollektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketlerden ibarettir.” hükmünü haizdir. Bununla beraber Türk Ticaret Kanununda şirket birleşmeleri sınırlandırılmıştır. Bu bağlamda Türk Ticaret Kanunu Madde 137 uyarınca:

- Sermaye şirketleri (anonim şirketler, limited şirketler ve paylı komandit şirketler), kendi aralarında, kooperatiflerle ve devralan bir şirket olmaları şartıyla kollektif ve komandit şirketlerle birleşebilirler.

- Şahıs şirketleri, kendi aralarında birleşebilirler. Ayrıca, devralan bir şirket olmaları şartıyla sermaye şirketleri veya kooperatiflerle birleşebilirler.

- Kooperatifler, kendi aralarında birleşebilirler. Ayrıca, sermaye şirketleriyle birleşebilirler ve devralan bir şirket olmaları şartıyla şahıs şirketleriyle de birleşebilirler.

İşletme bilimi bakımından şirket ise belirli bir hedefe ulaşmak için kaynakları (insan kaynakları, sermaye, teknoloji vb.) yöneten ve bu kaynakları verimli bir şekilde kullanarak sürdürülebilir bir iş yapmaya çalışan ve kar amacı güden bir kuruluştur. Bu bakımdan şirketin bir amacı, hukuki varlığı, organizasyon yapısı, kaynakları, piyasa içinde faaliyetleri ve karar alma-verme mekanizması bulunmalıdır.

Yönetim literatüründe, örgüt veya organizasyonu tanımlamak için pek çok farklı yaklaşım ve tanım bulunmaktadır. Bu çeşitlilik, toplumsal yaşamın farklı alanlarında faaliyet gösteren örgütlerin (örneğin okullar, hastaneler, aileler, ticarethaneler, vakıflar vb.) farklı yapılara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Örgüt, belirli bir otorite ilişkileri ağı içeren büyük bir insan topluluğunu ifade eder. Daha genel bir tanımla, örgüt, belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere bilinçli ve planlı bir şekilde bir araya gelen iki veya daha fazla kişi tarafından oluşturulan bir yapıdır. Bir görevi yerine getirmek amacıyla bir araya gelen kişiler ve gruplar arasındaki ilişkileri içeren yapı ise örgüt olarak adlandırılır. Örgütler kazanç elde etme bakımından kar amacı olan örgütler ve kar amacı olmayan örgütler olarak ikiye ayrılabilir. Kar amacı olmayan örgütlere örnek olarak sivil toplum kuruluşları olarak gösterilebilir. Kar amacı olan kurumlara ise ticaret şirketleri örnek gösterilebilir. Tanım ve özelliklere bakıldığında şirketlerin birer örgüt olduğunu söylemek mümkündür (Wayne ve diğ. 1995).

1.1. Şirketlerde Birleşme ve Devralma

Oxford Dictionary of Business'a göre, birleşme, en az iki işletmenin, eşit bir şekilde bir araya gelerek yeni bir oluşum oluşturduğu bir işlem olarak açıklanır. Bu süreçte birleşen işletmelerin ortakları, yeni oluşumun risklerini ve kazançlarını eşit bir şekilde üstlenirler ve hiçbirisi diğerini kontrol etme veya öne geçme hakkına sahip değildir. Bu durumda, birleşen şirketlerin hukuki kimlikleri sona erer ve yeni bir işletme ve hukuki kimlik doğar (Oxford Dictionary of Business, 1992, 233).

Halperin ve Bell (1992) ile Ross, Westerfield ve Jordan'a (1995) göre satın alma, bir şirketin kontrolünün başka bir şirket tarafından ele geçirilmesini ifade eden daha geniş bir terimken, birleşme, satın alınan ve devralan şirketlerin hem varlıklarının hem de yükümlülüklerinin bir araya gelmesiyle sonuçlanan özel bir satın alma türüdür. Diğer bir deyişle, bir firmayı satın almak için birleşme dışında hisse senedi alımı veya varlık alımı gibi yollar da vardır. Bir başka benzer terim olan konsolidasyon, organizasyonel birleşmenin bir sonucu olarak tamamen yeni bir organizasyon yaratılması dışında birleşme ile aynıdır; bir birleşmede sadece bir organizasyon hayatta kalır ve diğeri varlığını yitirir.

Şirket birleşmeleri, özellikle 21. yüzyılda işletmelerin operasyonlarını devam ettirmek veya daha güçlü bir yapıya ulaşmak amacıyla sıklıkla başvurduğu bir organizasyonel yeniden yapılanma süreci olarak görülmüştür. Birden fazla şirketin bir araya gelerek veya birinin diğerini devralarak birbirlerinin kaynaklarından faydalananarak büyümek veya yeni bir piyasaya açılmak gibi pek çok nedenle yapılmaktadır. Günümüzde literatürde kabul edilen devralma ve birleşmelerin bazı türleri bulunmaktadır. Buna göre üç farklı birleşme çeşidi öngörülmüştür (Pernsteiner, 2004 Akt. Demirbağ, 2005).

- Yatay Birleşmeler: Benzer iş alanlarında faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesini ifade eder. Bu birleşmelerin temel hedefleri, genellikle ölçek ekonomisinden yararlanmak, pazar payını artırmak ve rekabetçi bir avantaj elde etmek şeklinde özetlenebilir. Bu tür birleşmeler, işletmelerin aynı sektördeki rakiplerini bir araya getirerek, daha büyük ve güçlü bir oyuncu haline gelmelerine yardımcı olabilir. Bu sayede, maliyetler düşebilir, üretim verimliliği artabilir ve pazarda daha fazla etki yaratılabilir. Ayrıca, pazarda tekelleşme veya hakimiyet kurma amacı da yatay birleşmelerin motivasyonları arasında yer alabilir.

Türkiye’de yatay birleşmeye örnek olarak Migros ve Tansaş’ın birleşmesi, Shell ve Türk Petrolün birleşmesi ve Yapıkredi ile Koçbank’ın birleşmesi verilebilir. Görüldüğü üzere birleşen şirketler birebir aynı sektörde olup yapılan birleşme sonucunda piyasa hakimiyetleri ve rekabet güçlerinin arttığını söylemek mümkündür.

- **Dikey Birleşmeler:** Bir ürünün veya hizmetin üretiminden satışına kadar olan tüm süreçlerde faaliyet gösteren işletmelerin bir araya gelmesini ifade eder.

Bu tür birleşmeler, ürün veya hizmetin yaşam döngüsünün farklı aşamalarında yer alan işletmeler arasında gerçekleşir. Örnek olarak, karton üretimi ile ambalaj üretimi yapan bir firmanın birleşmesi, dikey birleşmenin bir örneğini oluşturabilir (Pernsteiner, 2004). Dikey birleşmeler, üretici şirketlerin, tedarikçileriyle bir araya gelerek üretim sürecinin her aşamasında kontrol sağlamayı amaçlar.

Dikey birleşmeye örnek olarak 2002 yılında eBay ve PayPal arasındaki gerçekleşen dikey birleşme işlemi gösterilebilir. eBay’in çevrimiçi pazarlarda daha fazla alışveriş işlemi yapmasını kolaylaştırmak için online kullanıcıların ödeme işlemlerini daha verimli hale getirmek amacıyla gerçekleşmiştir PayPal, kullanıcıların çevrimiçi olarak ödemeleri birbirlerine aktarabilecekleri bir platform sundu böylece eBay ve PayPal birleştiğinde, bir işlemi gerçekleştirmenin daha basit bir yolunu sunmakla kalmayıp aynı zamanda hem eBay’in hem de PayPal’ın karlılığını ve başarısını artırmaya yardımcı olmuştur.

- **Karma Birleşmeler:** Birbirleri ile ilişkisi olmayan genel anlamda işletme faaliyet alanını genişletmek ve çeşitlendirmek amacıyla yapılan birleşmelerdir. Literatürde bazen “aykırı birleşme” olarak da adlandırılmaktadır. (Pernsteiner, 2004).

Bu karma birleşmeye ise P&G’nin Gillette’i satın alması gösterilebilir. P&G böylece daha önce iş yapmadığı bir alana atarak ürün yelpazesini genişletti.

Birleşme işleminin devralma işleminden farkı devralmadaki gibi iki farklı tarafın olmaması sadece birleşen tarafların olması; devralmalarda yeni bir şirket oluşmazken birleşmelerde yeni bir şirketin ortaya çıkması ve birleşmelerde ortaya çıkan yeni şirketin birleşen tarafların ortak yönetiminde olması bu farklılıklardan başlıcalarıdır (Demirbağ, 2005). Bu nedenle literatürde birleşmelerde olduğu gibi devralma-satın alma işlemlerinde de dört farklı çeşidi olduğu öngörülmüştür (Pritchett, 1997):

- İşbirliği: Alıcı ve hedef şirketin işbirliği içinde bir birleşme sürecine girdiği bir stratejik yaklaşımdır. Her iki tarafın da istekli olduğu bu tür bir birleşmede, anlaşma daha dengeleyici bir şekilde gerçekleşir. Zorlayıcı nedenlerin bulunmadığı bir bağlamda, satın alma süreci son derece dikkatli bir şekilde yürütülür. Özellikle satın almanın ardından entegrasyon aşamasında, iletişim en kritik faktörlerden biridir ve sorunsuz bir entegrasyon için hayati bir rol oynar.

- Kurtarma: Kurtarma türü satın alma, mali veya diğer nedenlerle zor durumda olan bir işletmenin, başka bir işletme tarafından devralınarak veya yardım alarak kurtarılmaya çalışıldığı bir stratejik işlem türünü ifade eder.

- Mücadeleci Durum: Taraflardan biri diğerine göre daha az istekli olabilir veya birden fazla şirket, aynı hedef şirketi satın almak istediğinde rekabetçi bir durum oluşur ve bu şirketler kendi aralarında mücadele ederler.

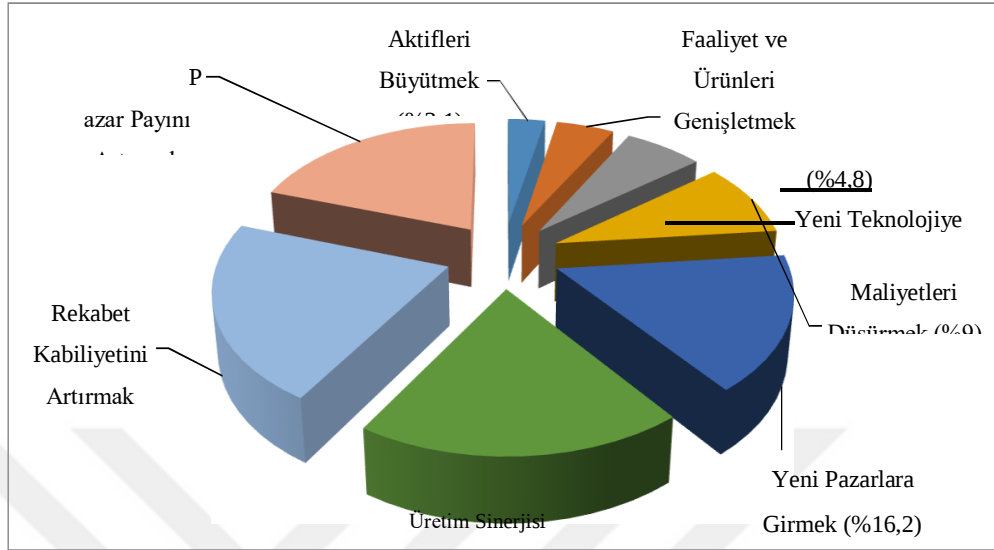
- Düşmanca Ele Geçirme: Düşmanca ele geçirme türü satın almalarda, hedef şirketin satın alma teklifini reddetmesine rağmen, alıcı şirket hedef şirketin yönetimini zorla ele geçirmeye çalışır. Bu tür satın almalarda, hedef şirketin direnci oldukça yüksektir.

Hedef şirketin çalışanları, şirketlerinin kontrolünü ele geçirmeye karşı direnir ve bu mücadele sonucunda işbirliği ve motivasyon gibi unsurlar artar, şirketin verimliliğine olumlu katkı sağlar. Ancak, eğer hedef şirket mücadeleyi kaybederse, satın alma sonrası entegrasyon sürecinde diğer satın alma türlerine göre daha zorlu insan kaynakları sorunları ortaya çıkabilir.

Yukarıda yer alan birleşme ve devralma türlerine bakıldığında şirketlerin temelde hedefleri yükseltmek ve başarılı olma amacıyla yaptıkları anlaşılmaktadır. Birleşme veya devralmada şirketler güçlerini birleştirmeyi veya artırmayı hedeflemektedirler. Şirket birleşme ve devralmaları, iş dünyasında büyümenin ve gelişmenin önemli bir yolu olarak karşımıza çıkar.

Bu stratejiler, bir şirketin kendi içsel büyüme sınırlarını aştığı ve dışsal kaynakları kullanarak genişleme fırsatları yakaladığı bir yol sunar. Özellikle ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanma, maliyetleri düşürme ve operasyonel verimliliği artırma amacı taşıyan birleşme ve devralmalar, şirketlerin karlılıklarını artırmak için etkili bir stratejik araçtır. Bununla birlikte, bu stratejiler sadece mali

değil, aynı zamanda stratejik avantajlar elde etme, yeni pazarlara erişim, rekabetçi konum güçlendirme ve hatta yenilikçi teknolojileri elde etme amacıyla da kullanılır.



Kaynak : Şahin, O.N., 2016, s. 233

Grafik 1: Şirket Birleşme Nedenlerinin Oransal Dağılımı

Bu nedenle, birleşme ve satın almalar, iş dünyasında dinamik bir büyüme ve değişim aracı olarak önemini korur (Uçanok, Bakanay, Milli, 2008, 234).

Bununla birlikte, bu stratejilerin başarısı, doğru hedef seçimi, etkili entegrasyon yönetimi ve uygun finansal planlama gerektirir. İyi bir şekilde yönetildiğinde, şirket birleşme ve devralmaları, katılımcı şirketlere büyüme potansiyeli sunar ve iş dünyasındaki dinamik rekabet ortamında sürdürülebilir başarı için önemli bir adım olabilir.

Hukuki bağlamda Türk Ticaret Kanunu tarafından düzenlenen birleşmeler, iradeye dayalı olarak gerçekleştirilen anlaşmalara dayanan gönüllü birleşmelerdir. Kamu düzeni gereği veya kanunun yetki verdiği bir otoritenin kararıyla gerçekleşen kanuni birleşmeler ise Türk Ticaret Kanunu'nda düzenlenmemiştir.

Birleşme, ticaret şirketlerinde bir yapı değişikliği türüdür. Bu işlem, birden fazla şirketin birleşme sözleşmesine dayalı olarak, ya birleşmeye katılan bir şirketin bünyesinde bir araya gelmelerini ya da tamamen yeni bir şirketin kurulmasını içerir.

Bu süreç sonucunda, birleşmeye katılan şirketler tasfiye edilmeden sona ererler ve sadece yeni oluşturulan veya birleşmeye katılmayan şirketler tasfiye edilir.

Bu hukuki işlem, şirketlerin varlığını sürdürmek amacıyla işbirliği yapmalarını veya daha etkili bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlar.

Birleşme, eğer mevcut şirketlerden biri diğerini devralarak gerçekleşiyorsa, bu tür bir birleşme "devralma şeklinde birleşme" olarak adlandırılır. Ancak, eğer birleşme mevcut şirketlerin dışında yeni bir şirketin kurulmasıyla gerçekleşiyorsa, bu durum "yeni kuruluş şeklinde birleşme" olarak kabul edilir.

Birleşmenin temel unsurları, birden fazla ticaret şirketinin varlığı, birleşme sürecinin yasalara uygun olması, devralınan şirketin varlığının tamamen alınması ve devralınan şirketin tasfiyeye tabi tutulmadan sona ermesi ve ticaret sicilinden kaydedilmesidir.

Bu unsurları taşımayan işlemler, birleşme olarak kabul edilmez. Örneğin, bir anonim şirketin başka bir anonim şirketin tüm hisselerini satın alması birleşme olarak kabul edilmez. Benzer şekilde, bir ticaret şirketinin işletmesini başka bir şirkete satması ve ardından tasfiye edilmesi, birleşmeye benzeyen sonuçlar doğursa da yasal olarak bir birleşme olarak kabul edilmez. Birleşme genellikle ekonomik bir amaçla gerçekleştirilir, örneğin rekabet gücünü artırmak için. Ancak birleşme nedeniyle herhangi bir amaçla gerçekleştirilirse bile, Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un sınırlamalarına uymak gerekir. (Göktürk, 2013:635-636).

Birleşme ya da devralmaya katılan şirketlerin belirli bir dizi işlemi tamamlamaları sonucunda gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürecin tanımı ve adımları çeşitli kanun ve genelgelerle çizilmiştir. Temel çerçeve ise Türk Ticaret Kanununda oluşturulmuştur. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununda şirket birleşme, devralma ve bölünme konusunda oldukça ayrıntılı hükümlere yer verilmiştir. 6102 Sayılı Kanundan önce yürürlükte olan ve 2012'de değiştirilen 6762 Sayılı Kanunda şirket birleşme ve devralmalarına ilişkin az ve çokta ayrıntılı olmayan hükümler öngörülmüştür. Burada 2012'de yapılan düzenlemelerin ayrıntılı hale gelmesi ve bun ihtiyacın doğması Türkiye'de son yıllarda birleşme, devralma ve bölünme işlemlerine yönelimin artması da etki etmiş olabilir. Aşağıdaki tablo da eski ve yeni kanun kıyaslaması yapılmıştır.

Tablo 1. *Eski TTK ve Yeni TTK Şirket, Birleşme, Bölünme Hükümleri Kıyaslama*

ESKİ TÜRK TİCARET KANUNU	YENİ TÜRK TİCARET KANUNU
Madde 146 – Birleşme, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketinin mevcut diğer bir ticaret şirketine iltihak etmesinden ibarettir. Çeşitli ticaret şirketlerine ait hususi hükümler mahfuz kalmak şartıyla birleşme hakkında müteakıp maddelerdeki hükümler tatbik olunur.	MADDE 136- (1) Şirketler; a) Bir şirketin diğerini devralması, teknik terimle “devralma şeklinde birleşme” veya b) Yeni bir şirket içinde bir araya gelmeleri, teknik terimle “yeni kuruluş şeklinde birleşme”, yoluyla birleşebilirler. (2) 136 ilâ 158 inci maddelerin uygulamasında, kabul eden şirket “devralan”, katılan şirket “devrolunan” diye adlandırılır. (3) Birleşme, devrolunan şirketin malvarlığı karşılığında, bir değişim oranına göre devralan şirketin paylarının, devrolunan şirketin ortaklarınca kendiliğinden iktisap edilmesiyle gerçekleşir. Birleşme sözleşmesi 141 inci maddenin ikinci fıkrası anlamında ayrılma akçesini de öngörebilir. 11007 (4) Birleşmeyle, devralan şirket devrolunan şirketin malvarlığını bir bütün hâlinde devralır. Birleşmeyle devrolunan şirket sona erer ve ticaret sicilinden silinir.
Madde 147 – Birleşme, yalnız aynı neviden olan şirketler arasında caizdir. Şu kadar ki, birleşme bakımından kolektif ile komandit şirketler ve anonim ile sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler, aynı neviden sayılır	MADDE 137- (1) Sermaye şirketleri; a) Sermaye şirketleriyle, b) Kooperatiflerle ve c) Devralan şirket olmaları şartıyla, kolektif ve komandit şirketlerle, birleşebilirler. (2) Şahıs şirketleri; a) Şahıs şirketleriyle, b) Devrolunan şirket olmaları şartıyla, sermaye şirketleriyle, c) Devrolunan şirket olmaları şartıyla, kooperatiflerle, birleşebilirler. (3) Kooperatifler; a) Kooperatiflerle, b) Sermaye şirketleriyle ve c) Devralan şirket olmaları şartıyla, şahıs şirketleriyle, birleşebilirler.
Madde 148 – Birleşme için ilgili şirketlerin, mukavaseselerinin değişmesi hakkındaki usul ve şartlar dairesinde, ayrı ayrı karar vermeleri ve bu kararın tescil ve ilan olunması gerekir.	KARŞILIĞI BULUNMAMAKTADIR.
Madde 149 – Birleşen şirketlerin her biri, aralarında tespit edilecek bir örneğe göre tanzim edilmiş olan bilançosunu ilan eylemeye ve birleşme sebebiyle varlıkları sona eren şirketler ise ayrıca kendilerine ait borçların ne suretle ödeneceğine dair tanzim edecekleri beyannameyi bilanço ile birlikte ilana mecburdurlar.	KARŞILIĞI BULUNMAMAKTADIR.

Tablo 1 (devamı)

Madde 150 – Birleşme kararı, ilan gününden itibaren üç ay sonra hüküm ifade eder. Şu kadar ki; ilandan önce birleşen şirketler borçlarını ifa yahut borca tekabül eden parayı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına yahut muteber diğer 2782 bir bankaya tevdi etmiş veyahut alacaklılar şirketlerin birleşmesine razı olmuş ise birleşme kararı ilan gününden itibaren hüküm ifade eder. Borç karşılığının bankaya tevdi keyfiyetinin ilanı lazımdır. Birleşen şirketlerin alacaklılarından her biri ilandan itibaren üç ay içinde salahi yetli mahkemeye müracaatla birleşmeye itiraz edebilir. İtiraz hakkından vazgeçilmedikçe yahut bu husustaki itirazın reddine dair mahkemece verilen karar katıleşmedikçe veyahut mahkemece takdir edilecek teminat şirket tarafından verilmedikçe birleşme hüküm ifade etmez.

KARŞILIĞI BULUNMAMAKTADIR

Madde 451 – Bir anonim şirket diğer bir anonim şirket tarafından bütün aktif ve pasifleriyle devralınmak suretiyle infisah ederse aşağıdaki hükümler tatbik olunur:

1. Devralan şirketin idare meclisi infisah eden şirketin alacaklarını tasfiye hakkındaki hükümlere göre davet eder;

2. İnfisah eden şirketin malları, borçları tediye veya temin edilinceye kadar ayrı olarak ve devralan şirket tarafından idare olunur;

3. Devralan şirketin idare meclisi azaları, alacaklılara karşı infisah eden şirket mallarının ayrı olarak

idaresini temin hususunda şahsan ve müteselsilen mesuldürler;

4. Malların ayrı olarak idare edildiği müddet içinde infisah eden şirkete karşı açılacak davalarda salahi yetli mahkemenin salahi yeti bakidir;

5. İnfisah eden şirketin alacaklılarıyla devralan şirket alacaklıları arasındaki münasebetlerde devralınan

ve ayrı idareye tabi olan mallar aynı müddet içinde infisah eden şirketin malları sayılır; devralan şirketin iflasında bu mallar ayrı bir masa teşkil eder ve icap ediyorsa münhasıran infisah eden şirket borçlarının ödenmesinde kullanılır;

6. Her iki şirket malları, ancak infisah eden bir anonim şirket mevcudunun pay sahiplerine dağıtılması

caiz olduğu anda birleştirilebilir;

7. Şirketin infisahu, ticaret siciline tescil olunur. Şirket borçları tediye veya temin edildikten sonra ticaret

sicilinden infisaha ait kayıt silinir ve keyfiyet ilan olunur;

8. İnfisahın tescilinden sonra devralan şirketçe infisah eden şirketin pay sahiplerine karşılık olarak

verilecek hisse senetleri, birleşme mukavelesi hükümlerine göre kendilerine teslim olunur.

KARŞILIĞI BULUNMAMAKTADIR

Tablo 1 (devamı)

Madde 452 – Birden çok anonim şirketin malları yeni kurulacak bir anonim şirket tarafından devralınabilir; o suretle ki adı geçen şirketlerin malları tasfiye edilmeksizin yeni şirkete geçer. Böyle bir birleşme hakkında anonim şirketlerin kurulmasına ve bir anonim şirketin diğer bir anonim şirket tarafından devralınmasına dair olan hükümler tatbik olunur. 2836 Ayrıca aşağıdaki hükümler dahi caridir: 1. Şirketler imzaları noterce tasdikli birleşme mukavelesinde; birleştiklerini, yeni anonim şirketin esas mukavelesini tanzim ettiklerini, bütün hisselerin taahhüt olunduğunu, mevcut şirketlerin mallarını sermaye olarak yeni şirkete koyduklarını ve yeni şirketin lüzumlu organlarını tayin ettiklerini tesbit ederler; 2. Birleşme mukavelesi birleşen şirketlerden her birinin umumi heyeti tarafından tasdik olunur; 3. Tasdik kararıyla tekemmül eden yeni şirket esas mukavelesi üzerine mütaakıp kuruluş merasimi ikmal edilerek keyfiyet tescil ve ilan olunur; 4. Tescilden sonra eski şirketlerin hisse senetleri karşılığında birleşme mukavelesi gereğince yeni şirketin hisse senetleri verilir

KARŞILIĞI BULUNMAMAKTADIR

Madde 453 – Bir anonim şirket aktif ve pasifleriyle birlikte sermayesi paylara bölünmüş bir komandit şirket tarafından devralınmak suretiyle infisah ederse, devralan komandit şirketin komandite azaları, infisah eden anonim şirket borçlarından şahsan ve müteselsilen mesul olurlar. Diğer hususlarda bir anonim şirketin diğer bir anonim şirket tarafından devralınması hakkındaki hükümler tatbik olunur

KARŞILIĞI BULUNMAMAKTADIR

Madde 454 – Bir anonim şirketin malları devlet, vilayet, belediye gibi bir amme hükmi şahsiyeti tarafından devralınırsa, şirketin umumi heyeti tasfiye yapılmamasına karar verebilir. Bu karar, infisah hakkındaki hükümlere göre verilir ve tescil ve ilan ettirilir. Tescil ile şirketin mal ve borçları amme hükmi şahsına intikal etmiş olur ve ticaret sicilinden şirketin unvanı silinir ve keyfiyet ilan olunur.

KARŞILIĞI BULUNMAMAKTADIR

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı üzere Eski TTK’da birleşme, bölünme ve devralmaya ilişkin ayrıntıya yer verilmeksizin bazı düzenlemeler yapılmıştır. Süreç ile ilgili hususlar gösterilmemiş kanun koyucu bu işlemleri anahatlarıyla düzenleme yoluna gitmiştir. 2012’de kabul edilen Yeni Türk Ticaret Kanunda ise “F) Birleşme, bölünme ve tür değiştirme” başlığı altında Madde 134 ile Madde 179 arasında

birleşme ve bölünme hükümleri düzenlenmiştir (Bknz. EK-1: TTK Madde 134-158). Bu maddeler teker teker incelendiğinde birleşme ve bölünme için ayrıntılı ve yol gösterici hükümlerin yer aldığı, tanımların ve bu süreçlerin adımlarının tek tek yapıldığı görülmektedir.

Bu hükümler ışığında da birleşme sonucunu anlamak için bu sürecin ayrıntılı olarak kanunda incelenmesi yapılmış ve açıklanmıştır:

- Birleşme Sözleşmesi: Birleşme, yazılı geçerlilik şartına tabi olan bir sözleşme aracılığıyla gerçekleşir. Bu sözleşme, birleşme sürecinin temel esaslarını belirler.

Ancak, birleşme sözleşmesi tek başına birleşmenin gerçekleşmesini sağlamaz, yani hükümlerini uygulamaz. Sözleşmenin ayrıca genel kurul tarafından onaylanması gereklidir. Türk Ticaret Kanunu Madde 145'te "Birleşme sözleşmesi yazılı şekilde yapılır. Sözleşme, birleşmeye katılan şirketlerin, yönetim organlarınca imzalanır ve genel kurulları tarafından onaylanır." Denmiştir.

Bu nedenle, birleşme işlemi hukuki olarak gerçekleşmesi için sözleşmenin yanı sıra genel kurul onayının da gerekliliğini taşır. Bu bağlamda, birleşme işlemi için sözleşmenin yazılı geçerlilik şartı ve genel kurul onayı gibi iki önemli aşamanın yerine getirilmesi gerektiğini belirtebiliriz.

Birleşme sözleşmesinin şekli ise TTK Madde 146'da düzenlenmiştir. Bu maddeye göre:

“(1) Birleşme sözleşmesinin;

a) Birleşmeye katılan şirketlerin ticaret unvanlarını, hukuki türlerini, merkezlerini; yeni kuruluş yolu ile birleşme hâlinde, yeni şirketin türünü, ticaret unvanını ve merkezini,

b) Şirket paylarının değişim oranını, öngörülmüşse denkleştirme tutarını; devrolunan şirketin ortaklarının, devralan şirketteki paylarına ve haklarına ilişkin açıklamaları

c) Devralan şirketin, imtiyazlı ve oydan yoksun payların sahipleriyle intifa senedi sahiplerine tanıdığı hakları,

d) Şirket paylarının değiştirilmesinin şeklini,

e) Birleşmeyle iktisap edilen payların, devralan veya yeni kurulan şirketin bilanço kârına hak kazandığı tarihi ve bu isteme ilişkin bütün özellikleri,

f) Gereğinde 141 inci madde uyarınca ayrılma akçesini,

g) Devrolunan şirketin işlem ve eylemlerinin devralan şirketin hesabına yapılmış sayılacağı tarihi,

h) Yönetim organlarına ve yönetici ortaklara tanınan özel yararları,

i) Gereğinde sınırsız sorumlu ortakların isimlerini, içermesi zorunludur.”

Söz konusu yasal düzenleme, sözleşmenin en temel içeriğini belirtmektedir. Ancak bu temel içerik, sözleşme gerekliliği ölçüsünde detaylandırılmalıdır. Yasada belirtilen kayıtlardan bazıları, örneğin ayrılma akçesi veya intifa senetleri gibi, sözleşme içerisine dahil edilmesi gerekli değilse, bu konulara ait kayıtlar sözleşmeye eklenmek zorunda değildir. (Göktürk, 2013:636-641)

- **Hakların Dağılımı:** Birleşmenin temel ilkelerinden biri, "ortaklığın devamı" ilkesidir. Bu ilkeye göre, devralan şirketin ortakları, genellikle birleşme sonucunda devralan şirketin ortakları haline gelirler (Türk Ticaret Kanunu Madde 153/2). Ortaklığın devamı ilkesine uygun olarak, devrolunan şirketin her bir ortağı Türk Ticaret Kanunu Madde 140/1 “Devrolunan şirketin ortaklarının, mevcut ortaklık paylarını ve haklarını karşılayacak değerde, devralan şirketin payları ve hakları üzerinde istemde bulunma hakları vardır. Bu istem hakkı, birleşmeye katılan şirketlerin malvarlıklarının değeri, oy haklarının dağılımı ve önem taşıyan diğer hususlar dikkate alınarak hesaplanır.” Hükmü gereği mevcut ortaklık payları ve haklarını karşılayacak bir değerde, devralan şirketin payları ve hakları üzerinde hak talep etme hakkına sahiptir. Bu ilke, yeni bir şirketin kurulmasıyla gerçekleşen birleşme açısından tüm katılan şirketlerin ortaklarının çıkarlarına hizmet eder. Ancak, bir şirketin diğerini devralması şeklinde gerçekleşen birleşme durumunda, bu ilke sadece devrolunan şirketin pay sahiplerine çıkarlarına hizmet etmektedir.

- **Ayrılma Akçesi Belirlenmesi:** Ayrılma akçesi, ayrılan ortağın “esas sermaye payının gerçek değerine uyan” miktarı ifade etmektedir (TTK m. 641/1).Türk Ticaret Kanunu, birleşme konusundaki temel ilkeyi "ortaklığın devamı" olarak kabul etse de, TTK Madde 141 altında "ayrılma akçesi" başlığı altında bu ilkenin bazı istisnalarını tanımlamıştır.

Bu istisna, devralan şirkette sahip olacakları paylar yerine, pay sahiplerine paylarının gerçek değerine uygun bir ayrılma akçesi öngörme hakkı tanır (Zorunlu ayrılma akçesi - TTK Madde 141/2). Ayrıca, pay sahiplerine paylarını veya ayrılma akçesini tercih etme seçeneği sunabilir (Seçimlik ayrılma akçesi - TTK Madde 141/1). Bu düzenlemeler, birleşme işleminin daha esnek ve pay sahiplerinin çıkarlarını daha iyi koruyan bir şekilde yapılmasına olanak tanır.

- Birleşme Raporu: Sürecin en önemli aşamaların biri birleşme raporu hazırlanmasıdır. Birleşme raporu, birleşmeye katılan şirketlerin pay sahiplerini bilgilendirmek amacıyla hazırlanan bir belgedir.

Türk Ticaret Kanunu (TTK) Madde 147'ye göre, her bir birleşen şirketin yönetim organları, birleşme hakkında bir rapor hazırlarlar. Bu rapor, birleşmeye ilişkin genel kurul kararının alındığı tarihten önceki 30 gün boyunca ilgililere sunulmalıdır. Raporun içeriği, TTK Madde 147'de belirtilmiştir ve özellikle pay sahiplerinin birleşmenin nedenleri ve sonuçları hakkında bilgilendirilmesini amaçlar. Buna göre Madde 147 hükmü uyarınca Raporda:

- “a) Birleşmenin amacı ve sonuçları,
- b) Birleşme sözleşmesi,
- c) Şirket paylarının değişim oranı ve öngörülmüşse denkleştirme akçesi; devrolunan şirketlerin ortaklarına devralan şirket nezdinde tanınan ortaklık hakları,
- d) Gereğinde ayrılma akçesinin tutarı ve şirket pay ve ortaklık hakları yerine ayrılma akçesi verilmesinin sebepleri,
- e) Değişim oranının belirlenmesi yönünden payların değerlemesine ilişkin özellikler,
- f) Gereğinde devralan şirket tarafından yapılacak artırımın miktarı,
- g) Öngörülmüşse, devrolunan şirketin ortaklarına, birleşme dolayısıyla yüklenecek olan, ek ödeme ve diğer kişisel edim yükümlülükleri ile kişisel sorumluluklar hakkında bilgi,
- h) Değişik türdeki şirketlerin birleşmelerinde, yeni tür dolayısıyla ortaklara düşen yükümlülükler,

i) Birleşmenin, birleşmeye katılan şirketlerin işçileri üzerindeki etkileri ile mümkünse bir sosyal planın içeriği,

j) Birleşmenin, birleşmeye katılan şirketlerin alacaklıları üzerindeki etkileri,

k) Gerekiyorsa, ilgili makamlardan alınan onaylar, hukuki ve ekonomik yönden açıklanır ve gerekçeleri belirtilir.

(3) Yeni kuruluş yoluyla birleşmede birleşme raporuna yeni şirketin sözleşmesinin de eklenmesi şarttır.”

Görüldüğü üzere raporda sadece ekonomik değil, aynı zamanda hukuki açıdan da aydınlatıcı ve gerekçeli olmalıdır. Raporda yanıltıcı bilgiler kullanılması halinde, raporu hazırlayan yönetim organının sorumluluğu söz konusu olabilir. TTK Madde 193/1'e göre “Birleşme, bölünme veya tür değiştirme işlemlerine herhangi bir şekilde katılmış bulunan bütün kişiler şirketlere, ortaklara ve alacaklılara karşı kusurları ile verdikleri zararlardan sorumludurlar. Kurucuların sorumlulukları saklıdır.” denmiştir.

- **İlgililerin İnceleme Hakkı:** Özellikle pay sahipleri ve ilgililerin birleşme işlemi hakkında bilgi edinmeleri ve inceleme yapabilmeleri için önemli belgelere erişim sağlanmalıdır. Türk Ticaret Kanunu'nun 149. maddesi, bu gerekliliği karşılamayı amaçlayan bir düzenleme içermektedir. Bu düzenlemeye göre, birleşmeye katılan şirketler, birleşme sözleşmesini, birleşme raporunu ve son üç yıla ait yılsonu finansal tabloları ile yıllık faaliyet raporlarını ve gerektiğinde ara bilançoları, genel kurul toplantısı öncesinde incelemeye açmakla yükümlüdürler. Bu düzenleme, birleşme sürecine dahil olan tarafların şeffaf bir şekilde bilgiye erişimini ve inceleme yapabilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

- **Birleşme Kararı:** Birleşme sürecinin tamamlanması için önemli bir adım, imzalanan birleşme sözleşmesinin birleşmeye katılan şirketlerin genel kurulları tarafından onaylanmasıdır (TTK Madde 145/1). Birleşme sözleşmesi, her bir birleşen şirketin yönetim organı tarafından genel kurula sunulur ve onay süreci, genel kurul tarafından alınan bir kararla tamamlanır. Birleşme sözleşmesinin imzalanmasından genel kurul tarafından onaylanmasına kadar geçen süre içinde, birleşmeye katılan herhangi bir şirketin aktif ve pasif varlıklarında önemli bir değişiklik meydana gelirse, bu şirketin yönetim organı, durumu kendi şirketinin genel kuruluna ve

birleşmeye katılan diğer şirketlerin yönetim organına yazılı olarak bildirmekle yükümlüdür (TTK Madde 150/1).

Bu bildirimler, birleşme sürecinin şeffaf ve düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlar. Türk Ticaret Kanunu, genel kurulun birleşme kararı alabilmesi için özel toplantı düzenleme ve karar nisaplarını belirlemiştir (TTK Madde 151).

- Kesinleşme: Birleşme sözleşmesinin genel kurul tarafından onaylanması önemlidir, ancak birleşmenin resmi olarak geçerli olabilmesi için ayrıca birleşme kararının ticaret siciline kaydedilmesi gereklidir. Bu nedenle, birleşme kararının ticaret siciline tescili, birleşmenin yasal olarak kabul edilmesi için gerekli bir adımdır ve kurucu bir etkiye sahiptir (TTK Madde 153/1). (Göktürk, 2013:648-651)

1.2. Tarihsel Gelişim

Geçmiş yüzyılda, birleşme ve devralma faaliyetlerinin belirli dönemlerde belirgin bir şekilde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu yoğunlaşma, farklı etkenlerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında, birleşme ve devralma faaliyetlerindeki kümelenme davranışı, altı farklı dalgada kendini göstermektedir.

Ancak, 2008 küresel finans krizi sonrasında ortaya çıkan ekonomik ortam, yeni bir birleşme ve devralma dalgasının olasılığına işaret etmiştir (Konak ve Çıtak, 2018, s. 193). 1890'lı yıllardan itibaren başladığı öne sürülen birleşme ve devralma dalgaları, aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sudarsanam, 2003: 299-341; Alexandridis ve diğerleri, 2011: 663-688; KPMG, 2011):

Tablo 2. Birleşme ve Devralma Dalgaları

Birleşme ve Devralma Dalgaları	Dönem	Karakteristiği
Birinci Dalga	1893- 1903	Yatay Birleşmeler
İkinci Dalga	1919- 1929	Dikey Birleşmeler
Üçüncü Dalga	1955- 1973	Yatay Birleşmeler
Dördüncü Dalga	1981- 1989	Aynı Faaliyeti Yürüten İşletmelerin Birleşmesi
Beşinci Dalga	1993- 2000	Uluslararası Büyük Birleşmeler
Altıncı Dalga	2003- 2007	Küreselleşme
Yedinci Dalga	2011- ...	İyimserliğin Piyasalara Geri Dönmesi

Kaynak: Sudarsanam, 2003:299-341; Alexandridis vd., 2011:663-668; KPMG, 2011

Genel olarak, birleşme ve devralma dalgalarının sona ermesi ekonomik durgunluk veya krizle ilişkilendirilse de, bu tür kümelenme davranışlarının ne kadar sürdüğü ve tam olarak nasıl başladığı net bir şekilde açıklanamamaktadır.

İlk ve ikinci birleşme ve devralma dalgaları sadece Amerika'da gözlemlenmişken, diğer dalgalar özellikle Avrupa ve diğer kıtalarda da belirginleşmiştir (Goel ve Thakor, 2009: 487- 517). Bu birleşme ve devralma dalgaları daha ayrıntılı bir şekilde aşağıda incelenecektir.

1.2.1. Birinci Dalga (1893-1903)

İlk birleşme ve devralma dalgası 1890'lı yıllarda başlamış ve yatay birleşmelerle karakterize edilmiştir. Şirketler, bu dönemde pazarı ele geçirme ve tekel olma amacıyla hareket etmiş olup sinerji ve ölçek ekonomisi gibi faktörler ikinci planda kalmıştır (O'Brien, 1988: 639-649).

Bu süreçte, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1800'den fazla firma kapanmış ve 70'ten fazla sektörde tekeller oluşmuştur. Bu değişen rekabet ortamı, kurumsal hedeflerin ve odak noktalarının değişmesine yol açmıştır.

Ancak, anti-tröst yasalarının ortaya çıkmasından önce, sermaye sahipleri sınırsız sorumluluk taşıdıkları için daha fazla risk almışlardır. Özellikle New York Menkul Kıymetler Borsası'nın gelişimiyle birlikte, 20. yüzyılın başlarında yeni anti-tröst yasalarının zorunlu hale gelmesi, birleşme faaliyetlerinde azalmaya yol açmıştır. (Sudarsanam, 2003: 299-341). 1905 yılına gelindiğinde, New York Menkul Kıymetler Borsası'nın ekonomik durgunluk nedeniyle çöküşüyle birlikte, birleşme ve devralma hareketleri neredeyse sona ermiştir (Konak ve Çıtak, 2018, s.194).

1.2.2. İkinci Dalga (1919-1929)

1900'lerin başındaki ekonomik durgunluktan sonra, birleşme ve devralma faaliyetleri 1910'lu yıllarda ekonomik iyileşmenin başlamasıyla yeniden önem kazanmıştır. Bu dönemdeki birleşme ve devralmalar, genel olarak yatay bir yapıya sahipti ve anti-tröst düzenlemeleri nedeniyle ikinci dalga oligopol oluşumlarına yol açmıştır. Bu bağlamda, şirketler pazarın hakimiyeti yerine, özellikle küçük firmalar, ölçek ekonomilerinden faydalanmak için birleşme ve devralmalara katıldılar. Diğer bir deyişle, önceki birleşme dalgasında tekelleşen şirketler, yasal düzenlemeler ve

ekonomik durgunluk nedeniyle kaynak sıkıntısı yaşayarak oligopol oluşturmaya yöneldiler (Kleinert ve Klodt, 2002: 1-28).

1929'da pazarın daralması sonucunda tüm sektörler Büyük Buhran krizi eşiğine geldi. Sermaye piyasalarının bu etkiyle birlikte düşmesi, birleşme faaliyetlerini önemli ölçüde azalttı ve ikinci birleşme dalgasının sona ermesine yol açtı (Sudarsanam, 2003: 299-341).

1.2.3. Üçüncü Dalga (1955-1973)

Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı sonrasında, birleşme ve devralma faaliyetlerinde yavaş bir artış gözlenmiştir. Ancak 1950'den itibaren, rekabeti engelleyebilecek birleşme ve devralmaları sınırlamak amacıyla daha fazla kısıtlamalar getirildiği görülmektedir. Bu gelişmeler, üçüncü birleşme dalgasının ortaya çıkmasına ve yeni bir iş organizasyonu biçiminin gelişmesine yol açmıştır. İlk iki dalgada sırasıyla yatay ve dikey entegrasyon hüküm sürerken, üçüncü dalgada çeşitlendirme kavramı öne çıkmıştır (Shleifer ve Vishny, 1991). Bu dönemde, farklı sektörlerden birçok firma bir araya gelerek holdingler adı verilen büyük şirketler oluşturmuşlardır. Bu, bir sektörde yaşanan zorlukların, başka bir sektörden elde edilen kazançlarla dengelenebileceği anlamına gelmiştir. Ancak, çeşitlendirme amacı güdülerek oluşturulan holdingler, üst yönetim ve bağlı kurumlar arasındaki iletişim eksikliği nedeniyle yönetim etkinliği azalmıştır. (Chandler, 1991: 347-350). 1970'lerin sonunda birleşme hareketleri yavaşlamış ve 1981'de önemli bir petrol krizinin yol açtığı ekonomik durgunluk nedeniyle büyük ölçüde sona erme noktasına gelmiştir.

1.2.4. Dördüncü Dalga (1981-1989)

1980'li yıllarda ortaya çıkan ve yeni bir birleşme ve devralma dalgası olarak kabul edilen bu süreç, diğerlerinden önemli ölçüde farklıdır. Bu dönemdeki birleşme ve devralma teklifleri genellikle hedef şirketin yönetiminin onayını almadan "düşmanca" bir şekilde gerçekleştirilmekteydi.

Bu dalgada, birleşme işlemleri diğer dalgalara göre daha büyük boyuttaydı ve finansmanın ana kaynağı borçlanma olarak öne çıkmaktaydı.

Önceki dalgada oluşturulan holdingler, verimsizlik nedeniyle bu dalgada zorluklar yaşamış ve hisse senedi piyasalarındaki düşüş nedeniyle kaynakları

kısıtlanmıştır. Bu durum, şirketlerin uygun fiyatlarla satın alma (bargain hunting) eğiliminde olmalarına yol açmıştır (Ravenscraft, 1987: 17- 37). Bu dönemdeki birleşme ve devralma faaliyetlerinin büyük bir kısmı, engellerin kaldırılması, uluslararası rekabetin artması ve petrol fiyatlarındaki beklenmedik dalgalanmalar gibi faktörler nedeniyle tetiklenmiştir (Mitchell ve Mulherin, 1996: 193-229). Ancak, 1989'dan sonra tahvil piyasalarındaki dalgalanma ve bankacılık sektöründeki kriz nedeniyle birleşme ve devralma dalgası yavaşlamış ve sona ermiştir (Konak ve Çıtak, 2018, s.195).

1.2.5. Beşinci Dalga (1193-2000)

1990'lı yıllarda, finansal piyasaların genişlemesi ve gelişmesiyle birlikte birçok ülkede ekonomik refah seviyesi artmıştır. Küreselleşme süreci ile birlikte, bu dönemde uluslararası büyük şirket birleşmeleri ve devralmaları kurumsal bir vurgu halini almış ve sadece Amerika Birleşik Devletleri (ABD) değil, özellikle Avrupa ve dünya genelinde yaygın hale gelmiştir. Şirketler, küresel fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek ve ekonomik büyümeyi sürdürebilmek amacıyla, kendi iç pazarlarının sınırlarını aşarak hedef şirketler bulma yoluna gitmeye başlamışlardır.

Teknolojik yenilikler, bilişim teknolojisi ve rekabet avantajı kazanma çabaları, beşinci birleşme dalgasını tetiklemiştir (Sudarsanam, 2003: 299-341). Ancak, yeni yüzyılın başında "internet balonu" adı verilen hisse senedi piyasasındaki kriz, beşinci birleşme dalgasının sona erdiği genel bir kabul olarak bilinir (Konak ve Çıtak, 2018, s.196).

1.2.6. Altıncı Dalga(2003-2007)

Altıncı birleşme ve devralma dalgasının egemen olduğu dönem boyunca, özellikle 2005'ten 2007'ye kadar ABD'de borçla finanse edilen devralmalar ve sermaye yatırımlarında büyük bir artış yaşanmıştır. Aynı zamanda, kar marjlarını artırmak amacıyla yüksek risk taşıyan menkul kıymetlere yapılan yatırımlar, şirketleri daha riskli hale getirmiştir.

Altıncı birleşme ve devralma dalgası kısa bir süre içinde gerçekleşmiş olsa da, bu tür faaliyetlerin yoğun bir şekilde yaşandığı bir dönemi işaret etmektedir. Ancak, 2007 yılının ortalarında başlayan ve ABD'den tüm dünyaya yayılan "eşik altı konut kredisi" krizi, altıncı birleşme ve devralma dalgasının sona ermesine neden olmuştur (DePamphilis, 2011: 27-29).

1.2.7. Yedinci Dalga(2011-...)

Tarihsel olarak bakıldığında, bu dalga süreçleri genellikle tekrarlanan bir örüntü sergilerler. Bu bağlamda, 2011 yılı sonrasında, 2008 finans krizinin yarattığı olumsuz etkilerin dağılmaya başladığı ve giderek iyimser bir atmosferin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

2014 yılının ilk altı ayında dünya genelinde gerçekleşen birleşme ve devralmaların toplam değeri 1.75 trilyon ABD Doları'na ulaşmıştır. Kriz sonrası oluşan hassas piyasalar, piyasa katılımcılarını dikkatli olmaya teşvik etse de, yeni dönemin kuralları benimsenmekte ve bu çerçevede faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Firmaların bu yeni dönemde, organik büyüme hedeflerinden vazgeçerek dışsal büyümeye odaklanmaları beklenmektedir (Cordeiro, 2015).

Türkiye'deki bilinen ilk birleşme, 1874 yılında Avusturya sermayeli Avusturya Osmanlı Bankası ile Fransız-İngiliz sermayeli Banka-i Osman-i Şahane'nin birleşmesiyle gerçekleşti.

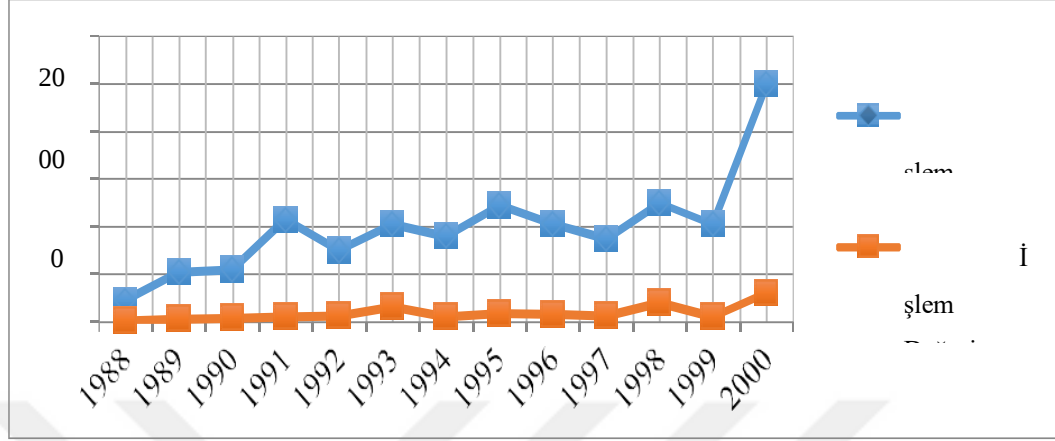
Daha sonraki yıllarda, özellikle 1950'lerden sonra kamu ve bankacılık sektöründe daha fazla birleşme görüldü. Örneğin, 1959'da Tumsu Bank, Türkiye Eski Muharipler Bankası ile birleşerek Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası adını aldı. 1962'de İstanbul Bankası ile Emlak Kredi Bankası birleşti. 1988 yılında ise yabancı sermaye gruplarıyla birleşmeler arttı.

Türkiye'de şirket birleşmeleri ve anlaşmalarının denetimini sağlamak için 31 Aralık 1994'te 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun yürürlüğe girdi. Bu kanun, tekelleri güç oluşturmamayı ve rekabet düzenini olumsuz etkilemeyi önlemek amacıyla tasarlandı. Kanun, birleşme süreçlerini ve rekabeti etkileyen diğer işlemleri düzenlemektedir.

Kanuna göre, bir teşebbüsün hâkim durum yaratmaya, rekabeti önemli ölçüde azaltmaya veya başka bir teşebbüsün mal varlığını veya yönetim haklarını devralmasına izin veren işlemler yasaklanmıştır. Bu yasaklamalar, rekabeti korumak ve adil bir piyasa ortamı sağlamak amacıyla getirilmiştir (Şahin, 2016, 240).

Türkiye'deki şirket birleşmeleri, işlem sayısı ve değeri açısından incelendiğinde, 1988'den 2000'e kadar dalgalı bir seyir izlemiştir. Ancak 2000'li yıllara gelindiğinde, 2000-2008 dönemi boyunca Türkiye'de birleşme işlemlerinde

sürekli bir artış gözlemlenmiştir. Bu dönemde, küçük dalgalanmalar dışında birleşme işlemleri sürekli olarak artmıştır.



Kaynak: Akdoğan, 2011,141

Grafik 2: Yıllar İtibariyle Türkiye'de Birleşme ve Satın Alma Faaliyetleri (1988-2000)

Verilere göre, 2000'li yıllarda Türkiye'de gerçekleşen birleşmelerin türlerine bakıldığında, yatay birleşmelerin daha fazla tercih edildiği görülüyor. 1988'den 2000'e kadar yatay ve yatay olmayan birleşmeler arasında dalgalı bir artış gözlenmiş, bazı yıllarda yatay birleşmelerin sayısı daha fazla olurken bazı yıllarda yatay olmayan birleşmelerin sayısı öne çıkmıştır. Genel olarak, yatay birleşmelerin tercih edildiği görülmektedir. Ancak 1999-2014 yılları arasında, karma birleşmelerde önemli bir artış yaşanmış ve yatay birleşmelerin ötesine geçmiştir. (Şahin, 2016)

Tablo 3. Yıllar İtibariyle Rekabet Kurumunun Kararı Doğrultusunda İzin Verilen Birleşme ve Devralmaların Birleşme Türüne Göre Dağılımı (1999- 2008)

Yıl	Yatay	Dikey	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
2005	47	15	1	63
2006	45	28	5	78
2007	79	48	21	148

Tablo 3 (devamı)

2008	51	39	4	94
2009	56	35	17	108
2010	11	59	67	137
2011	108	75	5	188
2012	121	67	6	194
2013	67	63	4	134
2014	65	48	2	115
TOPLAM	783	534	136	1453

Kaynak: Rekabet Kurumu, 2011:39; Rekabet Kurumu, 2014:46; Rekabet Kurumu, 2007:78; Rekabet Kurumu, 2004:95.

Türkiye'deki şirket birleşmeleri, 1988'den başlayarak 2000'e kadar kademeli bir artış göstermiştir. 2000'den sonra ise birleşme işlemlerinde sayısal olarak büyük bir artış yaşanmış, ancak bazı yıllarda düşüşler yaşanmasına rağmen tekrar hızla yükselmiştir. Bu nedenle Türkiye'deki şirket birleşmelerini 2000 öncesi ve sonrası dönemler olarak ayırmak doğru olacaktır. Türkiye'deki şirket birleşmelerinde genel olarak yatay birleşmeler tercih edilmektedir. Ayrıca, devralma şeklindeki birleşmeler en çok tercih edilen türdür.

Yatırımcı profili açısından, 2000 öncesi dönemde yabancı yatırımcılar daha fazla rol alırken, 2000 sonrasında yerel yatırımcıların sayısal olarak arttığı ve dönemsel dalgalanmalarla yabancı yatırımcıları geride bıraktığı görülmektedir. Ancak işlem değeri açısından bazı dönemlerde yabancı yatırımcılar daha büyük işlemler gerçekleştirmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

BİRLEŞME VE DEVRALMA SONUCU ŞİRKET YAPISINDA OLUŞAN DEĞİŞİMLER

Şirketler arasında gerçekleşen birleşme ve devralma işlemlerinin gerçekleşmesi durumunda şirket içi yapılarda pek çok değişim meydana gelmektedir. Bu değişimler hukuki ve mali değişimlerle birlikte, yönetim biçiminde, liderlik türünde ve örgüt yapısında ve niteliğinde değişime sebep olabilir. Oluşacak değişimlerin her biri tek tek incelenmeli ve sonuçlarının ne olacağı araştırılmalıdır.

2.1. Hukuki Statü Değişiklikleri

Türk Ticaret Kanunu'na göre (Madde 137 ve 146) Türkiye'de şirket birleşmeleri iki şekilde gerçekleşir: bir şirketin diğer bir şirketi satın alarak (devralma) veya iki veya daha fazla şirketin birleşerek yeni bir şirket oluşturması (birleşme). Bu işlemlerin hangi şekilde gerçekleşeceği ve hangi şirketin devralan veya devralan şirket olacağı yapılacak çalışmalarla ve karşılıklı yapılacak anlaşmalarla ortaya çıkacaktır.

Bir şirketin başka bir şirketi devralması halinde devralan şirketin hukuki varlığı ve tüzel kişiliği devam edecek olup devrolunan şirketin hukuki varlığı ve tüzel kişiliği ise ortadan kalkmaktadır. Bu bağlamda devralma işleminden sonra devrolunan şirketin varlığını hukuki anlamda sürdürmesi mümkün değildir.

Devir işlemi sonucunda, devrolunan şirketin hukuki varlığı sona erer ve bu şirket ticaret sicilinden silinir. Ancak, bu süreçte bir tasfiye aşaması gerçekleşmez. Devralan şirketin tüzel kişiliği ise genellikle türünde bir değişiklik olmadan devam eder.

Yani, devralan şirket sadece sermayesi veya ortakları bakımından değişiklik yaşar. Birleşme yada devralma sonucu şirketlerin türünün de değişme ihtimali bulunmaktadır. Türk Ticaret Kanunu Madde 137 uyarınca sermaye şirketleri (anonim şirketler, limited şirketler ve paylı komandit şirketler), kendi aralarında, kooperatiflerle ve devralan bir şirket olmaları şartıyla kollektif ve komandit şirketlerle, şahıs şirketleri, kendi aralarında, ayrıca devralan bir şirket olmaları şartıyla sermaye şirketleri veya kooperatiflerle, kooperatifler, kendi aralarında birleşebilirler. Ayrıca, sermaye şirketleriyle birleşebilirler ve devralan bir şirket olmaları şartıyla şahıs şirketleriyle de birleşebilirler.

Bu madde hükmünden de anlaşılacağı üzere Türkiye’de birleşme sonucu şirketlerin ortaklık yapısı değişebileceği gibi şirket türü de tamamen değişebilmektedir. Bununla beraber her ülkenin kendi kanunları ve prosedürleri olduğunu göz önünde bulundurmakta fayda vardır. Dolayısıyla başka bir ülkede birleşme yada devralma esnasında değişiklikler aynı olmayabilir veya başka prosedürler uygulanıyor olabilir.

Hukuki statü ve varlık anlamında devralma ve birleşme arasında da farklar bulunmaktadır. Şirket birleşme veya devralma işlemleri yapılırken bu kriterin de göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi ve başarıyı artırmak için en doğru yöntemin hangi yöntem olacağının belirlenmesi gerekmektedir.

2.2. Mali Durum Değişiklikleri

İki veya daha fazla şirketin birleşerek yeni bir şirket oluşturması (birleşme) halinde birleşen şirketlerin tüzel kişilikleri sona erer, ancak tasfiye işlemi gerçekleşmez. Yeni kurulan şirketin malvarlığı, sona eren şirketlerin bir araya gelmesiyle oluşur. Birleşen şirketlerin tüzel kişilikleri, birleşme işlemi tamamlandığında sicilden silinir (Göktürk, 2013:635-636).

Birleşme sürecindeki temel ilkelerden biri, ortaklığın devam etmesi ilkesidir. Bu ilkeye göre, devrolunan şirketin her bir ortağı, devralan şirketteki payının değerini karşılayacak ve bu payın sağladığı haklara eşit hakları içeren payı talep etme hakkına sahiptir.

Bu, devrolunan şirketin ortaklarının haklarının korunması için önemlidir (Erdem,2012). Devralan şirket, devrolunan şirketin ortaklarının haklarını gözetmek amacıyla sermayesini artırmak zorunda olabilir. Bu sayede birleşme sürecinde adalet ve denge korunur. Bu durumda şirketlerin kurucu unsurlarından olan sermayenin değişeceğini ve aynı şekilde devralma veya birleşme sonucu ortaklık yapısı ve oranlarının değişiklik göstereceği aşıkardır. Bu mali değişimler sonucu vergilendirme ve muhasebesel standartlarda de değişim olacaktır.

Vergisel açıdan Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 36. maddesi birleşmeyi tanımlar ve bu madde TTK'nun 146. maddesini vergisel açıdan düzenler. Kanun, birleşmeyi vergiye tabi olan ve olmayan olarak iki ayrı kategoriye ayırır: vergiye tabi olanı "birleşme", vergiye tabi olmayanı ise "devir" olarak adlandırır. Bu hükümler çerçevesinde birleşme, bir veya birkaç kurumun diğer bir kurumla birleşmesini ifade eder. Birleşme sonucunda tasfiye hükmü uygulanır, ancak bu durumda tasfiye kanunu değil, birleşme kanunu vergi matrahını belirler.

Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 36. maddesi, birleşme sonucunda infisah eden şirket veya şirketlerin tasfiye olmuş sayılacağını belirtir. Birleşme karı, birleşen şirket veya şirketlerin ortaklarının emsal bedel üzerinden hisselerini almalarına göre hesaplanır. Vergilendirme ise birleşme karı üzerinden gerçekleştirilir. Bu bağlamda, birleşme hukuksal açıdan belirli bir işleme tabi tutulduğundan, tasfiye dönemi yerine birleşme karının "birleşme dönemi" itibarıyla hesaplanması gerektiği vurgulanır. Ancak, Kurumlar Vergisi Kanunu'nda birleşme döneminin başlangıç ve bitiş tarihleri belirtilmemiştir. Öte yandan, tasfiyenin başlangıcı şirketin infisahının tescil tarihi, bitimi ise tasfiye sonunda düzenlenen bilanço kapanış hesabının ortaklar genel kurulunca onay tarihi olarak belirlenir. Bu durum, tasfiye döneminin belirlenmesi konusunda bir referans sağlar.

Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 36. maddesi, birleşme durumunda devrolan ve devralan şirketler için önemli sonuçları düzenler. Bu sonuçlar vergilendirme, yeniden değerlendirme ve amortisman ayrılması, yenileme fonu, değer artış fonu ve iştirak hisselerini içerir. Birleşme sonucunda doğan değer artış kazancı, katma değer vergisi hesaplamasını gerektirir. Varlıklar ve borçlar, Vergi Usul Kanunu'nda belirtilen esaslara göre rayiç bedelle değerlendirilir. Birleşme sürecinde devredilen şirketin varlıkları devralana intikal ettiği için katma değer vergisi hesaplanması önemlidir. Verginin doğduğu olay, birleşme bilançosunun onaylandığı dönemde

gerçekleşir. Verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere birleşme ve devralma işlemlerinde bazı vergi olayları doğabilmektedir. Bununla beraber şirketlerin birleşerek farklı bir türe dönüşmesi halinde ise farklı vergilendirmeler söz konusu olabilecektir. Örneğin bir sermaye şirketinin tabii olduğu vergi usulü ile şahıs şirketinin tabii olduğu vergi usulü aynı değildir. Bu bağlamda bu işlemler yapılırken vergilendirme, vergi avantajları ve usulü de göz önünde bulundurulmalıdır. (Erkan, G., s.49-75)

Muhasebe Açısından oluşacak değişimler ise ülkemizde şirket birleşmelerine dair kanuni düzenlemeler bulunmasına rağmen, bu düzenlemeler muhasebe uygulamalarını kapsamamaktadır. Ancak, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından çıkartılan "Bankaların Birleşme ve Devirleri Hakkında Yönetmelik" 27.06.2001 tarih ve 24445 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik sadece bankaları kapsamakta olup, birleşmelerin muhasebeleştirilmesinde IAS 22 standartlarına uygun hareket edilmesini benimsemiştir. Yönetmelik, IAS 22'de bulunan çeşitli alternatif uygulamalar arasında bir tercih yapmamış, bunun yerine tüm alternatiflere yer vermiştir. iii. 22 nolu Uluslararası Muhasebe Standardı, şirket birleşmelerinin muhasebeleştirilmesi ve bu birleşmelerle ilgili işlemlerin yönetilmesini amaçlamaktadır. Bu standardın odak noktası, şahıs şirketlerinden ziyade özellikle temel sermaye şirketlerinin konsolide mali tablolarına yöneliktir. Standardın belirttiği temel kavramlar şu şekildedir:

1. Şirket Birleşmesi: Bir veya daha fazla şirketin kontrolünün başka bir şirket tarafından ele geçirilmesi veya iki veya daha fazla şirketin menfaatlerinin birleştirilmesi sonucu ortaya çıkar.

2. Kontrol: Bir şirketin oy gücünün yarıdan fazlasına doğrudan veya bağlı şirketler aracılığıyla dolaylı olarak sahip olunmasıdır.

3. Azınlık Hissesi: Bir bağlı şirketin net varlıklarının ve faaliyet sonuçlarının ana şirket tarafından doğrudan veya dolaylı olarak sahip olunmayan hisse senetlerine ait kısmıdır.

4. Bağlı Şirket: Ana şirket tarafından kontrol edilebilen şirkettir.

5. Menfaatlerin Birleştirilmesi: İki veya daha fazla şirketin hissedarlarının, şirketlerin net varlıklarının veya faaliyetlerinin tümünü veya büyük bir kısmını tek birimde birleştirdiği durumu ifade eder.

6. Satın Alma: Menfaatlerin birleştirilmesi yöntemini kapsamayan bir şirket birleşmesidir.

7. Makul Değer: Bir varlığın muvazaasız bir mübadelede, bilgili ve istekli bir alıcıyla bilgili ve istekli bir satıcı arasında mübadele edilebileceği tutarı ifade eder.

Bu kavramlar, şirket birleşmelerinin muhasebeleştirilmesi sürecinde kullanılan temel terimleri ve ilgili anlamları belirtir.

Uluslararası Muhasebe Standartlarına Göre Birleşme Yöntemlerine göre şirket birleşmeleri, çeşitli kanuni formlarda gerçekleşebilir. Ne olursa olsun, birleşme işlemleri muhasebeleştirilirken genellikle "Menfaatlerin Birleşmesi Yöntemi" ve "Satın Alma Yöntemi" olarak iki temel yöntem kullanılır. Bazı ülkelerde menfaatlerin birleşmesi yönteminin uygulanması yasaklanmışken, bazılarında ise ağır koşullara bağlanmıştır. IAS 22 standardı, her iki yöntemi de kabul etmektedir. Ancak, menfaatlerin birleşmesi yöntemi belirli koşulların yerine getirilmesine bağlı olarak uygulanabilir.

Menfaatlerin birleşmesi yöntemi kullanılan birleşmelerde, şirketlerin mali tablolarında önemli değişiklikler meydana gelmez. Bilançoda yer alan varlıklar ve kaynaklar defter değerleri ile gösterilmeye devam eder, hisse senetleri ise defter değerleri üzerinden değiştirildiği için negatif veya pozitif şerefiye söz konusu olabilir.

Satınalma yönteminde, devralan şirket devrolan şirketin tüm varlıklarını ve borçlarını gerçek piyasa değeri ile kaydeder. Bu yöntem, birleşen şirketlerin birleşme tarihindeki piyasa değerini esas alarak muhasebeleştirilmesini sağlar. Satınalma fiyatı, şirketler arasında gerçek değer üzerinden belirlenir ve birleşme işlemi gerçekleşikten sonra bu fiyat kaydedilir. Satınalma yönteminde, devralan ve devrolan şirketler satınalma fiyatını belirlerken defter değeri yerine gerçek değeri dikkate alırlar. Bu yöntemle gerçekleştirilen birleşme sonrasında devralan şirketin bilançosundaki "dağıtılmayan karlar" kalemi, devralan şirketin kayıtlarına nakledilmez.

Satınalma yönteminde, satın alan şirket satın aldığı şirketi bir varlık alımı gibi kaydeder. Ancak, satın aldığı varlıkları, kaynakları, gelirleri ve giderleri belirlenen koşullara göre satınalma tarihinden itibaren raporlar. Önemli konular

arasında satınalma tarihi, satınalma maliyetinin belirlenmesi, tanımlanabilir varlık ve kaynakların kaydedilmesi, şerefiye ve negatif şerefiye ile azınlık payları bulunmaktadır. Uluslararası Muhasebe Standartları'na göre, satın alınan şirketin muhasebeleştirilmesinde esas alınan tarih satınalma tarihidir. Satın alma işlemi, kontrolün fiilen alıcıya geçtiği tarihten itibaren alıcının gelir tablosuna kaydedilir. Ancak, satınalma işlemi kademeli olarak gerçekleşirse, satınalma tarihi, kontrolün elde edildiği zamandır. Eğer satınalma alıcı tarafından belirlenmiş koşullara bağlı hisse alışlarıyla gerçekleşiyorsa, tüm koşullar yerine getirilinceye kadar kontrolün elde edildiği kabul edilmez.

Özet olarak birleşme ve devralma işlemlerinin muhasebeleştirilmesine ilişkin özel bir kanun bulunmasa bile bazı uluslararası standartların benimsendiğini söylemek mümkündür. Bu standartlar uygun yapılacak işlemler birleşen ya da devir işlemi yapan şirketlerin mali durumlarını görmek, işlemlerin mali ve muhasebesel kısmını doğru yaparak işlemlerin başarı oranını yükseltmesi beklenebilir (Erkan, G., s.86-100).

Muhasebe kayıtları her ne kadar temelde aktif-pasif olarak tutulsa da birleşme yada devralma sonucu oluşacak değişimlerin yeni kurulan şirkette oluşturulması veya devir işlemi yapılan şirkete geçirilmesi, defterlere kaydedilmesi veya beyan edilmesi hususlarında farklılık yaşanabilecektir. Örnek olarak birleşme sonucu sermaye artırımının yapılması veya sermaye şirketi ile başka bir şirketin birleşmesi sonucu aktif ve pasif değişimleri ve bunların beyanı farklılık gösterecektir. Bu nedenle birleşme ve devralma işlemleri yapılırken işinde uzman kişilerle çalışmak ve bu işlemi doğru planlamak gerekmektedir.

2.3. Liderlik ve Örgütsel Durum İle İlgili Ortaya Çıkabilecek Değişimler

Şirket birleşme ve devralmaları, iş dünyasında yaygın bir stratejik değişiklik yöntemidir. Bu süreçler, işletmelerin büyümesini, pazarlarını genişletmelerini veya rekabetçiliklerini artırmalarını sağlayabilir. Ancak, birleşme ve devralmalar sırasında liderlik yapısı ve örgütsel durum gibi faktörlerde de önemli değişiklikler meydana gelebilir.

Öncelikle, liderlik yapısı birleşme veya devralma sonucu büyük bir etki görebilir. İki farklı şirketin bir araya gelmesi, liderlik rollerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir.

Hangi liderlerin pozisyonlarını koruyacağı, kimin hangi sorumlulukları üstleneceği ve nasıl bir liderlik tarzının benimseneceği gibi sorular ortaya çıkar. Bu süreçte, liderlerin değişen dinamiklere hızla adapte olma yeteneği kritik hale gelir.

Öte yandan, birleşme veya devralma sonucu oluşan yeni organizasyonun örgütsel yapısı da önemli değişiklikler yaşayabilir. İki şirketin kültürleri, iş süreçleri ve yönetim yaklaşımları birleştirilmelidir. Bu, örgütsel uyumsuzlukların ortaya çıkma riskini taşır. Örgütsel uyumsuzluk, çalışanlar arasında karışıklığa, iş verimliliğinde azalmaya ve hatta yetenekli çalışan kaybına neden olabilir.

Birleşme veya devralma sürecinde liderler, örgütlerinin başarılı bir şekilde birleştirilmesi ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulması için kilit rol oynarlar.

İyi bir liderlik, çalışanların güvenini kazanır, yol gösterir ve motivasyonu artırır. Ayrıca, liderler yeni vizyon ve hedefler belirleyerek çalışanları birleşme veya devralma sürecine odaklanmaya teşvik ederler.

Sonuç olarak, şirket birleşme ve devralmaları, liderlik yapısı ve örgütsel durum üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Başarılı bir birleşme veya devralma süreci, liderlerin etkili bir şekilde rehberlik etmelerini ve örgütsel uyumu teşvik etmelerini gerektirir. Bu, birleşen veya devralınan şirketlerin uzun vadeli başarısını etkileyebilir ve rekabet avantajı sağlayabilir.

Liderlikle ilgili değişimleri ve örgütsel yapıyla ilgili değişimleri daha ayrıntılı ele almak gerekmektedir.

2.3.1. Liderlik İle İlgili Değişimler

Yukarıda liderliğin rolü ve önemi açıklanmıştı. İki farklı şirketin birleştiği düşünüldüğünde aslında iki farklı liderlik anlayışının da birleştiği söylenebilir. Bu durumda hangi liderlik biçimi kabul edilecek yada çalışanlar iki veya ikiden fazla liderin olduğu durumlarda kimi lider seçecek ve takip edecektir? Şirket birleşme ve devralmalarında birleşen şirketlerin benzer liderleri ve liderlik anlayışları olabileceği gibi birbirinden farklı anlayışlara da sahip olabilirler. Dolayısıyla bir birleşme veya devralma sonucu bu anlayışta büyük bir değişim olacağı öngörülebilir. Benzer

liderlere ve liderlik anlayışına sahip şirketlerde bu değişim daha hızlı kabul görebilir. Farklı anlayışlara sahip şirketlerde ise çatışma veya uyum sağlamada zorluklar yaşanabilecektir.

Şirket birleşme ve devralmalarında hukuki ve mali olarak şirketlerin büyük oranda değişime uğradığı ifade edilmişti. Özellikle devralma işlemi devrolunan şirket bakımından ve birleşip yeniden şirket oluşturan şirketler bakımından yönetsel değişimler kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda birleşme ve devralmaların başarıya ulaşmasında liderlerin rolü büyük önem kazanacaktır. Bu aşamada liderlik bakımının oluşabilecek değişimleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- **Liderlik Stili ve Yetenekleri:** Birleşme ve devralma süreçleri liderlik tarzını ve yeteneklerini etkileyebilir. Liderler, işletmenin büyüklüğü, karmaşıklığı ve yeni stratejik hedefleri nedeniyle farklı liderlik yaklaşımları benimseyebilirler. Farklı anlayışları benimsemiş bu işletmelerin değişen koşullara uyum sağlama yeteneği, liderlerin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Birleşme ya da devralma sonucu iki veya daha fazla şirkette farklılıkların olması beklenir. Burada şirketlerin birleşilen şirketlerin herhangi birinin mi anlayışını devam ettireceği gibi yeni bir stilde geliştirebilirler. Fakat her koşulda bir değişim yaşanacağı ve bununda birleşme ve devralma süreçlerini etkileyeceği söylenebilir.

- **Stratejik Yönlendirme:** Birleşme veya devralma işlemi, işletmenin stratejik hedeflerini değiştirebilir ve bu stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir. Birleşen şirketlerin benzer veya aynı stratejileri varsa bu bakımdan uyum sağlanması daha mümkün olabileceği gibi farklı stratejik hedefleri olan şirketlerin birleşmeden önce bu değişimin sonuçlarını öngörmek üzere bazı çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Liderler, yeni stratejik yönlendirmeleri belirleme ve bu hedeflere yönelik bir vizyon oluşturma sorumluluğuna sahip olmaları beklenebilir.

- **Kültürel Uygunluk:** Birleşme veya devralma işlemleri, farklı organizasyonel kültürlerin birleşmesini gerektirmekte olup liderler, bu kültürel uygunluk sürecini yönlendirmeli ve işletmenin birleşmiş kültürel kimliğini oluşturmalıdır. Kültürel uygunluk, birleşme veya devralma sürecindeki önemli bir faktördür ve liderler, farklı organizasyonel kültürleri başarılı bir şekilde birleştirmenin yanı sıra yeni birleşmiş kültürel kimliği kurmanın sorumluluğunu

üstlenmelidirler. Bu, çalışanların motivasyonunu artırarak ve işbirliğini teşvik ederek işletmenin uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilir.

- İletişim ve Değişim Yönetimi: Liderler, birleşme veya devralma sürecini çalışanlara ve diğer paydaşlara açık ve etkili bir şekilde iletmelidir. Değişim yönetimi becerileri ve iletişim yetenekleri süreci yönetirken liderler için kritik öneme sahiptir. İletişim ve değişim yönetimi, birleşme veya devralma sürecinde liderlerin başarısının temelini oluşturur. Liderler, açık iletişim ve etkili değişim yönetimi becerileriyle çalışanları ve diğer paydaşları süreç boyunca bilgilendirmeli ve güvende hissettirmelidir.

- Risk Yönetimi: Birleşme veya devralma işlemleri, işletmenin risk profiline yeni unsurlar ekleyebilir. Bu riskleri belirlemeli, analiz edilmeli ve uygun risk yönetimi stratejileri geliştirmelidir. Liderler, bu riskleri dikkatle değerlendirmeli ve uygun önlemler alarak işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini korumalıdır. Bu sayede olası sorunlar minimize edilebilir ve işlem başarılı bir şekilde tamamlanabilir.

- Ekip Yönetimi: Farklı şirketlerin ekipleri birleştiklerinde, liderlerin bu ekipleri etkili bir şekilde yönetmeleri gerekebilir. Ekip yönetimi becerileri, işbirliğini teşvik etme ve işbirliği kültürünü oluşturma açısından önemlidir. Farklı şirketlerin ekiplerini birleştirirken, liderlerin takım üyelerini motive etme, yetenekleri en iyi şekilde kullanma ve işbirliği ortamı oluşturma becerilerine ihtiyaçları vardır. Başarılı bir ekip yönetimi, birleşmiş şirketin verimliliğini artırabilir ve uzun vadeli başarı için temel bir faktör olabilir.

- Öğrenme ve Gelişim: Liderler, birleşme veya devralma işlemlerini bir öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmelidir. Yeni deneyimlerden öğrenmek ve kişisel gelişim fırsatlarına açık olmak, liderlerin uzun vadeli başarılarını destekleyebilir. Öğrenme ve gelişim, birleşme veya devralma işlemlerinde liderlerin sık sık karşılaştığı zorluklara değerli bir perspektif sunabilir. Liderler, bu deneyimlerden çıkardıkları dersleri kullanarak daha etkili hale gelebilirler ve şirketin uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilirler. Bu sürekli öğrenme ve kişisel gelişim yaklaşımı, liderlerin işletmenin değişen dinamiklerine uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir.

Birleşme ve devralma işlemleri liderlik açısından karmaşıklık ve zorluk olabilir. Başarılı bir liderlik, bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve

işletmenin hedeflerine ulaşması için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle liderler, işletme bilimi ve liderlik becerilerini bir araya getirerek bu tür değişimleri etkili bir şekilde yönetmelidirler. Birleşme ve devralma işlemlerinin başarılı olması ve bu başarının sürdürülebilir olmasında liderlerin görev ve sorumlulukları büyüktür.

2.3.2. Örgütsel Açıdan Değişimler

Şirket birleşme ve devralmaları açısından da önemli değişikliklere yol açabilir. Şirket birleşme ve devralmaları, iş dünyasında önemli ve karmaşık değişikliklere yol açan stratejik kararlar olarak öne çıkmaktadır. Bu tür işlemler, bir organizasyonun yapısal, kültürel, operasyonel ve yönetsel açılarından köklü değişimlere uğramasına neden olabilir. İşte bu nedenle, bu değişimleri anlamak ve yönetmek kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel açıdan değişimler, birleşme veya devralma işleminin başarısını belirleyebilir ve işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliği üzerinde derin etkilere sahip olabilir. Bu bağlamda, bu yazının amacı, şirket birleşme ve devralmalarının örgütsel açıdan nasıl değişikliklere yol açabileceğini anlatmak ve bu değişimleri anlama sürecine ışık tutmaktır.

- **İşletme Büyüklüğü ve Ölçek Ekonomileri:** Birleşme ve devralmalar genellikle şirketin büyüklüğünü artırır. Bu, şirketin ölçek ekonomilerinden yararlanma potansiyelini artırabilir. Daha büyük bir şirket, üretim maliyetlerini düşürebilir ve daha etkili bir şekilde kaynakları kullanabilir. İşletme büyüklüğünün artması, birleşme ve devralma işlemlerinin en önemli avantajlarından biridir. Daha büyük bir organizasyon, genellikle daha fazla pazar payına sahip olma, uluslararası pazarlara daha kolay erişim sağlama ve rekabet avantajları elde etme fırsatına sahiptir. Ayrıca, büyük bir şirket, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırabilir ve yenilikçi projeleri destekleyebilir, bu da uzun vadeli büyümeyi teşvik edebilir.

- **Pazar Payı ve Rekabet Gücü:** Birleşme veya devralma sonucunda, şirketin pazar payı genellikle artar. Bu da şirketin rekabet gücünü artırabilir. Daha büyük bir Pazar payına sahip olan şirketler, rakipleri karşısında daha avantajlı bir konumda olabilirler. Pazar payının artması, birleşme ve devralma işlemlerinin en dikkat çekici sonuçlarından biridir. Daha büyük bir pazar payına sahip olan bir şirket, genellikle daha fazla müşteriye ulaşma ve daha fazla gelir elde etme fırsatına sahip olur. Bu da rekabet gücünün artmasına katkı sağlar, çünkü daha büyük bir pazar payına sahip

olan şirketler, fiyatlandırma stratejilerini daha esnek bir şekilde belirleyebilir, yatırımları artırabilir ve yeni pazarlara giriş yapabilirler. Bu avantajlar, şirketin uzun vadeli büyüme potansiyelini artırır ve rekabetçi bir konumda olmasını sağlar.

- **Stratejik Yeniden Yapılanma:** Birleşme ve devralma işlemleri, şirketin stratejik hedeflerini ve odak noktasını değiştirebilir. Şirket, yeni bir sektöre girebilir veya mevcut iş modelini revize edebilir. Stratejik yeniden yapılanma, birleşme ve devralma işlemlerinin işletmelere sunduğu önemli bir fırsattır. Bu işlemler, şirketin pazarlara, ürünlere veya hizmetlere olan odak noktasını değiştirme veya genişletme olanağı sunar. Bu sayede şirket, rekabetçi avantajlarını güçlendirebilir, yeni büyüme alanları keşfedebilir ve pazarlama stratejilerini optimize edebilir. Stratejik yeniden yapılanma, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlama amacına hizmet eder ve rekabetçi bir avantaj elde etme yolunda önemli bir adım olabilir.

- **Organizasyonel Kültür:** Birleşen şirketler genellikle farklı organizasyonel kültürlerle sahiptir. Bu kültür farklılıkları, uyum sorunlarına yol açabilir ve organizasyonel entegrasyon sürecini karmaşıktırabilir. Organizasyonel kültür farklılıkları, birleşme ve devralma işlemlerinde yönetilmesi gereken önemli bir zorluktur. Farklı kültürlerle sahip olan şirketler, uyum sorunları yaşayabilir, iletişim eksiklikleri ortaya çıkabilir ve çalışanların motivasyonunu etkileyebilir. Bu nedenle, liderler, organizasyonel kültürün birleştirilmesi ve yeni birleşik kültürün oluşturulması sürecini etkili bir şekilde yönetmelidirler.

- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşgücü yönetimi birleşme ve devralma işlemlerinde kritik öneme sahiptir. İşten çıkarmalar, yeniden yapılanma ve personel entegrasyonu gibi konular, işletme için zorlu olabilir. İnsan kaynakları yönetimi, birleşme ve devralma işlemlerinin başarısında belirleyici bir rol oynar. İşten çıkarmalar, yeniden yapılanma ve personel entegrasyonu gibi konular, hassas bir dengenin kurulmasını gerektirir. Liderler, bu süreçleri insan odaklı bir yaklaşımla yöneterek çalışanların duygusal ve işbirliğine dayalı olarak bu değişiklikleri kabullenmelerine yardımcı olmalıdır.

- **Operasyonel Entegrasyon:** Birleşme ve devralma işlemleri, operasyonel entegrasyon gerektirebilir. Bu, iş süreçlerinin birleştirilmesi, kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi ve işletmenin maliyet tasarrufu yapmasını sağlayabilir. Operasyonel entegrasyon, birleşme ve devralma işlemlerinin hayata geçirilmesi için

kritik bir aşamadır. İş süreçlerinin entegrasyonu, işletmenin verimliliğini artırır, kaynakların daha etkili kullanılmasına olanak tanır ve maliyet tasarrufu sağlar. Liderler, bu süreci dikkatle planlamalı ve operasyonel entegrasyonun sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlamalıdır.

- Müşteri ve Tedarikçi İlişkileri: Birleşme veya devralma işlemleri sırasında müşteri ve tedarikçi ilişkileri dikkatle yönetilmelidir. Bu ilişkilerdeki değişiklikler, işletmenin uzun vadeli başarısını etkileyebilir. Müşteri ve tedarikçi ilişkileri, birleşme veya devralma işlemlerinde göz ardı edilmemesi gereken kritik unsurlardır. Bu ilişkilerdeki değişiklikler, müşteri memnuniyetini veya tedarik zinciri etkinliğini olumsuz etkileyebilir. Liderler, bu ilişkileri korumak ve geliştirmek için stratejik bir yaklaşım benimsemelidirler.

- Yönetim Yapısı ve Liderlik: Birleşme veya devralma sonucunda şirketin yönetim yapısı ve liderlik kadrosu değişebilir. Yeni liderlik ve yönetim anlayışı, şirketin stratejisini ve kültürünü şekillendirebilir. Yönetim yapısı ve liderlik değişiklikleri, birleşme veya devralma işlemlerinin önemli sonuçlarından biridir. Yeni liderlik ve yönetim anlayışı, şirketin stratejik yönelimini belirlerken organizasyonun kültürel entegrasyonunu da etkileyebilir. Bu nedenle liderler, bu değişiklikleri başarılı bir şekilde yönetmeli ve işletmenin yeni liderlik yapısının uzun vadeli sürdürülebilirliğine odaklanmalıdır.

Bu değişiklikler, birleşme ve devralma işlemlerinin karmaşıklığını ve riskini artırabilir. Başarılı bir şekilde yönetilmeleri örgütsel açıdan uzmanlık ve doğru bir planlama gerektirir. Ayrıca birleşme veya devralma işlemlerinin sonuçlarının özenle değerlendirilmesi ve uzun vadeli stratejik hedeflere uygun olarak yönetilmesi önemlidir.

Sonuç olarak şirket birleşme ve devralmalarında hukuki ve mali yapı değişmekte olup bununla beraber şirket içerisinde liderlik ve örgütsel değişimlerinde yaşanması kaçınılmazdır.

Yukarıda bahsedilen her bir faktör şirketlerde birleşme ve devralma işlemlerinin başarılı ve sürdürülebilir olması için önemlidir.

Bu işlemler gerçekleşirken her biri üzerinde ayrı ayrı değerlendirme yaparak sonuca ulaşmak başarı faktörünü etkileyecektir (Saka, 2008, 44-47).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde, ana kütle ve örneklem kavramları, çalışmada kullanılan ölçeklerin ve bu ölçeklerin hazırlanması sürecinin detayları, veri toplama yöntemleri ve araştırma modeli hakkında bilgiler bulunmaktadır.

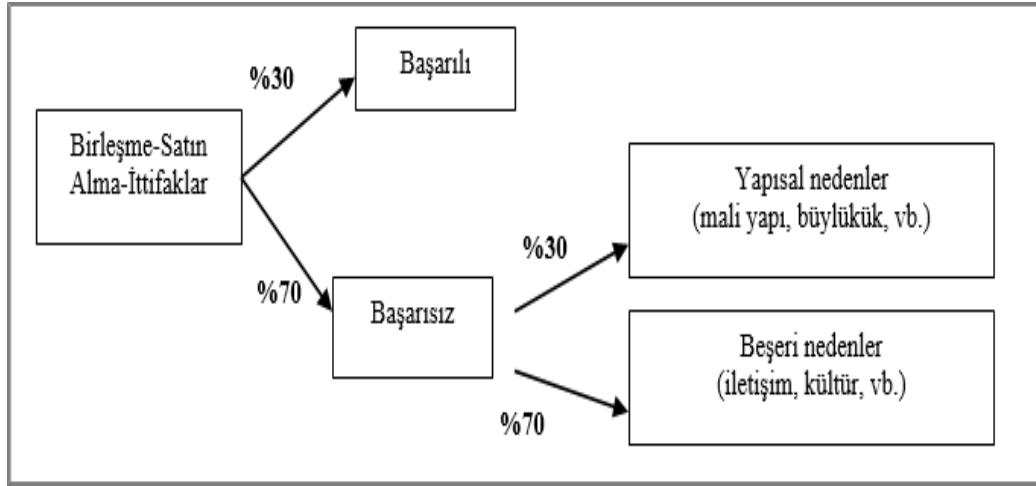
3.1. Birleşme ve Devralmalarda Başarıyı Etkileyen Faktörler

Yukarıda şirketlerin hedefledikleri amaca ve başarıya ulaşmak amacıyla birleşme ve devralma işlemleri yaptıklarından bahsedilmişti. Bu birleşme ya da devralma işleminden sonra şirketlerin hedefledikleri başarı ya da amaçlara ulaşp ulaşamadıkları bir soru işareti oluşturmaktadır.

KPMG Şirketi tarafından 2000 yılında yayınlanan “Leap into the Future Managing Difference” adlı makaleye göre Birleşme-Satın Alma-İttifakların %70’i başarısız olmaktadır.

Başarısızlık sebepleri araştırıldığında ise buna iki faktörün sebep olduğu varsayılmıştır. Başarısız Birleşme-Satın Alma-İttifakların %30’u mali yapı, büyüklük, finansal sorunlar gibi yapısal nedenlerden, geriye kalan %70 ise iletişim, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ve liderlik gibi beşeri nedenlerden dolayı başarısız olduğu tespit edilmiştir.

Söz konusu çalışmada büyük oranda birleşmelerin başarısızlıkla sonuçlandığı ve yine bu başarısızlığın büyük çoğunluğunun beşeri nedenlerle olduğu görülmektedir. Bu bağlamda şirket birleşme ve devralmalarında beşeri sebeplerde başarı sağlamak büyük oranda birleşme ve devralmada da başarı sağlanmasını sağlayabilecektir.



Şekil 1: KPMG , “Leap into the Future Managing Difference”, 2000

Watson Wyatt Worldwide tarafından ise Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya Pasifik’te gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre birleşme ve devralmaların başarısı için önemli üç sebep göstermişlerdir. Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya Pasifik’in üçü içinde ilk sırada Liderlik ikinci sırada ise İyi tasarlanmış iletişim yer almaktadır.

Avrupa’nın üçüncü sebebi tüm üyeler tarafından kabul edilmiş olan “Bir Yol Planı” iken Kuzey Amerika’da bu sebebin yerini çalışanların “Ben ne olacağım?” kaynaklı problemlerin yönetimi almıştır. Asya’da ise en önemli üçüncü sebep entegrasyon hızı olarak belirlenmiştir. Bu araştırmadan da anlaşılacağı üzere en önemli başarı faktörleri beşeri kaynaklıdır.

ABD’deki Right Management Consultants tarafından 1998 yılında gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre, birleşmelerin düşük başarı oranının arkasındaki beşeri faktörlerden kaynaklanan nedenler aşağıdaki gibidir:

- Çalışan Kaybı: Önemli çalışanların işten ayrılması,
- Verimlilik ve Performans Düşüşü: Genel verimlilik ve bireysel performansın azalması,
- İletişim Sorunları: Çalışanlar arasındaki iletişim eksiklikleri,
- Yanlış İşe Alım: İşe alım süreçlerinde yapılan hatalar,

- Yönetim ve Kültürel Uyum Sorunları: Yönetim eksiklikleri ve kültürel uyumun göz ardı edilmesi (Overman, 1999).

Bununla birlikte birleşme ve devralmalarda düşük oranda da olsa başarıyı sağlayan faktörlerde bulunmaktadır. Buna göre bu faktörler ;

- Çok detaylı fizibilite çalışmasının yapılmış olması,
- Her iki firma kaynağının en etkili şekilde kullanılması,
- Başarılı insan kaynakları politikaları,
- Başarılı planlama ve hazırlık,
- Kültür uyumu ve değişime açıklıktır (Köktürk ve Kont, 2004).

Yukarıda açıklanan başarı ve başarısızlık faktörleri göz önünde bulundurulduğunda birleşme ve devralmalarda en önemli faktörlerin liderlik-yönetim ile örgüt içi beşeri faktörlerin doğru ve sürdürülebilir politikalarla iletilmesi olduğu anlaşılmaktadır.

3.2. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Liderliğin Önemi

Malatya Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı ve Battalgazi ve Yeşilyurt Belediyeleri İnsan Kaynakları Müdürlüğü yönetim şemasında yer alan müdür ve üstü yöneticilerin norm kadro uygulamasına ilişkin düşüncelerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

3.2.1. Liderliğin Tanımı ve Özellikleri

Şirket birleşme ve devralmalarında liderliğin önemini anlamak için öncelikle liderliğin tanımını yapmak yerinde olacaktır.

Liderlik, bir örgütün çalışanlarının paylaştığı fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında bir araya geldiği ve bir bütün haline geldiği bir süreçtir. Bu süreçte lider, insanları belirli bir hedefe yönlendiren ve onları belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye teşvik eden kişi olarak kabul edilir (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 3).

Liderlik bir unvan ya da pozisyon değildir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere bir lider, bir grup insanın kendi kişisel ve grup hedeflerini başarmak için onun

yönlendirmesi, isteği, emir ve talimatları doğrultusunda hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2011, s. 569).

Burada lider ile yönetici arasındaki farkı vurgulamakta fayda vardır. Lider, örgütte herhangi bir pozisyonda bulunan ve kişileri ileriye taşıyan, onları harekete geçiren kişidir. Öte yandan, yönetici, pozisyon ve yetki ile verdiği emir ve talimatlarla bireyleri düzenli bir şekilde yöneten kişiyi tanımlar. Liderler, liderlik vasfı sayesinde insanları etkileyip peşlerinden sürüklerler, bu nedenle liderler aynı zamanda birer yönetici olarak hareket edebilirler.

Ancak, her yönetici otomatik olarak bir lider değildir. İnsanlar liderleri sevdikleri, saydıkları ve onlardan etkilendikleri için liderlerin yönlendirmelerine gönüllü olarak uyum sağlarlar. Öte yandan, yöneticilerin emirlerine uymaları gerektiği için itaat etmek durumundadırlar.

Aşağıda sıralananlar, modern çağın liderlerinde bulunması gereken temel liderlik özelliklerindendir (Şahin vd., 2004, ss. 660-661):

- Bir lider, önce kendisini iyi tanımalı ve diğer insanları dinlemeyi bilmelidir.
- İşinde uzman olmalı ve işleri basit ve anlaşılır bir şekilde yönetmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve onlara güvenmelidir.
- Amaçları, hedefleri ve standartları açıkça belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı kararlar almalıdır.
- Demokratik bir lider olmalı, grup üyelerini karar alma süreçlerine katmalı ve farklı görüşlere yer vermelidir.
- Lider, geleceği öngörebilmeli, olası zorluklara karşı sürekli olarak hazırlıklı olmalı ve mantıklı planlar yapmalıdır.
- Ödün vermeyeceği amaçlar için sabırla, kararlılıkla ve cesaretle mücadele etmelidir.
- En zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven ve motivasyon aşılamalıdır.
- Tasarım düşüncesiyle hareket etmeli, varsayımları test etmeli ve gerçekleri açığa çıkarmalıdır.

- Dürüst, erişilebilir ve alçak gönüllü bir lider olmalıdır.
- Çalışanların morale katkıda bulunmalı, takım çalışmasını ve birlik duygusunu teşvik etmelidir.
- Gerekğinde risk almaktan korkmamalı, aşırı denetim yapmamalı ve zamanı verimli bir şekilde kullanmalıdır.
- Eleştirilere açık olmalı ve sonuçları düzenli olarak gözden geçirmelidir.

Liderliğin tanımı ve özellikleri dikkatte alındığında örgüt bakımından önemli olan olaylar açısından kilit bir rol olduğu ve pek çok sorumluluğunun olduğu anlaşılmaktadır. Birleşme ve devralma işlemlerinde şirketlerin büyük ölçüde yapıları değişmekte olup liderlerce bu değişimi en doğru şekilde yönetilmelidir.

3.2.2. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Liderin Rolü

Örgüt içerisinde liderliğin önemi göz önünde bulundurulduğunda şirketlerin yani örgütlerin birleşme ve devralma işlemlerinde büyük değişimler olacağı kaçınılmazdır. Bu değişimlerin yönetimi ve başarıya ulaşmasında pek çok faktör rol oynamaktadır. Şirket birleşme ve devralmalarında liderin rolü oldukça karmaşık ve kritik bir konudur. Bu süreçlerde liderlerin üstlendiği roller ve sorumluluklar, işletmenin başarısını büyük ölçüde etkiler.

3.2.2.1. Stratejik yönlendirme

Liderler, birleşme veya devralmanın neden gerektiğini anlamalı ve bu süreci işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu hale getirmelidirler. Stratejik bir vizyon oluşturmak, işlemi yönetmek ve yönlendirmek için temel bir adımdır.

"Stratejik Yönlendirme" liderin birleşme veya devralma işlemini neden gerçekleştirmeyi planladığını ve bu işlemi işletmenin stratejik hedefleri ile nasıl uyumlu hale getireceğini anlama sürecini ifade eder.

Liderlerin burada dikkat etmesi gereken ve irdelemesi gereken konuları ve soruları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Bu Birleşme /Devralma Neden Gerekiyor?
- Birleşme/Devralma Stratejik Hedeflerle Uyumlu mu?
- Rakip Analizi

- Finansal Değerlendirme
- Risk ve Belirsizlik Yönetimi
- Paydaş İletişimi (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, vb.)

Türkiye'de toplam 1391 belediye bulunmaktadır. Bunların içinde 30 Büyükşehir Belediyesi, 51 il belediyesi, 519 Büyükşehir ilçe belediyesi, 403 ilçe belediyesi ve 388 belde belediyesi yer almaktadır (İçişleri Bakanlığı, 2023). Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğünün 2021 yılı yerel yönetimler faaliyet raporuna göre yılında belediye ve bağlı kuruluşlarında çalışan memur, sözleşmeli personel ve işçi toplamı 188.238 kişidir. Bu raporda belediyelerde görev yapan müdür ve üstü personel sayısı belirtilmemekle birlikte sayının bir hayli fazla olduğu göz önüne alınırsa, araştırma evrenimizi Malatya Büyükşehir Belediyesi ile Battalgazi ve Yeşilyurt Belediyelerindeki müdür ve üstü pozisyonlarda çalışan personel ile kısıtlı tutulmuştur.

Zaman, maliyet ve erişilebilirlik faktörlerini dikkate alarak, araştırma Malatya il sınırları içinde faaliyet gösteren Büyükşehir Belediyesi ve 2 merkez ilçe belediyesindeki Müdür ve üstü düzey yöneticilere uygulanacak şekilde planlanmıştır.

2023 Ocak ayı tarihi itibarıyla Malatya Büyükşehir Belediyesinde görev yapan müdür ve üstü yöneticilerin sayısı 85 Bağlı kuruluşu olan MASKİ de 49 dur. Yeşilyurt belediyesinde görev yapan müdür ve üstü yöneticilerin sayısı ise 32'dir. Battalgazi belediyesinde ise bu sayı 24'tür. Bu durumda hedef kitle sayısı 190'dır. Toplam 151 kişiye anket yapıldığına göre geri dönüş oranının yaklaşık yüzde seksen olduğu anlaşılmaktadır.

3.2.2.2. İletişim ve değişim yönetimi

Birleşme veya devralma süreçleri, işletmeler için karmaşık ve önemli dönemlerdir. Bu süreçlerin başarıyla yönetilmesi liderlerin belirli becerilerini kullanmasını ve stratejiler geliştirmesini gerektirir. İşte bu noktada "İletişim ve Değişim Yönetimi" devreye girer. Liderler, bu süreçleri etkili bir şekilde yönlendirmek ve işletmelerin sürekli başarıya dönüştürmek için birkaç önemli adımı atmalıdır.

İlk olarak, paydaş iletişimi büyük bir öneme sahiptir. Bu, işlemle ilgili tüm paydaşlara düzenli ve şeffaf bir şekilde bilgi sağlamayı içerir. Hissedarlar, çalışanlar,

müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflar, süreç hakkında güncel ve güvenilir bilgilere erişim sağlandığında daha rahatlar ve işlemin başarısını daha olumlu bir şekilde değerlendirirler. İşlem sırasında, çalışanlar arasındaki iletişim özellikle kritiktir. Liderler, çalışanlara işlemde nelerin değişeceğini ve nasıl etkileneceklerini açıkça anlatmalıdır. Çalışanların endişeleri ve soruları dinlenmeli ve yanıtlanmalıdır. Bu, çalışanların işlem sürecine daha iyi adapte olmalarını sağlar.

Değişim yönetimi de unutulmamalıdır. Birleşme veya devralma işlemi, organizasyonel değişiklikleri beraberinde getirir. Liderler, bu değişiklikleri etkili bir şekilde yönetmeli ve çalışanlara bu değişikliklere nasıl uyum sağlayacakları konusunda rehberlik etmelidir. Bu, işletmenin süreç içindeki istikrarını ve verimliliğini korumasına yardımcı olmaktadır.

Son olarak, liderler ortaya çıkan bir belirsizlik varsa bunu en aza indirmelidir. Liderler, bu belirsizlikleri en aza indirmek için düzenli olarak güncel bilgi sağlamalıdır. Paydaşlar işlemle ilgili önemli gelişmeler ve kararlar hakkında düzenli olarak bilgilendirilmelidir. Bu adımlar, liderlerin birleşme ve devralma süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur ve işletmelerin bu karmaşık dönemlerden güçlenerek çıkmasına katkı sağlar.

3.2.2.3. Kültürel uygunluk sağlama

Birleşen veya devralınan şirketler, genellikle farklı organizasyonel kültürlere sahiptirler. Her şirket kendi geçmişi, değerleri, iş uygulamaları ve liderlik tarzlarıyla geldiğinden, bu farklılıkların yönetilmesi ve birleşik bir kültürün oluşturulması önemlidir. İşte bu noktada yine liderler devreye girer.

Kültürel uygunluğun sağlanması, liderlerin üzerine düşen büyük bir sorumluluktur. İlk olarak, liderler bu kültür farklılıklarını tanımalı ve anlamalıdır. Her iki şirketin geçmişi ve kültürel özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak, uygunluğun temelini oluşturur. Bu, işletmenin tarihini, değerlerini, iş yapış şekillerini ve çalışanlarının beklentilerini anlamakla başlar. Daha sonra, liderler bu bilgileri birleştirerek yeni bir kültürün oluşturulmasına rehberlik etmelidir.

Bu yeni kültür, her iki şirketin en iyi yönlerini bir araya getirerek işbirliğini teşvik eden, inovasyonu destekleyen ve çalışanları motive eden bir yapı olmalıdır. Liderler, bu yeni kültürün tanımlanması, iletişim ve örnek davranışlarla pekiştirilmesi konusunda aktif rol oynamalıdır.

Kültürel uygunluğun eksikliği, birleşme veya devralma sürecinin başarısızlığına yol açabilir. Çalışanlar arasındaki uyumsuzluk, işbirliğinin azalması, verimliliğin düşmesi ve hatta yetenekli çalışanların kaybedilmesi gibi sorunlara yol açabilir.

Yeni kültür, işbirliğini teşvik eden, inovasyonu destekleyen ve çalışanları motive eden bir yapı olmalıdır. Liderler, bu sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesinde kilit bir rol oynarlar ve işletmelerin uzun vadeli başarıları için bu önemli görevi üstlenmelidirler.

3.2.2.4. Risk ve ekip yönetimi

Birleşme veya devralma işlemleri, işletmenin risk profilini değiştirebilir. Bu nedenle, liderlerin bu süreçte risk yönetimine özel bir önem vermesi gerekmektedir. Finansal, operasyonel ve yasal risklerin belirlenmesi ve analiz edilmesi gereklidir.

Ekip yönetiminde ise işbirliğini teşvik etmek, farklı bakış açılarını bir araya getirmek ve sorunları birlikte çözmek önemlidir. Liderler, ekipler arasında iletişimi kolaylaştırmalı ve işbirliği kültürünü güçlendirmelidir.

Risk yönetimi işletmenin gelecekteki başarısını güvence altına alırken, ekip yönetimi farklı ekiplerin uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar. Bu faktörlere odaklanmak, liderlerin başarıya giden yolda önemli adımlar atmasını sağlar.

3.2.2.5. Uzun vadeli vizyon oluşturma, değer yaratma ve performans iyileştirmesi

Liderler, birleşme veya devralma işlemlerinin başarısı için uzun vadeli sürdürülebilir bir vizyon oluşturmalıdır. Bu vizyon, işletmenin yeni kimliği, hedefleri ve stratejilerini içermelidir. Liderler, bu vizyonu işletmenin tüm paydaşlarına ileterek işbirliğini teşvik etmelidirler.

Ayrıca, liderlerin işletmenin değerini artırma ve performansını iyileştirme sorumluluğu vardır. Bu süreç, işletmenin rekabetçiliğini artırmak, maliyet tasarrufu yapmak ve yeni fırsatlar yaratmak için stratejiler geliştirmeyi içerir. Liderler, bu değer yaratma ve performans iyileştirme çabalarını etkili bir şekilde yönlendirmelidirler.

3.2.2.6. İş ahlakı

İşletme dünyasında ahlaki değerlerin ve itibarın korunması, sadece yasal düzenlemelere uyum sağlamakla değil, aynı zamanda toplumsal sorumlulukları yerine getirmekle de ilgilidir.

Liderler, birleşme veya devralma işlemlerinin her aşamasında iş ahlakını koruma sorumluluğuna sahiptirler. İş ahlakının korunması, şirket içi ve şirket dışı ilişkilerde dürüstlüğün ve şeffaflığın ön planda tutulması anlamına gelir.

Rekabet haksızlıklarının önlenmesi, çalışanların adil muamele görmesi ve tüm taraflara eşit davranılması iş ahlakının temel taşlarıdır. Liderler, bu değerleri işletme kültürünün bir parçası haline getirerek iş ahlakını sürdürmelidirler.

İşletmenin itibarı, uzun yıllar boyunca oluşturulan bir varlıktır ve birleşme veya devralma süreçleri sırasında zarar görmemesi gerekmektedir.

Liderler, işletmenin itibarını koruma ve güçlendirme görevini üstlenmelidirler. Bu, işletmenin taahhüt ettiği değerleri ve kaliteyi sürdürmesini sağlamakla başlar. Şirketin kamuoyundaki algısını yönetmek ve kriz durumlarında etkili iletişim stratejileri geliştirmek de itibar yönetiminin önemli bir parçasıdır.

Liderlerin unutmaması gereken bir diğer önemli nokta, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleridir. Birleşme veya devralma süreçlerinin sonucunda ortaya çıkan işletme, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarına devam etmelidir.

Sürdürülebilirlik, çevre koruma ve sosyal yardımlar gibi alanlarda şirketin taahhütlerini sürdürmek, toplumsal sorumluluğun bir gereğidir.

İş ahlakı ve itibar yönetimi, birleşme veya devralma işlemleri sırasında liderlerin dikkat etmeleri gereken kritik faktörlerdir. Bu değerleri korumak ve işletmenin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için elzemdir. Liderlerin bu konulara odaklanmaları, işletmenin güçlü bir ahlaki temele sahip olmasını ve toplumun güvenini kazanmasını sağlar.

3.2.3. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik, bir şeyin devamlılığını sürdürebilme yeteneği anlamına gelir ve farklı alanlardaki ilişkilerin uyumlu bir şekilde sürdürülmesini gerektirir. Bir şeyin sürdürülebilir olması, belirli bir yaşam döngüsü boyunca devam etme yeteneğini ifade eder. Sürdürülebilirlik kavramı, bir durumun veya sürecin belirsiz bir süre boyunca sürdürülebilme kapasitesini yansıtır. (Heinberg, 2016: 27 Alt. Marım, 2021)

Sürdürülebilirlik, bir sistemin veya yöntemin kendini kendi başına sürdürebilme, bir şeyin yüküne katlanabilme yeteneği ve kabiliyetini ifade eden bir kavramdır. Genel anlamda sürdürülebilirlik, bir şeyin kendisini koruyabilme ve varlığını sürdürebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Türkçe literatürde tam olarak karşılığı olmasa da, "sürekli, daimi, mütemadiyen, devamlı, kesintisiz olma yeteneği veya kabiliyeti" şeklinde ifade edilebilir. Sürdürülebilirlik dinamik bir kavramdır ve sürekli olarak kendini güncellemektedir. Bu, çevresel, ekonomik, sosyal ve kültürel değişikliklere uyum sağlama ve bu değişkenlerle etkileşimde bulunma yeteneği gerektirir. Sürdürülebilirlik, zaman içindeki gelişmelere ve ihtiyaçlara göre revize edilebilir ve iyileştirilebilir. Bu nedenle sürdürülebilirlik, sabit ve değişmez bir kavram değil, esneklik ve adaptasyon gerektiren bir süreç olarak kabul edilmektedir. (Şen, Kaya, Alpaslan, 2018,5-8).

"Sürdürülebilirlik" kelimesinin İngilizcesi olan "sustainability", köken olarak eskiye dayanmasına rağmen, bu kelimenin günümüzdeki kullanımı oldukça yeni bir olgudur.

İngilizcede "sustain" kelimesinin kullanımı çok eskilere dayansa da "sustainability" terimi, tek başına bir kavram olarak daha yeni bir tanımlamadır. Bu terim, "sürdürülebilir" sıfatı ile birlikte kullanıldığında, pek çok farklı bağlamda değişkenlik gösterebilir ve bu nedenle bu iki terimin kullanımı birbirine benzer olsa da aynı değildir. Her iki kavram da sürekli değişen bir doğaya sahiptir. Sürdürülebilirlik kavramı, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini tehlikeye atmadan, günümüz neslinin ihtiyaçlarını karşılamayı sürdürme vizyonunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik kavramı, gelecek kuşakların refahını ve kaynakların sürdürülebilirliğini gözetmeyi amaçlamaktadır. (Appleton, 2006, 4)

Sürdürülebilirlik tanımları yukarıda verilenlerle sınırlı değildir. Bu kavram, yaşamsal faaliyetlerin tümü içinde geniş bir yelpazede kullanılır ve farklı bağlamlarda farklı anlamlar içerebilir. Bu nedenle sürdürülebilirlik kavramı, kullanıldığı bağlama ve amaca göre değişen bir esnekliğe sahiptir. Bu da herkes tarafından kabul edilen tek bir tanımın oluşturulmasını zorlaştırır.

Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı, kullanıldığı alana ve amaca bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabilir ve bu nedenle değişkenlik gösterebilir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik kavramının tanımı ve uygulamaları, farklı stratejilere ve yaklaşımlara yol açabilir. Bu nedenle sürdürülebilirlik kavramının evrilen ve değişen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Marım, 2021, 628).

Aşağıda yer alan tabloda yıllara göre yazarlar ve kurumlar tarafında yapılmış sürdürülebilirlik tanımları yer almaktadır.

Tablo 4. *Sürdürülebilirlik Tanımları*

Yazarlar	Yıl	Tanım
Swaney	1987	Sürdürülebilirlik: Güçlü bir mali tabanı korumaya çalışırken doğal kaynakları bozmayacak veya yok etmeyecek uygulamaları benimsemek
IISD, 1992	1992	Sürdürülebilirlik: Günümüzde işletmenin ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayan iş stratejilerini ve faaliyetlerini benimsemek, aynı zamanda insanı korumak, sürdürmek ve güçlendirmek, gelecekte ihtiyaç duyulacak insan ve doğal kaynakları korumak, sürdürmek ve geliştirmek
Starik ve Rands	1995	Sürdürülebilirlik: Bir veya daha fazla kuruluşun, bireysel veya toplu olarak, uzun süreli zaman dilimlerinde var olma ve gelişebilme yeteneği (diğer toplulukların varlığına ve gelişmesine izin verilecek şekilde)
Shrivastava	1995	Sürdürülebilirlik: Kaynakların tükenmesi, enerji maliyetlerindeki dalgalanmalar, ürün yükümlülükleri, kirlilik ve atık yönetimi ile ilgili uzun vadeli riskleri azaltma potansiyeli

Tablo 4 (devamı)

Gladwin, Kennelly ve Krause	1995 Sürdürülebilir kalkınma: Kronik tehditlerden güvenlik ve biyolojik çeşitlilik kaybı, iklim değişikliği, tatlı su kıtlığı, gıda güvensizliği ve nüfus artışı dâhil olmak üzere zararlı bozulmalardan korunmayı gerektiren bir güvenlik kavramını
Costanza ve Patten	1995 Sürdürülebilir bir sistem hayatta kalan veya devam eden sistemdir
AccountAbility	1999 Kurumsal Sürdürülebilirlik: Bir kuruluşun (veya toplumun) doğal, sosyal ve beşeri sermaye üzerindeki etkisini dikkate alarak faaliyetlerini süresiz olarak sürdürme yeteneği
Dyllick ve Hockerts	2002 Kurumsal Sürdürülebilirlik: Bir işletmenin doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, vb.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını da karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılamak
Sikdar	2003 Sürdürülebilirlik: Ekonomik kalkınma, çevresel yönetim ve sosyal eşitlik arasında akıllı bir denge
McKenzie	2004 Sosyal sürdürülebilirlik: Topluluklar içinde yaşamı iyileştiren bir koşul ve bu koşula ulaştırabilecek bir süreç
Carter ve Roger	2008 Sürdürülebilirlik: Bir işletmenin ve tedarik zincirlerinin uzun vadeli ekonomik performansını iyileştirmek için, organizasyonlar arası iş süreçlerinin sistematik koordinasyonunda, sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflere stratejik, şeffaf entegrasyonu ve ulaşılması
Eltayeb , Zailan ve Filho	2010 Sürdürülebilirlik: Kullanılan enerjinin en aza indirilmesini ve üretilen atıkların verimli kullanılmasını teşvik eden organizasyonel uygulama. Böylece işletmelerin insanlar üzerindeki eylemlerinin olumsuz etkileri azaltılabilir

Tablo 4 (devamı)

Jones and Kramer	2010 Sürdürülebilirlik: Sosyal ve beşeri sürdürülebilirlik, insanların ihtiyaçlarının karşılanması ile uzun vadede gelişecek sosyal ilişkilerin sürdürülmesini içerir. Çevresel sürdürülebilirlik, günümüz ve gelecek nesiller için biyosferin korunması ve yenilenmesini ifade etmektedir. Finansal sürdürülebilirlik, kuruluşun sahiplerinin ihtiyaçlarını şimdi ve gelecekte karşılama yeteneğidir
Bansal	2010 Sürdürülebilirlik: Entegre ekonomik, sosyal ve çevresel sistemler yoluyla esnek kuruluşların oluşturulması
Slawinski ve Bansal	2010 Sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli finansal, sosyal ve çevresel performanslarından ödün vermeden kısa vadeli finansal, sosyal ve çevresel taleplere cevap verme yeteneği
Chabowski Mena ve Gonzalez	2011 Sürdürülebilirlik: Geleceğe odaklanmaya yardımcı olabilecek yetenekler geliştirirken mevcut gereksinimleri karşılamak için benimsenen bir yaklaşım
Hassini, Surti ve Searcy	2012 Sürdürülebilirlik: Ekonominin, çevrenin ve toplumun refahını sürdürmek için uzun vadeli hedeflerle iş yapma yeteneği

Kaynak :Bhanot vd.,2019: 43; Ahi ve Searcy, 2013: 331; Wiese vd., 2012: 321 Alt.Gedik, 2020

Yukarıda yer alan tanımlara bakıldığında sürdürülebilirlik kavramının tanımında zaman geçtikçe evrildiği görülecektir. 20. Yüzyılın sonlarında tanılar kaynak kullanımı üzerine yoğunlaşmışken 21. Yüzyılda hem sosyal hem çevresel hem de ekonomik açıdan uzun vadeli hedefler oluşturma üzerine yoğunlaşmıştır. Yani sürdürülebilirlik kavramının yalnızca çevresel faktörlerle sınırlı kalmayacağı düşünülmektedir.

Tabloda yer alan 2012’de Hassini, Surti ve Searcy tarafından yapılmış olan sürdürülebilirlik ekonominin, çevrenin ve toplumun refahını sürdürmek için uzun vadeli hedeflerle iş yapma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda aslında sürdürülebilirliğin toplumda bireyden başlayarak örgütleri, doğayı, ekonomileri kapsadığı söylenebilir. Hedeflerin uzun vadeli olması ve bu uzun vadeli hedefleri gerçekleştirdikten sonra ise bunun devamlılığının sağlanması önem arz etmektedir.

Sürdürülebilirliği bu tanımlar ışığında üç farklı açıdan incelemek mümkündür:

- Sosyal Sürdürülebilirlik: Sosyal sürdürülebilirliği kavramsallaştırmanın zorlukları, analitik, normatif ve politik yönler arasında net bir ayrımın bulunmamasından ve insanların farklı değerlere ve önceliklere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Sosyal kelimesinin geniş ve çok yönlü çağrışımları, bu kavramın tanımını daha da karmaşık hale getirir (Littig ve Griebler, 2005,5). Sosyal sürdürülebilirliğin en yaygın tanımı, toplumlar içinde olumlu bir durumun ve bu duruma ulaşabilecek bir sürecin varlığıdır. Bu tanım, aşağıdaki ilkeleri içerir (Morelli, 2011,3):

- o Kilit hizmetlere erişimde eşitlik
- o Kuşaklar arası eşitlik sağlama
- o Farklı kültürlere saygı gösteren bir ilişkiler sistemi oluşturma
- o Vatandaşların, özellikle yerel düzeyde siyasi katılımını teşvik etme
- o Topluluk bilincini oluşturma
- o Sosyal sürdürülebilirlik farkındalığını yaygınlaştırmak için bir sistem oluşturma
- o Bir toplumun mümkün olduğunca kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için mekanizmalar geliştirme
- o Topluluk eylemiyle ele alınamayan ihtiyaçları karşılamak için siyasi savunuculuk yapma

- Çevresel Sürdürülebilirlik: Çevresel sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmeler için önemli bir paydaş olan çevre, çevreye bağımlılıkları nedeniyle hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve toplum ile birlikte değerlendirilmelidir. İşletmeler, tüketiciler ve hükümetlerin faaliyetleri çevreyi önemli şekillerde etkileyebilir. İşletmeler, çevresel sorunlara yanıt verirken genellikle üç ana motivasyona sahiptir: meşruiyet, rekabetçilik ve ekolojik sorumluluk (Prasad vd., 2019, 374-375).

Çevresel sürdürülebilirlik, insanların ve doğanın üretken bir uyum içinde var olabileceği koşulları yaratmayı ve gelecek kuşakların sosyal, ekonomik ve çevresel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sürdürmeyi amaçlar (U.S Department of Energy, 2020). Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirlik, ekosistemlerin sağlığını koruma ve insan ihtiyaçlarını karşılama amacını taşır (Morelli, 2011, 2).

- Ekonomik Sürdürülebilirlik: Ekonomik sürdürülebilirliğin çeşitli tanımları bulunmaktadır ve bu tanımlar, farklı sürdürülebilirlik modellerini temel alarak değişkenlik göstermektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik, ekolojik veya sosyal sürdürülebilirliği olumsuz etkilemeyen bir şekilde ekonomik kalkınmayı ifade eder. Bu nedenle ekonomik sermayedeki artış, doğal sermayenin veya sosyal sermayenin azalmasına yol açmamalıdır (KTH Royal Institute of Technology, 2018 Alt. Gedik ,2020). Ekonomik olarak sürdürülebilir işletmeler, düzenli nakit akışları ve karlılık elde eden işletmelerdir (Njoroge vd., 2019: 255 Alt. Gedik , 2020). Ekonomik sürdürülebilirlik bağlamında, işletmelerin iç ve dış etkilerini analiz etmek son derece önemlidir. Bu, sürdürülebilirlik yönetiminin aşağıdaki faktörleri dikkate alması gerektiği anlamına gelir (Doane ve MacGillivray, 2001, 19):

- o İşletmelerin finansal performansı,
- o İşletmelerin maddi olmayan varlıklarını yönetme şekli,
- o İşletmelerin ekonomi üzerindeki etkisi,
- o İşletmelerin toplumsal ve çevresel etkileri ve bu etkileri yönetme yaklaşımları.

Bu tezinde konusu olan şirketlerde ekonomide rol alan paydaşlardan olup, bu şirketlerin başarıları ya da başarısızlıkları makro ve mikro ekonomileri etkilemektedir.

Hedeflerini gerçekleştirdikleri ve sürdürebildikleri ölçüde başarılı sayılan şirketler için de yapacakları işlemlerde uzun vadeli hedefler koyarak başarılarını sürdürmeye çalışmaları sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilebilir. Yukarıda da şirket birleşme ve devralma işlemlerinde başarı oranları gösterilmiştir.

Başarısızlık oranı yüksek olan birleşme ve devralma işlemlerinde başarıya ulaşmak için sürdürülebilirlik kavramı ve ilkeleri değerlendirilerek ve şirketlerde uygulanarak başarı oranı yükseltilebilir. Bu bağlamda şirket/örgüt başarılarında

önemli rol oynayan liderlerin ve örgütlerin sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirilmesi uzun vadede kazanımlar sağlayabilecektir.

3.2.3. Sürdürülebilirlik Liderlik

Sürdürülebilir liderlik, bir liderin kuruluş, toplum ve çevre üzerinde olumlu bir etki yaratma becerisini ifade eder. Tüm paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde bulundururken şirketin uzun vadeli başarısını sağlamak için etik ve sorumlu uygulamaların kullanılmasını içerir. Sürdürülebilir liderlik, liderlerin hem şirketin hem de çevrenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamaya odaklandığı bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderler, kararlarını sadece kısa vadeli kazançlar üzerine değil, aynı zamanda uzun vadeli sonuçlar ve etkiler üzerine de inşa ederler.

Šimanskienė ve Župerkienė 2014'te yaptığı araştırmalara göre aşağıda yer alan tabloda sürdürülebilir liderin karakteristik özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 5. *Sürdürülebilir Liderlik Özellikleri*

Karakteristik	Sürdürülebilir Liderlik
İşletme vizyonu	Vizyon açık olarak belirtilir ve sürdürülebilirlik odaklıdır.
Amaçlar	Uzun dönem odaklıdır.
Sorumluluk	Bireye, gruplara, örgüte ve topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır.
Örgütsel Kültür	Güçlü, sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirilmiş bir örgüt kültürü vardır.
Dayanışma	Ortak çabaya dayalı karşılıklı yardım söz konusudur.
Güven	Yüksek düzeyde güven ve iyi niyet
Faaliyet sonuçları	Grup üyelerinin ortak çabalarının sinerjisi
Değişim	Eski parçalar yenilenerek kullanılır, dışarı atılabilir veya birleştirilir.
İşbirliği	Düzenli işbirliği
Takım merkezli yönelim	Takım çalışması
Kalite	Sürdürülebilir odaklı örgütsel kültür aracılığıyla başarının sağlanması.
Sürdürülebilirlik kavramı	Sürdürülebilirlik prensiplerine dayanır.
Sadakat	Çalışanlar örgüte sadıktırlar. Onların gereksinimleri karşılanmakta ve emniyetleri güvence altındadır.
Çalışanların gelişimi / Profesyonel gelişim	Tüm çalışanlar eğitilmektedir. Düzenli olarak gerçekleşir.
İnovasyon/ Yaratıcılık	Sistematik, düzenli ve yaratıcılık için gerekli fonlar dağıtılır.

Kaynak: Šimanskienė and Župerkienė (2014: 88-89).

Sürdürülebilir liderler, örgüt içinde çeşitliliği teşvik eden ve toplumda farklı fikirlerin paylaşılmasını ve geliştirilmesini destekleyen bir rol üstlenirler (Hargreaves and Fink, 2003, s. 3). Bu liderler, örgüt içindeki farklılıkların ve çatışmaların yaratıcı düşünceyi teşvik etme potansiyeline sahip olduğunun farkındadırlar. Bu nedenle, sorunların çözümünde bu farklılıklardan yararlanmak için farklılıkları keşfetmeye odaklanırlar, çatışmalardan kaçınmak veya gizlemek yerine bu farklılıkları bir avantaj olarak kullanırlar (Ferdig, 2007, s. 32). Bu bağlamda, sürdürülebilir liderlik, farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesinde stratejik bir rol oynar (Mısırdalı, Yangil, 2016, s.137-139).

Örgütler, iç ve dış baskılara maruz kaldıklarında, liderleri ürün/hizmet kalitesini korumak ve örgütün istikrarını sağlamak, aynı zamanda çalışanların moralini yükseltmek için yeni yöntemler geliştirmeye yönlendirir. Bu hedeflere ulaşmak için, sürdürülebilir liderlik gibi yeni bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç vardır (Šimanskienė and Župerkienė 2014, p. 90).

3.2.4. Sürdürülebilir Lider Kavramının Şirket Birleşme ve Devralma Açısından Önemi

Sürdürülebilir liderlik daha öncede açıklandığı üzere bir liderin sadece kısa vadeli kararlar almamasını, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine odaklanmasını ve bu hedefleri teşvik etmesini ifade eder. Şirket birleşme ve devralma süreçleri açısından sürdürülebilir liderlik ise birleşen veya devralınan şirketlerin sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerini uzun vadede dikkate alan bir yaklaşım benimsemeyi içerir. Birleşme ve devralmalarda yapılan araştırmalara göre başarısızlık oranının yüksek olduğu görülmüştür ve bu başarısızlık sebeplerinin %70'nin beşeri nedenlerden olduğu ortaya çıkmıştır. Başarı oranını yükseltmek ve yapılan birleşme/devralmanın uzun vadeli ve sürdürülebilir olması için sürdürülebilir liderlikle başarı ve istikrar sağlanması hedeflenebilir.

Sürdürülebilir liderliğin şirket birleşme ve devralmaları açısından önemini oluşturan faktörlerini şu şekilde sıralamak ve açıklamak mümkündür:

- Uzun Vadeli Değer Yaratma: Sürdürülebilir liderlik, işletmelerin sadece kısa vadeli karları değil, aynı zamanda uzun vadeli değer yaratmayı hedefler. Birleşme veya devralma işlemleri sırasında, sürdürülebilir liderler işletmelerin

gelecekteki sürdürülebilirliğini ve rekabetçiliğini gösterirler. Bu, işletmenin uzun vadeli başarıya odaklanmasını sağlar.

- Çevresel ve Sosyal Etkilerin Değerlendirilmesi: Sürdürülebilir liderler, birleşme veya devralma işlemleri sırasında işletmelerin çevresel etkilerini değerlendirirler.

Bu, enerji verimliliği, atık yönetimi ve çevresel sürdürülebilirlik gibi faktörleri içerir.

Ayrıca, işletmenin toplumsal sorumluluklarını ve sosyal etkilerini göz önünde bulundururlar. İşçi hakları, iş güvenliği ve yerel topluluklara katkı gibi faktörler bu açıdan önemlidir.

- Risk Yönetimi: Sürdürülebilir liderlik, işletmelerin potansiyel riskleri daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Birleşme veya devralma işlemleri, işletmenin risk profilini değiştirebilir. Sürdürülebilir liderler, çevresel, sosyal ve yönetim risklerini değerlendirir ve bu risklere karşı önlemler alır. Bu, işletmenin finansal ve itibar risklerini azaltmaya yardımcı olur.

- Çalışan Bağlılığı ve İnovasyon: Sosyal sorumluluk taahhütleri ve çevresel duyarlılık, işletmenin çalışanlarına anlamlı bir amaç sunar. Sürdürülebilir liderler, işletme içinde inovasyonu teşvik ederler. Daha sürdürülebilir iş uygulamaları ve ürünler geliştirmek için çalışanların katkısını teşvik ederler.

- Rekabetçilik: Sürdürülebilirlik, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir. Tüketiciler, sürdürülebilir ürün ve hizmetlere daha fazla ilgi göstermekte ve yatırımcılar ise çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerini dikkate almaktadır. Sürdürülebilir liderlik, işletmeyi bu değişen taleplere uyum sağlamak için daha iyi bir konuma getirebilir.

Sürdürülebilir liderlik, şirket birleşme ve devralma işlemleri sırasında işletmelerin daha sürdürülebilir, etik ve uzun vadeli bir yaklaşım benimsemesini böylece bu işlemlerin başarısızlık oranının düşmesini sağlayabilir. Bu, işletmenin uzun vadeli başarıya ulaşmasını, riskleri azaltmasını ve topluma daha olumlu bir şekilde katkıda bulunmasını destekler.

3.2.5. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Liderlikle İlgili Sorunlar ve Sürdürülebilir Liderlikle Sağlanabilecek Çözümler

KPMG Şirketi tarafından 2000 yılında yayınlanan “Leap into the Future Managing Difference” adlı makaleye göre Birleşme-Satın Alma-İttifakların %70’i başarısız olduğu ve bu başarısızlıkların da %70’inin beşeri sebeplerden kaynaklandığı ifade edilmişti. Peki ortaya çıkan bu beşeri sorunların sürdürülebilir liderlik özellikleriyle çözülmesi mümkün müdür?

3.2.5.1. Sorun 1: İşletme kültürü uyumsuzluğu

Şirket Birleşme ve Devralmalarında oluşabilecek en büyük ve ilksel sorunlardan biri “İşletme Kültür Uyumsuzluğu”dur. Şirketler birleşmede veya devralma esnasında kendi örgüt kültürleriyle birlikte bir araya gelmektedirler. Elbette ki uyumlu örgüt kültürleri olabilecek ve bu tarz yakın veya benzer kültüre sahip birleşen ya da devralınan şirketlerde uyum çok daha hızlı ve başarı oranı yüksek olacaktır.

Fakat gerekli çalışmalar yapılmaksızın ve kültür uyumu gözetilmeksizin yapılan birleşme ve devralma işlemlerinde uyumsuzluk başarısızlığı getirebilecektir. Farklı işletmelerin bir araya gelmesi, genellikle farklı işletme kültürleri, değerleri ve çalışma tarzları ile sonuçlanır. Bu uyumsuzluklar, birleşme veya devralma sürecini karmaşık hale getirebilir ve uzun vadeli sürdürülebilir başarıyı tehdit edebilir.

Birleşen veya devralınan şirketlerin farklı işletme kültürlerine sahip olmaları sorunu sürdürülebilir liderlik bakımından çözüme kavuşturulabilir. Sürdürülebilir liderler, uyumsuz kültürleri bir araya getirmek için çalışmalıdır. Kültürel uygunluğu sağlamak için işletme içi eğitimler, seminerler ve kültürel etkinlikler düzenlemeli ve birlikte çalışma ortamını teşvik etmelidir. Sürdürülebilir liderler, bu kültürel uyumsuzlukları ele almak ve çözmek için etkili stratejiler geliştirmelidirler. Kültür uyumsuzluğun en aza indirilmesi için liderler için çözüm önerileri aşağıda sıralanmıştır:

- Liderler, birleşme veya devralma sürecinin başlangıcında, çalışanlara uyumsuz kültürler hakkında eğitimler ve seminerler düzenleyebilirler. Bu, çalışanların farklı işletme kültürlerini anlamalarına ve saygı göstermelerine yardımcı olur.

- Şirketler, diğer kültürlerin bir araya geldiği etkinlikler ve eğlenceler düzenleyebilirler. Bu tür etkinlikler, çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarına ve iletişimlerini güçlendirmelerine yardımcı olur.

- Sürdürülebilir liderler, uyumlu bir kültür oluşturmak için kendilerini bir rol model olarak göstermelidirler. Liderler, işletme kültürüne uygun davranışları sergileyerek diğer çalışanlara örnek olmalıdır.

- İletişim, kültürel uyumsuzluğun üstesinden gelmede kritik bir rol oynar. Liderler, açık ve dürüst iletişim sağlamalı, çalışanların endişelerini dinlemeli ve çözümler aramak için iletişim kanallarını kullanmalıdır.

- Sürdürülebilir liderler, farklı kültürlerden gelen çalışanların birlikte çalışmalarını teşvik etmelidirler. Ortak projeler ve görevler, çalışanların uyumlu bir şekilde işbirliği yapmalarını sağlar.

3.2.5.2. Sorun 2: İşletişim eksikliği

Birleşme veya devralma sürecinin paydaşlara yeterince iletilmemesi, bu sürecin içerisinde bulunan çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve tedarikçiler gibi önemli paydaşlar için belirsizliklere yol açabilir. Bu durum, iş sürekliliğini tehdit edebilir, çalışanlar arasında motivasyon kaybına neden olabilir ve işletme değerinde düşüşe yol açabilir.

Sürdürülebilir liderler, bu iletişim eksikliğini aşmak ve paydaşların süreç hakkında doğru ve güvenilir bilgilere erişmesini sağlamak için etkili bir iletişim stratejisi geliştirmelidirler. Bu strateji, açık, şeffaf ve sürekli iletişimi içermelidir.

Özellikle çalışanlar için, süreç hakkında düzenli güncellemeler, toplu iletişim toplantıları veya bireysel görüşmeler düzenlemek önemlidir. Hissedarlar, müşteriler ve tedarikçiler gibi diğer paydaşlar da düzenli olarak bilgilendirilmelidir. Liderler paydaşların sorularını ve endişelerini dinlemeli ve bu sorulara açık ve tatmin edici yanıtlar vermeli. İletişim sürecinin bir parçası olarak geri bildirim almak ve bu geri bildirime dayalı olarak iletişim stratejisini düzeltmek de önemlidir.

Sonuç olarak, sürdürülebilir liderlik, birleşme veya devralma sürecinin başarılı olması için etkili iletişim sağlayarak paydaşların güvenini kazanmada kritik bir rol oynamaktadır. İletişim eksikliğini gidermek, belirsizlikleri azaltır ve sürecin daha sorunsuz ve başarılı bir şekilde ilerlemesine yardımcı olur.

3.2.5.3. Sorun 3: Direniş ve karşıtlık

Birleşme veya devralma süreci, çalışanlar ve yöneticiler arasında direnç ve karşıtlık yaratabilir. Bu süreç, değişimin getirdiği belirsizlik ve endişe nedeniyle çalışanlar arasında direnç oluşturabilir. Aynı zamanda, yöneticiler arasında farklı görüşler ve çıkarlar, sürecin sorunsuz bir şekilde ilerlemesini engelleyebilir.

Sürdürülebilir liderler, bu direnç ve karşıtlığı ele almak için empati kurmalı ve çalışanların endişelerini anlamalıdır. İşbirliğini teşvik etmek, değişikliği anlatmak ve çalışanların sürece katılımını teşvik etmek önemlidir.

Endişeleri dinlemek ve soruları yanıtlamak, çalışanların daha fazla güvende hissetmelerine yardımcı olabilir. Sürdürülebilir liderler, sürecin uzun vadeli faydalarını vurgulamalıdır. Birleşme veya devralma sürecinin sonucunda işletmenin daha rekabetçi hale geleceği, yeni fırsatlar yaratılacağı ve iş güvencesinin korunacağı gibi olumlu sonuçları vurgulamak, çalışanların motivasyonunu artırabilir.

3.2.5.4. Sorun 4: Performans kaybı

Sürdürülebilir liderler için performans yönetimi, birleşme veya devralma sürecinin kritik bir bileşenidir. Performans yönetimi, birleşme veya devralma sürecinin başarısını değerlendirmenin anahtarıdır. Liderler, bu sürecin sonuçlarını sürekli olarak izlemeli ve değerlendirmelidir. Bu, işletmenin hedeflere ulaşp ulaşmadığını anlamak için önemlidir. Özellikle birleşme veya devralma sonrasında iş süreçlerinin karmaşıklığı artacağından performansın izlenmesi daha da önem kazanmaktadır.

Performans yönetimi aynı zamanda iş süreçlerini optimize etmek için bir fırsat sunar. Liderler, işletmenin verimliliğini artırmak ve maliyetleri azaltmak için düzeltici önlemler almalıdır. İş süreçlerinin iyileştirilmesi, işletmenin rekabetçiliğini artırabilir ve operasyonel mükemmeliyet sağlayabilir.

3.2.5.5. Sorun 5: Yönetişim ve idari karmaşıklık

Birleşme veya devralma sürecinin en karmaşık yönlerinden biri, farklı yönetim yapıları, prosedürler ve sistemlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan uyumsuzluktur. Her iki işletme, kendi benzersiz yönetim biçimlerine, kurumsal kültürlerine ve iş süreçlerine sahip olabilir. Bu uyumsuzluklar, iş süreçlerinin etkin bir şekilde entegre edilmesini zorlaştırabilir ve idari karmaşıklığa yol açabilir.

Sürdürülebilir liderler için bu sorunun üstesinden gelmek, iş birliği ve entegrasyonu teşvik etmek anlamına gelir. İlk adım, uyumsuzlukların belirlenmesi ve anlaşılmasıdır. Liderler, her iki işletmenin yönetim yapılarını, prosedürlerini ve sistemlerini dikkatle incelemelidirler.

Daha sonra, uygun bir yönetim yapısı oluşturulmalıdır. Bu yapının amacı, iş süreçlerini düzenlemek ve uyum sağlamaktır. Liderler, hangi yönetim yapılarının korunacağını, hangi prosedürlerin birleştirileceğini ve hangi sistemlerin kullanılacağını belirlemelidirler. Bu kararlar, işletmenin uzun vadeli başarısını etkileyebilir. Sürdürülebilir liderler, veri yönetimi stratejileri geliştirmeli ve veri entegrasyonunu sağlamak için çalışmalıdır.

Sonuç olarak, yönetim ve idari karmaşıklık, birleşme veya devralma sürecinin karmaşıklığını artırabilir. Sürdürülebilir liderler, uyumsuzlukları tanımlamalı, uygun bir yönetim yapısı oluşturmalı ve veri yönetimini düzenlemelidirler. Bu adımlar, işletmenin bu karmaşıklığı azaltmasına yardımcı olabilir ve başarıya giden yolda önemli bir rol oynayabilir.

3.3. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Örgütsel Sürdürülebilirliğin Önemi

Örgütsel sürdürülebilirlik, birleşme veya devralma sonrası işletmenin uyum sağlama yeteneği, kültürel entegrasyonu başarabilme kapasitesi ve uzun vadeli başarı için sürdürülebilir stratejiler geliştirme becerisi anlamına gelir.

Bu süreçlerde örgütsel sürdürülebilirlik sağlamak, işletmenin tüm paydaşları için olumlu sonuçlar doğurabilir. Çalışanların ve yöneticilerin uyumlu bir şekilde çalışabilmesi, işletme içi karmaşıklıkların azaltılması ve yeni iş yapma yöntemlerinin etkin bir şekilde benimsenmesi, birleşme veya devralma sonrası başarının anahtarıdır. Ayrıca, örgütsel sürdürülebilirlik, işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmesine de yardımcı olabilir. Daha verimli operasyonlar, çevresel ve toplumsal sorumluluğun yerine getirilmesi, sürdürülebilirlik odaklı projelerin hayata geçirilmesi gibi faktörler, işletmeyi uzun vadeli başarıya taşıyabilir.

3.3.1. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Tanımı ve Özellikleri

Dyllick ve Hockerts (2002) kurumsal sürdürülebilirliği ekolojik ve sosyal sürdürülebilirlik unsurlarının bir karışımı olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre, işletmelerin uzun vadeli kazanç hedefine odaklanmaları gerektiği vurgulanmıştır. Yavuz (2010), ticari işletmeler için sürdürülebilirliği şu şekilde açıklamıştır: “İşletmeler, üretim süreçlerinde çevreye verilen zararları telafi etmek amacıyla uzun vadeli stratejiler ve yaklaşımlar geliştirirler.

Ancak günümüzde ekonomik kalkınmanın, ticari işletmelerin ekonomik faaliyetlerine dayalı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, sürdürülebilir kalkınmanın, ticari işletmelerin sürdürülebilirlik çabaları ile yakından ilişkili olduğu ve hatta bir nedensel ilişki içinde olduğu söylenebilir.”

Tokgöz ve Önce'ye (2009) göre, kurumsal sürdürülebilirlik için şirketlerin yeni iş modellerini öğrenmeleri ve kazançlarını artırma stratejilerini düşünmelerinin yanı sıra geleceğe yatırım yapmaları gerekmektedir. Hahn ve Scheermesser (2006), ticari işletmelerin yalnızca ekonomik değer yaratmakla kalmayıp aynı zamanda olumsuz çevresel etkileri azaltmak için çaba sarf etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Örgütsel sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli stratejileri, çevresel etkileri azaltma taahhütleri ve geleceğe yatırım yapma gerekliliği ile ilişkilendirilebilir. Bu, sürdürülebilir kalkınmanın ticari işletmelerin sürdürülebilirlik çabaları ile doğrudan bağlantılı olduğu anlamına gelir (Kuşat, 2012, s.228-229).

Sürdürülebilirlik, ekonomik amaçları olan kurumların geleceğe daha sağlıklı bir şekilde geçiş yapmayı hedefleyen bir yönetim anlayışını ifade eder. Bu yaklaşım, geleneksel büyüme teorilerine alternatif bir perspektif sunar ve hem maddi hem de manevi riskleri minimize etmeyi amaçlar.

2010 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin, farklı ülkelerde faaliyet gösteren 766 şirketin CEO'su üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırma, örgütsel sürdürülebilirlik konusunda şirketleri teşvik eden etkili faktörleri belirlemiştir. Bu faktörler :

Artan Marka Değeri, Güven ve İtibar: Örgütlerde sürdürülebilirlik çabaları, şirketin marka değerini artırabilir ve tüketiciler, müşteriler ve yatırımcılar arasında daha fazla güven oluşturabilir. Bu, şirketin karlılığını artırabilir.

Personel Motivasyonu: Sürdürülebilirlik uygulamaları, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve bu da işletmenin kar marjlarına olumlu etki yapabilir.

İşletme İtibarı: Şirketin sürdürülebilirlik odaklı çalışmaları, işletmenin toplum nezdinde daha itibarlı hale gelmesine katkı sağlayabilir ve bu da nitelikli işgücü çekmeyi kolaylaştırabilir.

Rekabet Üstünlüğü: İşletmenin sürdürülebilirlik çabaları, toplumun gözünde meşruiyet kazandırabilir ve bu da rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Finansal Destek ve Yatırım: Uluslararası sorumlu yatırım şirketlerinden finansal destek alma olasılığı, sürdürülebilirlik odaklı şirketlerde daha yüksek olabilir.

Değişen Tüketici Talepleri: Bilinçli tüketicilerin artan talepleri, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını artırmalarını teşvik edebilir.

Bu faktörler, şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda daha fazla çaba harcamasına ve bu çabaların hem toplumsal hem de ekonomik açıdan fayda sağlamasına neden olabilir (Kuşat, 2012, s.229-230).

3.3.2. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Örgütsel Sürdürülebilirliğin Rolü

Şirket birleşme ve devralmaları, bir işletmenin büyümesi, genişlemesi veya pazar payını artırması için önemli bir stratejik adımdır. Ancak, bu işlemler sadece finansal değil, aynı zamanda organizasyonel ve kültürel açıdan da karmaşıktır. İşte bu noktada örgütsel sürdürülebilirlik kavramı devreye girer.

Örgütsel sürdürülebilirlik, bir işletmenin bu tür büyük değişikliklerle karşı karşıya kaldığında, uzun vadeli başarısını ve ayakta kalabilirliğini nasıl sağlayabileceğini ifade eder. Bu, sadece birleşme veya devralma işlemi sırasında değil, aynı zamanda sonrasında da geçerlidir.

Kültürel uyum ve uygunluk: İki farklı işletme birleştiğinde veya biri diğerini devraldığında, organizasyonların kültürel farklılıkları ortaya çıkabilir. Bu farklılıklar, işbirliğini, iletişimi ve verimliliği olumsuz etkileyebilir. Örgütsel sürdürülebilirlik,

kültürel uyumun sağlanmasına ve yeni birleşen organizasyonun ortak bir kültür oluşturmaya yardımcı olabilir.

Çalışan ilişkileri ve performans: Birleşme veya devralma işlemleri, çalışanlar arasında belirsizlik ve endişeye yol açabilir. Bu nedenle, örgütsel sürdürülebilirlik, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak performanslarını iyileştirebilir. İyi bir örgütsel sürdürülebilirlik stratejisi, işgücünün bu değişimlere daha olumlu bir şekilde adapte olmasını sağlayabilir.

Süreç entegrasyonu: İş süreçlerinin uyumlu hale getirilmesi ve entegrasyonu, birleşme veya devralma işleminin kritik bir parçasıdır. İşte bu noktada örgütsel sürdürülebilirlik, iş süreçlerini optimize etme, verimliliği artırma ve karmaşıklığı azaltma konularında rehberlik edebilir.

Risk yönetimi: Birleşme veya devralma işlemleri, işletmenin risk profilini değiştirebilir. Örgütsel sürdürülebilirlik, bu riskleri belirleme, analiz etme ve etkili bir risk yönetimi stratejisi geliştirme konularında kritik bir rol oynar. Bu, finansal, operasyonel ve yasal risklerin kontrol altında tutulmasına yardımcı olabilir.

Değer yaratma: Birleşme veya devralma işlemleri sonucunda işletmenin değerini artırmak önemlidir. Örgütsel sürdürülebilirlik, işletmenin rekabetçiliğini artırma, maliyet tasarrufu yapma ve yeni fırsatlar yaratma sürecini içerir. Bu, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini güvence altına alabilir.

3.4. Şirket Birleşme ve Devralmalarında Örgütle ilgili Sorunlar ve Örgütsel Sürdürülebilirlikle Sağlanabilecek Çözümler

Şirket birleşme ve devralmalarında örgüt yapısının değişmesi veya şirketin varlığının ortadan kalkması sebebiyle sürecin iyi yönetilmemesi halinde bazı sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Ortaya çıkan veya çıkabilecek sorunların örgütsel sürdürülebilirlikle çözümlenmesi mümkün olabilir.

3.4.1. Sorun 1: Kültürel Uyum Eksikliği

Birleşen veya devralınan işletmeler, farklı organizasyonel kültürlere sahip olabilirler. Bu kültürel uyumsuzluk, işbirliği ve verimlilik sorunlarına yol açabilir. Kültürel uyum, birleşen veya devralınan işletmelerin farklı organizasyonel kültürlerle

sahip olmaları nedeniyle ortaya çıkabilen bir zorluktur. Bu uyumsuzluk, işbirliği eksikliği, verimlilik kaybı ve çalışan memnuniyetsizliği gibi sorunlara yol açabilir.

Örgütsel sürdürülebilirlik, bu kültürel uyum sorunlarına çözüm sunar. İşletme içi eğitimler ve seminerler, çalışanlara birleşme veya devralma sürecinin nasıl işleyeceğini ve yeni kültürel dinamikleri nasıl anlayacaklarını öğretme fırsatı sunar. Bu eğitimler, çalışanların süreç hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarına ve belirsizliklerin azaltılmasına yardımcı olabilir. Ayrıca, kültürel etkinlikler ve paydaşlar arası etkileşim, farklı kültürlerin daha yakın bir şekilde bir araya gelmesini teşvik edebilir. Örneğin, farklı şirketlerden gelen çalışanlar arasında sosyal etkinlikler veya işbirliği projeleri düzenlemek, yeni kültürel unsurların kabul edilmesine ve ortak bir kültür oluşturulmasına yardımcı olabilir.

Bunun yanı sıra, çalışanların görüşleri ve katkıları önemsenmelidir. Yeni kültürel uyum sürecine dahil edilerek, bu sürecin bir parçası olduklarını hissederler. Çalışanların geri bildirimleri, uyumsuzlukların giderilmesine ve sürecin daha etkili bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayabilir.

Örgütsel sürdürülebilirlik, birleşme veya devralma süreçlerinde kültürel uyumu teşvik etmek ve yönetmek için bir dizi yöntem sunar. Bu yöntemler, işbirliği, verimlilik ve çalışan memnuniyeti gibi önemli alanlarda olumlu sonuçlar elde etmeye yardımcı olabilir.

3.4.2. Sorun 2: İletişim Eksikliği

Birleşme veya devralma süreci, paydaşlara yeterince iletilmediğinde büyük belirsizliklere yol açabilir. Bu belirsizlikler, çalışanlar arasında endişelere, hissedarlar arasında güvensizliğe ve sürecin başarısızlığına neden olabilir. Örgütsel sürdürülebilirlik, açık ve etkili iletişimin önemini vurgular. Liderler, bu süreçte iletişimin merkezine yerleştirilmelidir.

- **Düzenli İletişim Kurma:** Liderler, sürecin her aşamasında düzenli olarak paydaşlarla iletişim kurmalıdır. Bu iletişim, çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve diğer ilgili taraflarla yapılmalıdır. Herhangi bir gelişme veya değişiklik hakkında zamanında bilgilendirme yapmak, belirsizliği azaltacaktır.

- Şeffaflık: Liderler, sürecin şeffaf olmasını sağlamalıdır. Gizli veya saklanan bilgiler, güvensizliğe yol açabilir. İşletmenin geleceği hakkında net ve dürüst olmak, paydaşların sürece güvenmelerini sağlar.

- Soruları Yanıtlama: Liderler, paydaşların sorularını yanıtlamalı ve endişeleri dinlemelidir. Bu, çalışanlar ve hissedarlar arasında iletişimsizlikten kaynaklanan endişeleri giderecektir.

- İletişim Planları: İşletme birleşmeleri veya devralmaları için iletişim planları oluşturulmalıdır. Bu planlar, kimin ne zaman, nasıl ve hangi kanallar aracılığıyla iletişim kuracağını belirler. Bu, kaosu önler ve herkesin bilgiye eşit erişim sağlar.

- Geribildirim ve İyileştirme: Liderler, paydaşlardan gelen geri bildirimleri dikkate almalı ve süreci iyileştirmek için bu geri bildirimleri kullanmalıdır. Bu, iletişim sürecini daha etkili hale getirir.

İletişim eksikliği, birleşme veya devralma süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Örgütsel sürdürülebilirlik yaklaşımı, bu sorunu çözmek için düzenli, şeffaf ve etkili iletişimi teşvik eder. Bu sayede, paydaşlar sürece daha fazla katkıda bulunabilir ve belirsizlikler azaltılabilir.

3.4.3. Sorun 3: Direniş ve Karşıtlık

Birleşme veya devralma sürecine karşı çalışanlar ve yöneticiler direnç gösterebilirler. Bu direniş, sürecin başarısını tehlikeye atabilir ve çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Örgütsel sürdürülebilirliği benimseyen ve örgüt içinde benimsetmiş liderler, bu direnişi yönetmek ve aşmak için örgütsel sürdürülebilirlik prensiplerini kullanabilirler.

- Endişeleri Anlama: Liderler, çalışanların ve yöneticilerin süreçle ilgili endişelerini anlamalıdır. Bu endişeler, iş güvencesi, kariyer gelişimi veya çalışma koşulları gibi çeşitli alanlarda olabilir. Örgütsel sürdürülebilir liderler, bu endişelere duyarlılık gösterir.

- İşbirliği ve Katılım: Örgütsel sürdürülebilirlik, çalışanların ve yöneticilerin sürece aktif olarak katılımını teşvik eder. Liderler, çalışanları sürece dahil etmeli ve onların fikirlerini değerlendirmelidir. İşbirliği ve katılım, direnişi azaltabilir.

- Değişikliği Anlatma: Liderler, sürecin neden gerekli olduğunu ve nasıl işleyeceğini çalışanlara açıklamalıdır. Özellikle işbirliğinin ve iş hedeflerinin nasıl korunacağını vurgulamak, direnişi azaltabilir.

- Uzun Vadeli Faydaları Vurgulama: Örgütsel sürdürülebilirliği benimseyen liderler, sürecin uzun vadeli faydalarını vurgulamalıdır. Bu, çalışanların değişikliğin uzun vadeli iş fırsatlarına ve kariyer gelişimine nasıl katkı sağlayabileceğini görmelerine yardımcı olabilir.

- Eğitim ve Destek: Liderler, çalışanlara gerektiğinde eğitim ve destek sağlamalıdır. Bu, yeni iş süreçlerine veya teknolojilere uyum sağlama sürecini kolaylaştırabilir.

Örgütsel sürdürülebilirlik yaklaşımı, direnişi azaltmaya ve birleşme veya devralma sürecini daha sorunsuz hale getirmeye yardımcı olabilir. Çalışanların ve yöneticilerin endişelerini anlamak, işbirliğini teşvik etmek ve uzun vadeli faydaları vurgulamak, bu süreçte başarılı bir şekilde kullanılacak çözümlerdir.

3.4.4. Sorun 4: Performans İyileştirme Eksikliği

Birleşme veya devralma sonrasında işletmenin performansı düşebilir veya istenilen seviyeye ulaşmayabilir. Bu, özellikle farklı işletmelerin farklı iş süreçleri ve kültürleriyle birleştğinde ortaya çıkabilir. Bu durumda sürdürülebilir örgüt prensiplerine göre bazı noktalarda iyileştirme sağlanarak ilerleme sağlanabilir.

- Performans İzleme ve Ölçme: Liderler, birleşme veya devralma sonrasında işletmenin performansını düzenli olarak izlemeli ve ölçmelidir. Bu, hangi alanlarda sorunlar olduğunu belirlemelerine yardımcı olabilir.

- Düzeltici Önlemler: Performans sorunlarını belirlediklerinde, liderler düzeltici önlemler almalıdır. Özellikle iş süreçlerini optimize etmek, verimliliği artırmak ve performansı iyileştirmek için çaba göstermelidirler.

- Eğitim ve Yetenek Geliştirme: Örgütsel sürdürülebilir liderler, çalışanların ihtiyaç duyduğu yetenekleri geliştirmelerine yardımcı olacak eğitim ve yetenek geliştirme programlarına yatırım yapmalıdır. Bu, performansı artırmak için önemlidir.

- Sürekli Öğrenme ve Gelişme: Örgütsel sürdürülebilir liderler, sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmelidirler. İş süreçlerini iyileştirmek için çalışanların fikirlerini ve geri bildirimlerini değerlendirmeliler.

3.4.5. Sorun 5: Yönetişim ve İdari Karmaşıklık

Birleşme veya devralma işlemlerinde farklı yönetim yapıları, prosedürler ve sistemlerin bir araya gelmesi, uyumsuzluk ve karmaşıklığa yol açabilir. Bu, özellikle büyük işletmeler veya farklı sektörlerden gelen işletmeler birleştiklerinde sıkça karşılaşılan bir sorundur.

Örgütsel sürdürülebilirlik yaklaşımı, birleşme veya devralma işlemlerinde karşılaşılan yönetim ve idari karmaşıklığı ele almak için etkili bir araçtır.

Uyumsuzlukları belirlemek, uygun bir yönetim yapısı oluşturmak ve işbirliği ile koordinasyonu teşvik etmek, işletmenin sürdürülebilir bir şekilde başarılı olmasına yardımcı olabilir. Bu sayede, işletme karmaşıklığına rağmen sürdürülebilir bir şekilde büyümek ve gelişmek mümkün olabilir.

Örgütsel sürdürülebilirlik yaklaşımı, birleşme veya devralma sonrası performansı iyileştirmek için kullanılabilecek önemli bir araçtır. Performansı izlemek, düzeltici önlemler almak, eğitim ve yetenek geliştirme programlarına yatırım yapmak ve sürekli öğrenmeyi teşvik etmek, işletmenin sürdürülebilir bir şekilde başarılı olmasına yardımcı olabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

Sanayi devriminden itibaren 21. Yüzyıla uzanan bir süreçte şirket birleşmeleri ve devralmaları dönemsel olarak artış ve azalış göstermiştir. Bu artış ve azalışlar global ekonomik kriz veya refah durumuna göre azalmış ve artmıştır. Ekonominin kötü veya krizde olduğu süreçlerde şirketlerin birleşmeye yönelmediği sayısal verilerle bazı çalışmalarda gösterilmiştir. Bu bağlamda şirketlerin ekonomik olarak önlerini göremediği ve uzun vadede planlar yapamadığı için birleşmeyi ya da devralma işlemlerini gerçekleştirmediği söylenebilir.

Şirket birleşme ve devralmaları aslında pek çok açıdan avantaj sağlayıp örgütleri bir üst seviyeye taşıyabilir. Şirket birleşme ve devralma işlemleri, iş dünyasında önemli avantajlar sunar. Bu işlemler, bir şirketin büyüme hızını artırabilir ve yeni pazarlara erişim sağlayabilir. Aynı zamanda rekabet avantajını artırabilir, çünkü şirketler stratejik varlıkları veya yetenekleri bir araya getirerek daha güçlü hale gelebilirler. Mali verimlilik, işbirliği ve risk dağıtma da bu işlemlerin faydaları arasında yer alır. Ayrıca, birleşme ve devralma işlemleri, yetenek ve bilgi kazanımını artırabilir, inovasyon ve Ar-Ge yeteneğini iyileştirebilir ve hissedar değerini artırma potansiyeli taşırlar. Ancak, bu avantajların elde edilmesi için dikkatli planlama, iyi bir yönetim ve örgütsel uyum gerekmektedir.

Birleşme ve devralma işlemleri, iş dünyasında karmaşık ve riskli süreçlerdir. Bu süreçler, şirketlerin büyümesini hızlandırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir, ancak aynı zamanda ciddi zorluklar ve risklerle doludur. Yapılan araştırmalar ve veriler birleşme ve devralmaların çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlandığını göstermiştir. Başarısızlığın nedeni ise büyük oranda beşeri faktörler olarak

gösterilmiştir. Birleşme ve devralma işlemleri yapılırken birleşen veya devralan-devrolunan şirketlerin beşeri faktörleri üzerinde titizlikle çalışmaları ve ortaya çıkabilecek sorunları öngörerek bertaraf etmeleri gerekmektedir.

Bu tür işlemlerin başarısı, sadece finansal faktörlere dayanmaz; aynı zamanda insan kaynakları ve beşeri faktörlerin dikkatli bir şekilde ele alınmasına da bağlıdır. Birleşen veya devralan-devrolunan şirketler, bu süreçte işbirliği ve uyum sağlama konusunda titizlikle çalışmalıdır. Özellikle kültürel farklılıklar, iletişim eksiklikleri, çalışan direnişi, performans kaybı ve yönetim karmaşıklığı gibi beşeri faktörler, birleşme ve devralma işlemlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecek potansiyel sorunlardır. Bu nedenle, şirketler bu tür işlemlere başlamadan önce bu sorunları önceden tanımlamalı ve bertaraf etme stratejileri geliştirmelidir. Kültürel uyumsuzluklar, özellikle farklı şirket kültürlerinin bir araya gelmesi durumunda ortaya çıkabilir ve çalışanların uyum sağlama sürecini zorlaştırabilir. İletişim eksiklikleri ise bilgi akışının kesintiye uğramasına ve yanlış anlamalara yol açabilir. Çalışan direnişi ve performans kaybı ise bu tür değişikliklere karşı insanların doğal tepkileridir ve etkili bir değişim yönetimi stratejisi olmadan işlerin aksamasına neden olabilir. Son olarak, yönetim ve idari karmaşıklık, birleşmiş veya devralınmış şirketin işleyişini karmaşıktırabilir ve verimliliği düşürebilir.

Birleşme ve devralmaların uzun vadeli başarıya ulaşması için bahsedilen sorunlarında çözümleri uzun vadeli düşünülmelidir. Bu durumda buraya sürdürülebilirlik kavramı devreye girebilir. Birleşme ve devralma işlemlerinin uzun vadeli başarısını sağlamak için şirketlerin beşeri faktörleri özenle değerlendirmesi ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir. Bu, sadece finansal kazançlardan daha fazlasını sunabilir; aynı zamanda birleşme ve devralma sürecini daha sorunsuz ve verimli hale getirerek şirketin sürdürülebilirliğini artırabilir.

Sürdürülebilir liderlik, hem şirketin hem de çevrenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamaya odaklandığı bir liderlik yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Bu liderlik yaklaşımında liderlerin öngörülü olması, risk analizi yapması ve özellikle kültür-iletişim uyumsuzluğu ve eksiklerinde sürdürülebilir liderlik araçlarını kullanması beklenmektedir. Sürdürülebilir liderlik, liderlerin işletmelerinin uzun vadeli başarısını sağlama amacı taşıyan bir liderlik yaklaşımı olarak önemli bir rol oynar. Bu yaklaşımda liderler, sadece kısa vadeli kazançlara odaklanmak yerine geleceği tahmin etme yeteneği geliştirmelidirler. Bu, öngörülülük

ve stratejik düşünme gerektirir. Ayrıca, risk analizi yapmak da sürdürülebilir liderlik için temel bir beceridir. Şirket birleşme ve devralma gibi büyük değişikliklerde riskleri önceden değerlendirmek, olası sorunlara karşı hazırlıklı olmak ve uygun stratejiler geliştirmek, işlemlerin başarısını etkileyebilir.

Özellikle birleşme ve devralma işlemlerinde, kültürel uyumsuzluklar ve iletişim eksiklikleri gibi beşeri faktörler, liderlerin sürdürülebilir liderlik araçlarını kullanma gerekliliğini daha da vurgular. Bu tür sorunları ele almak, işbirliği ve uyum sağlama süreçlerini yönlendirmek için önemlidir. Sürdürülebilir liderler, bu tür zorlukları aşmak ve çalışanların değişim sürecine olumlu katkıda bulunmalarını sağlamak için empati ve iletişim becerilerini geliştirmelidirler.

Örgütsel sürdürülebilirlik ise işletmenin uyum sağlama yeteneği, kültürel entegrasyonu başarabilme kapasitesi ve uzun vadeli başarı için sürdürülebilir stratejiler geliştirme becerisi anlamına gelir. Örgütlerin sürdürülebilir olması için liderlere pek çok görev ve sorumluluk düşmektedir. Çünkü bir örgütün sürdürülebilir olması için yalnızca liderin sürdürülebilir liderlik özelliklerini taşıyıp araçlarını kullanması yeterli olmayacaktır. Sürdürülebilirlik kültürünün şirketin her seviyesinde benimsenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir liderlik, liderlerin uzun vadeli stratejik vizyonlarını geliştirme, riskleri öngörme ve beşeri faktörleri yönetme yeteneğine dayalı önemli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, şirket birleşme ve devralma işlemleri gibi karmaşık değişikliklerin başarılı bir şekilde yönetilmesine ve şirketin sürdürülebilirliğine katkıda bulunabilir.

Tanımlara da bakıldığında birleşme ve devralma işlemlerinde uzun vadeli başarıyı yaratmak ve sürdürülebilir olmasını sağlama konusunda sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirliğin önemli bir rol oynayabileceği anlaşılmaktadır. Hem sürdürülebilir liderlik hem de örgütsel sürdürülebilirliğin temel hedefi uzun vadeli plan ve stratejilerle hedefe ulaşmaktır. Birleşme yada devralma işlemi gerçekleştirilen şirketlerde de uzun vade de başarı elde etmek temel hedeflerden biri olmaktadır. Bu bakımdan şirketler birleşme yada devralma işlemi gerçekleştirmeyi planladıkları takdirde öncelikle liderlik ve örgütsel anlayışlarını gözden geçirmeli sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik araçlarını kullanarak şirketlerini entegre etmeleri başarı oranını yükseltebilecektir.

Örgütsel sürdürülebilirlik, bir işletmenin uzun vadeli başarı için temel bir taahhüt ve beceri gerektirir. Bu bağlamda, liderlerin rolü hayati öneme sahiptir. Örgütlerin sürdürülebilir olabilmesi için liderler, sadece sürdürülebilir liderlik özelliklerini taşımakla kalmamalı, aynı zamanda örgütün tüm seviyelerinde sürdürülebilirlik kültürünün benimsenmesini teşvik etmelidirler.

Sürdürülebilir liderler, örgütlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini göz önünde bulundurarak uzun vadeli stratejiler geliştirmelidirler. Bu, sadece kar elde etmekle değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk taşıma ve çevresel sürdürülebilirliği destekleme konularında da odaklanmayı içerir. Liderler ayrıca örgütlerinin uyum sağlama yeteneğini artırmalı ve kültürel entegrasyonu başarıyla yönetmelidirler. Bu, birleşme ve devralma gibi büyük değişikliklerin sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir.

Özellikle örgütün tüm seviyelerinde sürdürülebilirlik kültürünün benimsenmesi, liderlerin liderlik etme ve örnek olma rolünü gerektirir. Bu, çalışanların sürdürülebilirlik değerlerini içselleştirmelerine yardımcı olabilir ve böylece örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğini destekler. Örgütsel sürdürülebilirlik, liderlerin özellikle sürdürülebilir liderlik yaklaşımını benimsemeleri ve örgütlerinin her seviyesinde sürdürülebilirlik kültürünün geliştirilmesine odaklanmaları gereken bir kavramdır. Bu, hem uzun vadeli başarıyı sağlama hem de şirketin toplumsal ve çevresel sorumluluğunu yerine getirme açısından önemlidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarının şirket birleşme ve devralmalarındaki etkilerini incelerken teorik bir çerçeve sunma amacını taşımıştır. Bu iki önemli kavramın birleşme ve devralma işlemlerinin başarısına olan katkılarını anlamak ve açıklamak için bir temel sağlamayı amaçlamıştır. Ancak, bu çalışmanın sınırlılıkları göz önüne alındığında, gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik bir rehber niteliği taşıdığını da belirtmek gerekir.

Akademisyen ve akademik çalışmalarda bulunanların gerek bu konu gerek bu konuyla ilişkili sayısal çalışmalarda bulunmaları ve hem mikro ekonomi bağlamında hem makro ekonomi bağlamında ekonomik güç ve sürdürülebilirliği sağlayan birleşme ve devralma işlemlerinin akademik açıdan incelemeleri bu işlemleri yapacak şirket yada şahıslar açısından yol gösterici olacaktır. Ayrıca sürdürülebilirlik kavramının eğitimciler ve akademisyenler tarafından ders konusu yapılmalı ileride lider olma potansiyeli olan öğrencilere yol gösterici olmalıdırlar. Bunlarla beraber bu konuda araştırma yapan ve yapmak isteyenlerin güncel verileri, eğilimler ve trendleri takip etmeleri de önem arz etmektedir. Bu işlemlerde şirketlere ve şahıslara araştırmalar ışığında rehberlik ve danışmanlık vermekte başarı oranını yükseltecek bir unsur olacaktır. Sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik, günümüzde akademik çevrelerde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, akademik dünyada sürdürülebilir liderlik araştırmalarına ve örgütsel sürdürülebilirlik konularına yönelik öneriler geliştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Akademik açıdan öne çıkan öneriler şunlar olabilir: Disiplinlerarası Çalışmalar, Veri Analizi ve Ölçüm, Eğitim Programları, Case Study Analizleri, Yeni Teorik Çerçeveler.

- Disiplinlerarası Çalışmalar: Sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik konularında yapılan araştırmalar, farklı disiplinlerden gelen

akademisyenler arasında işbirliğini teşvik etmelidir. İşletme, çevre bilimleri, sosyal bilimler ve mühendislik gibi alanlardan gelen bilim insanları arasında ortak projeler ve çalışmalar desteklenmelidir.

- Veri Analizi ve Ölçüm: Sürdürülebilir liderliğin ve örgütsel sürdürülebilirliğin etkilerini ölçümlemek için yeni ve etkili metrikler geliştirilmesi önemlidir. Akademisyenler, bu alanda kullanılabilecek daha kapsamlı ve tutarlı ölçüm araçlarını belirlemeli ve sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek için daha sofistike analiz yöntemleri geliştirmelidir.

- Eğitim Programları: Üniversiteler, sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik konularında uzmanlaşmış lisans ve lisansüstü programlar sunmalıdır. Bu programlar, öğrencilere sürdürülebilirlik ilkelerini anlama, ölçme ve bu ilkeleri iş dünyasında uygulama konusunda bilgi sağlamalıdır.

- Case Study Analizleri: Akademik literatüre yeni case study analizleri eklenmelidir. Bu analizler, sürdürülebilir liderliğin ve örgütsel sürdürülebilirliğin farklı sektörlerde ve kültürlerde nasıl başarıyla uygulandığını anlamamıza yardımcı olabilir.

- Yeni Teorik Çerçeveler: Sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlikle ilgili yeni teorik çerçeveler geliştirilmelidir. Bu teorik çerçeveler, bu konularda daha iyi bir anlayışa ve daha etkili müdahalelere olanak tanıyabilir.

İş dünyasında ise özellikle liderler, yöneticiler ve birleşme-devralmada uzmanlaşmış profesyonellerin ellerindeki verileri paylaşmaları bu işlemlerin başarısının neye bağlı olduğunu, oranı vb. bilgilerin sağlanması açısından önemlidir. Sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik, günümüz iş dünyasında giderek artan bir öneme sahiptir. Sürdürülebilir liderlik, liderlerin sadece kısa vadeli kazançlara odaklanmak yerine uzun vadeli etki ve değer yaratmaya yönelik bir vizyon geliştirmelerini içerir. Aynı zamanda, örgütlerin ekonomik, çevresel ve sosyal alanlarda sürdürülebilirlik ilkelerine odaklanması, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını gözetmesi anlamına gelir. Bu bağlamda, iş dünyasına yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Vizyon ve Strateji Belirleme: Liderler, sürdürülebilir bir geleceği hedefleyen bir vizyon oluşturmali ve bu vizyona ulaşmak için stratejiler

geliştirmelidir. Sürdürülebilirlik, iş stratejilerinin merkezine yerleştirilmeli ve tüm karar süreçlerinde dikkate alınmalıdır.

- Çalışan Katılımı ve Eğitimi: Çalışanların sürdürülebilirlik konusundaki bilinci artırılmalı ve katılımları teşvik edilmelidir. Eğitim programları aracılığıyla çalışanlara sürdürülebilirlik değerleri aşılanmalı ve bu değerler örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmelidir.

- Çevresel ve Sosyal Sorumluluk: İşletmeler, çevresel etkilerini minimize etmek ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla çeşitli projelere yatırım yapmalıdır. Sosyal projeler ve çevre dostu uygulamalar, hem şirketin itibarını artırır hem de toplumsal kalkınmaya katkı sağlar.

- Yenilik ve Teknolojik Gelişmeleri Değerlendirme: Sürdürülebilir liderlik, yeni ve sürdürülebilir teknolojilerin kullanımını teşvik eder. İnovasyon ve teknolojik gelişmeler, kaynakları daha etkili kullanma ve çevresel etkileri azaltma konusunda önemli bir rol oynar.

- Paydaş İşbirliği: Sürdürülebilir bir iş modeli, tüm paydaşları içerir. İşletmeler, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve toplumla işbirliği yaparak ortak değerler oluşturmaktadır.

Bu öneriler, iş dünyasının sürdürülebilirlik ilkesine daha fazla odaklanmasını ve sadece kâr hedeflerinden ziyade uzun vadeli değer yaratma amacına yönelik çabalarını güçlendirmesini amaçlamaktadır.

Sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik, hem kanun koyucular hem de uygulayıcılar için önemli bir sorumluluk ve fırsatlar sunmaktadır. Kanun koyucular, öncelikle çevre dostu ve toplumsal etkileri minimuma indiren düzenlemeler yaparak sürdürülebilir iş uygulamalarını destekleyebilirler. Yasal düzenlemeler, şirketlere sürdürülebilirlik standartlarına uyma yükümlülüğü getirebilir ve bu da iş dünyasında daha etik ve çevre dostu uygulamaların benimsenmesini teşvik edebilir.

Aynı zamanda, kanun koyucuların teşvik edici politikalar geliştirmesi, sürdürülebilirliği benimseyen şirketlere vergi avantajları veya teşvikler sağlayarak bu alandaki çabaları ödüllendirebilir. Ayrıca, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesine

dayanan yasal düzenlemeler, şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerini raporlama konusundaki yükümlülüklerini artırabilir.

Uygulayıcılar, sürdürülebilir liderlik ilkelerini benimseyerek örgütlerini gelecek nesillere karşı sorumlu bir şekilde yönlendirebilirler. Şirket içinde sürdürülebilirlik kültürünü güçlendirmek ve çalışanları bu konuda eğitmek önemlidir. Ayrıca, şirket içi politika ve uygulamalarda sürdürülebilirlik unsurlarını entegre etmek, çevresel ve toplumsal etkileri azaltan stratejiler geliştirmek ve bu stratejileri uygulamak, uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir. Sonuç olarak, kanun koyucular ve uygulayıcılar, sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik konularında işbirliği yaparak daha sürdürülebilir, adil ve etik bir iş dünyası için önemli bir rol oynayabilirler. Bu çabalar, hem toplum hem de çevre için olumlu ve kalıcı değişikliklere katkıda bulunabilir.

Sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik, sivil toplum örgütleri ve toplumsal bağlamda önemli bir etkiye sahiptir. Sivil toplum örgütleri, öncelikle sürdürülebilirliği teşvik eden politikaların oluşturulması ve mevcut politikaların gözden geçirilerek iyileştirilmesi konusunda aktif bir rol oynayabilirler. Bu örgütler, çevre dostu uygulamaları desteklemek ve sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmek için yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde kampanyalar düzenleyebilirler.

Sivil toplum örgütleri aynı zamanda şeffaf ve hesap verebilirlik ilkesine dayalı bir kurumsal yönetim anlayışını teşvik edebilirler. Şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma süreçlerinde paydaşların daha fazla katılımını sağlamak için örgüt içinde ve dışında etkili iletişim stratejileri geliştirebilirler. Bu, şirketlerin toplumlarına ve çevreye olan etkilerini daha iyi anlamalarını ve bu etkileri yönetmelerini sağlayarak daha sürdürülebilir bir iş dünyası için temel bir adımdır.

Toplumsal açıdan, sivil toplum örgütleri, sosyal adalet, eğitim, sağlık ve iş güvencesi gibi konularda şirketlerin sorumluluk almasını teşvik edebilirler. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği destekleyen politikaların oluşturulması, şirketlerin işgücü içinde adil ve eşit bir ortam yaratmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, yerel toplulukların ihtiyaçlarına duyarlı projelerin desteklenmesi ve şirketlerin sosyal etkilerini olumlu yönde artırması için çeşitli kampanya ve etkinlikler düzenlenebilir. Sivil toplum örgütleri ve toplumsal bağlam, sürdürülebilir

liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik alanlarında birlikte çalışarak iş dünyasını daha adil, çevre dostu ve toplumsal olarak duyarlı bir hale getirebilir.

Özellikle, bu çalışmanın daha fazla değer kazanabilmesi ve daha kapsamlı bir perspektif sunabilmesi adına gelecekte benzer çalışmaların şirket birleşme ve devralmalarıyla ilgili sayısal verilerle desteklenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu, sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik uygulamalarının somut sonuçlarını, başarı ölçütlerini ve etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, sürdürülebilirlik kavramının şirket birleşme ve devralmalarında ne denli kritik bir faktör olduğunu vurgulanmıştır. Gelecekteki araştırmalar ve çalışmalar, sürdürülebilir liderlik ve örgütsel sürdürülebilirliğin bu karmaşık işlemlerdeki rolünü daha fazla açıklığa kavuşturacak ve şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunacaktır. Bu tezin, bu önemli konudaki daha geniş bir tartışmanın bir parçası olması umulur.

KAYNAKLAR

- Akdoğdu, E. ,2011, "Türkiye’de 1988-2008 Dönemindeki Firma Birleşmeleri, Birleşme Dalgaları ve Genel Tablo", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim, 52: 137-152.
- Alexandridis, G., Mavis, C.P. & Travlos, N.G., 2011, How Have M&As Changed? Evidence From The Sixth Merger Wave, European Journal of Finance, (18), 663-688.
- Altuğ, O. ,1998, Finansal Yönetim, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1998.
- Appleton, A. F., 2006, Sustainability: A practitioner’s relection. Technology in Society, 28, s. 3-18.
- Avcı U., Topaloğlu C., 2009, Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma,KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16, 3
- Chandler Jr., Alfred D. , 1991, “Corporate Strategy and Structure: Some Current Considerations” Society, Vol. 35, 347-350.
- Demirbağ A. , 2005, Şirket Birleşme Ve Devralmalarında İnsan Kaynaklarının Rollerini, 5-15.
- Depamphilis D., 2011, Mergers and Acquisitions Basics, Academic Press Elsevier, USA 27-29
- Doane, D. ve MacGillivray, A., 2001, Economic Sustainability The Business Of Staying In Business, New Economics Foundation, 1-52.
- Dyllick T., Hockerts K. , 2002, “Beyond the Case for Corporate Sustainability” Business Strategy and the Environment, (2002) ,11:130-141.
- Erdem T., 2012, Şirket Birleşmelerinin Vergisel Boyutu, Vergi Sorunları Dergisi, Haziran 2012, Sayı 285.
- Erkan, G. , 2003, Şirket Birleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi ve Bir Uygulama, s. 49-100
- Ferdig M. A., 2007, Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future, Journal of Change Management, 7(1), 25-35.
- Gedik Y., 2020, Sosyal, Ekonomik Ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik Ve Sürdürülebilir Kalkınma, International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Science, Vol: 3 Issue: 3, s. 207-208
- Goel, A.M., Thakor, A.V., 2009, Do Envious Ceos Cause Merger Waves?, Review of Financial Studies, 2(23), 487-517.
- Göktürk K. , 2013, Türk Ticaret Kanununa Göre Ticaret Şirketlerinin Birleşme Süreci ve Bazı Sorunlar, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C.XVII, Sa.1-2.
- Hahn T., Scheermesser M., 2006, "Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies", Corporate Social Responsibility and Environmental Management
- Hargreaves A. , Fink D. , 2003, The Seven Principles of Sustainable Leadership,3

- Harperin, M., & Bell, S. J., 1992. *Research guide to corporate acquisitions, mergers, and other restructuring*. Westport, CT: Greenwood.
- Kleinert J., Klodt H. , 2002, “Causes And Consequences of Merger Waves”, Kiel Working Papers, No: 1092, 1-28.
- Koçel, T., 2011, İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, s.569
- Köktürk S. M., Kont O. Ş., 2004, Şirket Birleşmeleri, “Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları”, Alfa Yayınları, İstanbul, 563
- Konak F., Çıtak L., 2018, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 8 Sayı: 16, 193-196
- KPMG, 2011, A New Dawn: Good Deals In Challenging Times, <https://www.kpmg.com/KY/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Publications/a-new-dawn-publication.pdf> (16.09.2015).
- Kuşat N., 2012, Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve İçsel Unsurları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İibf Dergisi C.XIV, S II, 228-230
- Littig, B. ve Griebler , E. ,2005 , Social Sustainability: A Catchword between Political Pragmatism and Social Theory, International Journal for Sustainable Development, 8(1/2), s. 65-79.
- Marım Y., 2021, Sürdürülebilirlik Kavramı Bağlamında Türk Eğitim Sistemine Eleştirel Bir Bakış, Euroasian Conference on Language and Social Science, Şubat 2021, s. 628-640
- Mısırdalı Yangil F. ,2016, Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:48 , 137-139
- Mitchell,M.L., Mulherin J.H., 1996, "The Impact of Industry Shocks On Takeover and Restructuring Activity", Journal Of Financial Economics, Elsevier, 41(2), 193-229.
- Morelli, J. ,2011 , Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals, Journal of Environmental Sustainability, Vol: 1(1), Article 2, 1-10.
- Overman S., 1999, Learning Your M&ABC's, HR Focus, vol.76, no.8, s.7.
- Oxford Dictionary of Business, 1996. 2nd Edition, Oxford Universty Pres, 233.
- Pernsteiner, H., 2004, Şirket Birleşmeleri, “İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı”, Alfa Yayınları, İstanbul, 594-595.
- Prasad, M., Mishra, T. ve Bapat, V. , 2019, Corporate Social Responsibility And Environmental Sustainability: Evidence From India Using Energy Intensity As An Indicator Of Environmental Sustainability, IIMB Management Review, Vol: 31 (4), 374-384.
- Pritchett, P., 1997. After the Merger, McGraw Hill, New York, 5, 6, 17 ve 24.
- Ravenscraft, D.J., 1987, “The 1980s Merger Wave: An Industrial Organization Perspective”, The Mer- ger Boom, Federal Reserve Bank of Boston, 17-37.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D., 1995. *Fundamentals of corporate finance*. Burr Ridge, IL: Irwin.

- Saka E. , 2008, Şirket Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bu Süreçte İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, 44-47
- Šimanskienė L. , Župerkienė E. , 2014, Sustainable Leadership: The New Challenge for Organizations. Forum Scientiae Oeconomia, 2(1), 81-93.
- Sudarsanam S. , 2003 , Creating Value Through Mergers and Acquisitions: The Challenges, Prentice Hall, Harlow England, 299-341
- Şahin, A., Temizel, H., Örselli, E., 2004, Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. 3. Ulusal Bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi bildiri kitabı. Sözkese matbaacılık, Eskişehir, 657-665.
- Şahin, O.N., 2016, Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi Ve Dünya Geneli, Abd, Ab Ve Asya-Pasifik Verileri İle Karşılaştırması, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi Cilt: 8, Sayı: 15, 240-260
- Şen, H., Kaya, A., Alpaslan B., (2018), Sürdürülebilirlik Üzerine Tarihsel ve Güncel Bir Perspektif, Ekonomik Yaklaşım, 29 (107) : 1-47
- Tarakçı, H. ,1996, Gelir Kurumlar ve Katma Değer Vergisi Kanununa Göre Mükellefiyetin Sona Ermesi ve Kurumlaşma, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Tokgöz N.,Önce S., 2009,"Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif", Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.XI, S.I, 249-272.
- Uçanok B., Bakanay H., Milli E. , 2008, Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyumu ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkileri, Marmara İletişim Dergisi, 13, 234
- U.S Department Of Energy, 2020, Environmental Sustainability, <https://www.energy.gov/lm/listings/environmental-sustainability> Erişim Tarihi: 08.09.2023
- Wayne H.ve diğ. , 1986, Management Concepts and Practices, Boston: Allyn and Bacon,
- Yavuz,V.Alpagut, 2010, “Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:7, Sayı 14,63-86.

EKLER

EK-1: TTK Madde 134-158

F) Birleşme, bölünme ve tür değiştirme**I - Uygulama alanı ve kavramlar****1. Uygulama alanı**

MADDE 134- (1) Ticaret şirketlerinin birleşmelerine, bölünmelerine ve tür değiştirmelerine 134 ilâ 194 üncü maddeler uygulanır.

(2) Diğer kanunların, bu Kanunun 135 ilâ 194 üncü maddelerine aykırı olmayan hükümleri saklıdır.

2. Kavramlar

MADDE 135- (1) 134 ilâ 194 üncü maddelerin uygulanmasında; “şirket”, ticaret şirketlerini; “ortak”, anonim şirketlerin pay sahiplerini, limited şirketler ile şahıs şirketlerinin ve kooperatiflerin ortaklarını; “ortaklık payı”, şahıs şirketlerindeki ortaklık payını, anonim şirketteki payı, limited şirketteki esas sermaye payını, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketteki ortaklık payını; “genel kurul”, anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerle kooperatiflerdeki genel kurulu, şahıs şirketlerindeki ortaklar kurulunu ve gereğinde ortakların tümünü; “yönetim organı”, anonim şirketler ve kooperatiflerde yönetim kurulunu, limited şirketlerde müdürü veya müdürleri, şahıs şirketleriyle sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde yöneticiyi; “şirket sözleşmesi”, anonim şirketlerde esas sözleşmeyi, şahıs şirketleriyle limited şirketlerde şirket sözleşmesini ve kooperatifte ana sözleşmeyi ifade eder.

(2) Küçük ve orta ölçekli şirketler belirlenirken, şahıs şirketleri için 1522, sermaye şirketleri hakkında ise 1523 üncü maddelerde öngörülen ölçütler uygulanır.

II - Birleşme**1. Genel hükümler****a) İlke**

MADDE 136- (1) Şirketler;

a) Bir şirketin diğerini devralması, teknik terimle “devralma şeklinde birleşme” veya

b) Yeni bir şirket içinde bir araya gelmeleri, teknik terimle “yeni kuruluş şeklinde birleşme”, yoluyla birleşebilirler.

(2) 136 ilâ 158 inci maddelerin uygulamasında, kabul eden şirket “devralan”, katılan

şirket “devrolunan” diye adlandırılır.

(3) Birleşme, devrolunan şirketin malvarlığı karşılığında, bir değişim oranına göre

devralan şirketin paylarının, devrolunan şirketin ortaklarınca

kendiliğinden iktisap edilmesiyle gerçekleşir. Birleşme sözleşmesi 141 inci maddenin ikinci fıkrası anlamında ayrılma akçesini de öngörebilir.

(4) Birleşmeyle, devralan şirket devrolunan şirketin malvarlığını bir bütün hâlinde devralır. Birleşmeyle devrolunan şirket sona erer ve ticaret sicilinden silinir.

b) Geçerli birleşmeler

MADDE 137- (1) Sermaye şirketleri;

- a) Sermaye şirketleriyle,
- b) Kooperatiflerle ve
- c) Devralan şirket olmaları şartıyla, kollektif ve komandit şirketlerle, birleşebilirler.

(2) Şahıs şirketleri;

- a) Şahıs şirketleriyle,
- b) Devrolunan şirket olmaları şartıyla, sermaye şirketleriyle,
- c) Devrolunan şirket olmaları şartıyla, kooperatiflerle, birleşebilirler.

(3) Kooperatifler;

- a) Kooperatiflerle,
- b) Sermaye şirketleriyle ve
- c) Devralan şirket olmaları şartıyla, şahıs şirketleriyle, birleşebilirler.

c) Tasfiye hâlindeki bir şirketin birleşmeye katılması

MADDE 138- (1) Tasfiye hâlindeki bir şirket, malvarlığının dağıtılmasına başlanmamışsa

ve devrolunan şirket olması şartıyla, birleşmeye katılabilir.

(2) (Değişik: 26/6/2012-6335/10 md.) Birinci fıkradaki şartların varlığı, devralan şirketin merkezinin bulunduğu yerin ticaret sicili müdürlüğüne sunulan belgelerle ispatlanır.

d) Sermayenin kaybı veya borca batıklık hâlinde birleşmeye katılma

MADDE 139- (1) Sermayesiyle kanuni yedek akçeleri toplamının yarısı zararlarla

kaybolan veya borca batık durumda bulunan bir şirket, kaybolan sermayeyi veya gerekiyorsa borca batıklık durumunu karşılayabilecek tutarda serbestçe, tasarruf edilebilen özvarlığa sahip bulunan bir şirket ile birleşebilir.

(2) (Değişik: 26/6/2012-6335/11 md.) Birinci fıkradaki şartın gerçekleşmiş olduğunu ispatlayan belgelerin, devralan şirketin merkezinin bulunduğu yerin ticaret sicili müdürlüğüne sunulması şarttır.

2. Ortaklık payları ve hakları

a) Ortaklık payının ve haklarının korunması

MADDE 140- (1) Devrolunan şirketin ortaklarının, mevcut ortaklık paylarını ve haklarını

karşılacak değerde, devralan şirketin payları ve hakları üzerinde istemde bulunma hakları vardır. Bu istem hakkı,

birleşmeye katılan şirketlerin malvarlıklarının değeri, oy haklarının dağılımı ve önem taşıyan diğer hususlar dikkate alınarak hesaplanır.

(2) Ortaklık paylarının değişim oranları belirlenirken, devrolunan şirketin ortaklarına tahsis olunan ortaklık paylarının gerçek değerlerinin onda birini aşmaması şartıyla, bir denkleştirme ödenmesi öngörülebilir.

(3) Devrolunan şirketin oydan yoksun paylarına sahip ortaklarına aynı değerde, oydan yoksun veya oy hakkını haiz paylar verilir.

(4) Devrolunan şirkette mevcut bulunan paylara bağlı imtiyaz hakları karşılığında, devralan şirkette eş değerde haklar veya uygun bir karşılık verilir.

(5) Devralan şirket, devrolunan şirketin intifa senedi sahiplerine, eş değerli haklar tanımak veya intifa senetlerini, birleşme sözleşmesinin yapıldığı tarihteki gerçek değeriyle satın almak zorundadır.

b) Ayrılma akçesi

MADDE 141- (1) Birleşmeye katılan şirketler, birleşme sözleşmesinde, ortaklara, devralan şirkette, pay ve ortaklık haklarının iktisabı ile iktisap olunacak şirket paylarının gerçek değerine denk gelen bir ayrılma akçesi arasında seçim yapma hakkı tanıyabilirler.

(2) Birleşmeye katılan şirketler birleşme sözleşmesinde, sadece ayrılma akçesinin verilmesini öngörebilirler.

3. Sermaye artırımı, yeni kuruluş ve ara bilanço

a) Sermaye artırımı

MADDE 142- (1) Devralma yoluyla birleşmede, devralan şirket, sermayesini, devrolunan şirketin ortaklarının haklarının korunabilmesi için gerekli olan düzeyde, artırmak zorundadır.

(2) Birleşmede, aynı sermaye konulmasına ilişkin düzenlemelerle, halka açık anonim şirketlerde, yeni payların halka arzına dair hükümler, Sermaye Piyasası Kurulu kaydına alınmasına ilişkin olanlar müstesna, uygulanmaz.

b) Yeni kuruluş

MADDE 143- (1) Yeni kuruluş yolu ile birleşmede, bu Kanun ile 24/4/1969 tarihli ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanununun, aynı sermaye konulmasına dair düzenlemeleri ve asgari ortak sayısına ilişkin hükümleri dışındaki maddeleri yeni şirketin kuruluşuna uygulanır.

c) Ara bilanço

MADDE 144- (1) Birleşme sözleşmesinin imzalandığı tarih ile bilanço günü arasında altı aydan fazla zaman geçmişse veya son bilançonun

çkarılmasından sonra, birleşmeye katılan şirketlerin malvarlıklarında önemli değişiklikler meydana gelmişse, birleşmeye katılan şirketle bir ara bilanço çıkarmak zorundadır.

(2) Aşağıdaki hükümler saklı olmak kaydı ile, ara bilanço ya yıllık bilanço ya ilişkin hüküm

ve ilkeler uygulanır. Ara bilanço için;

a) Fizikî envanter çıkarılması gerekli değildir;

b) Son bilançoda kabul edilen değerlemeler, sadece ticari defterdeki hareketler ölçüsünde

değiştirilir; amortismanlar, değer düzeltmeleri ve karşılıklar ile ticari defterlerden anlaşılmayan

işletme için önemli değer değişiklikleri de dikkate alınır.

4. Birleşme sözleşmesi ve birleşme raporu

a) Birleşme sözleşmesi

aa) Birleşme sözleşmesinin yapılması

MADDE 145- (1) Birleşme sözleşmesi yazılı şekilde yapılır.

Sözleşme, birleşmeye

katılan şirketlerin, yönetim organlarınca imzalanır ve genel kurulları tarafından onaylanır.

bb) Birleşme sözleşmesinin içeriği

MADDE 146- (1) Birleşme sözleşmesinin;

a) Birleşmeye katılan şirketlerin ticaret unvanlarını, hukuki türlerini, merkezlerini; yeni

kuruluş yolu ile birleşme hâlinde, yeni şirketin türünü, ticaret unvanını ve merkezini,

b) Şirket paylarının değişim oranını, öngörülmüşse denkleştirme tutarını; devrolunan

şirketin ortaklarının, devralan şirketteki paylarına ve haklarına ilişkin açıklamaları,

c) Devralan şirketin, imtiyazlı ve oydan yoksun payların sahipleriyle intifa senedi

sahiplerine tanıdığı hakları,

d) Şirket paylarının değiştirilmesinin şekli,

e) Birleşmeyle iktisap edilen payların, devralan veya yeni kurulan şirketin bilanço kârına

hak kazandığı tarihi ve bu isteme ilişkin bütün özellikleri,

f) Gereğinde 141 inci madde uyarınca ayrılma akçesini,

g) Devrolunan şirketin işlem ve eylemlerinin devralan şirketin hesabına yapılmış

sayılacağı tarihi,

h) Yönetim organlarına ve yönetici ortaklara tanınan özel yararları,

i) Gereğinde sınırsız sorumlu ortakların isimlerini,

içermesi zorunludur.

b) Birleşme raporu

MADDE 147- (1) Birleşmeye katılan şirketlerin yönetim organları, ayrı ayrı veya birlikte,

birleşme hakkında bir rapor hazırlarlar.

(2) Raporda;

- a) Birleşmenin amacı ve sonuçları,
 - b) Birleşme sözleşmesi,
 - c) Şirket paylarının değişim oranı ve öngörülümüşse denkleştirme akçesi; devrolunan şirketlerin ortaklarına devralan şirket nezdinde tanınan ortaklık hakları,
 - d) Gereğinde ayrılma akçesinin tutarı ve şirket pay ve ortaklık hakları yerine ayrılma akçesi verilmesinin sebepleri,
 - e) Değişim oranının belirlenmesi yönünden payların değerlemesine ilişkin özellikler,
 - f) Gereğinde devralan şirket tarafından yapılacak artırımın miktarı,
 - g) Öngörülümüşse, devrolunan şirketin ortaklarına, birleşme dolayısıyla yüklenecek olan, ek ödeme ve diğer kişisel edim yükümlülükleri ile kişisel sorumluluklar hakkında bilgi,
 - h) Değişik türdeki şirketlerin birleşmelerinde, yeni tür dolayısıyla ortaklara düşen yükümlülükler,
 - i) Birleşmenin, birleşmeye katılan şirketlerin işçileri üzerindeki etkileri ile mümkünse bir sosyal planın içeriği,
 - j) Birleşmenin, birleşmeye katılan şirketlerin alacaklıları üzerindeki etkileri,
 - k) Gerekliyse, ilgili makamlardan alınan onaylar, hukuki ve ekonomik yönden açıklanır ve gerekçeleri belirtilir.
- (3) Yeni kuruluş yoluyla birleşmede birleşme raporuna yeni şirketin sözleşmesinin de eklenmesi şarttır.
- (4) Tüm ortakların onaylaması hâlinde, küçük ve orta ölçekli şirketler birleşme raporunun düzenlenmesinden vazgeçebilirler.

c) Birleşme sözleşmesinin ve birleşme raporunun denetlenmesi

MADDE 148- (Mülga: 26/6/2012-6335/43 md.)

5. İnceleme hakkı ve malvarlığında değişiklikler

a) İnceleme hakkı

MADDE 149- (1) Birleşmeye katılan şirketlerden her biri, merkezleriyle şubelerinde ve halka açık anonim şirketler ise Sermaye Piyasası Kurulunun öngöreceği yerlerde, genel kurul kararından önceki otuz gün içinde;

- a) Birleşme sözleşmesini,
- b) Birleşme raporunu,
- c) (Mülga: 26/6/2012-6335/43 md.)
- d) Son üç yılın yılsonu finansal tablolarıyla yıllık faaliyet raporlarını, gereğinde ara bilançolarını, ortakların, intifa senedi sahipleriyle şirket tarafından ihraç edilmiş bulunan menkul kıymet hamillerinin,

menfaati bulunan kişilerin ve diğer ilgililerin incelemesine sunmakla yükümlüdür.

Bunlar ilgili sermaye şirketlerinin internet sitelerinde de yayımlanır.

(2) Ortaklar ile birinci fıkra da sayılan kişiler, aynı fıkra da anılan belgelerin suretlerinin ve varsa basılı şekillerinin kendilerine verilmesini isteyebilirler. Bunlar için, herhangi bir bedel veya gider karşılığı istenilemez.

(3) Birleşmeye katılan şirketlerden her biri, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanan ve internet sitelerine de konulan ilanda, inceleme yapma hakkına işaret eder.

(4) Birleşmeye katılan her şirket, birinci fıkra da anılan belgelerin nereye tevdi edildiklerini ve nerelerde incelemeye hazır tutulduklarını, tevdiden en az üç iş günü önce, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi ile şirket sözleşmesinde öngörülen gazetelerde ve sermaye şirketleri de internet sitelerinde ilan eder.

(5) Tüm ortakların onaylaması hâlinde, küçük ve orta ölçekli şirketler inceleme hakkının kullanılmasından vazgeçebilirler.

b) Malvarlığındaki değişikliklerle ilgili bilgiler

MADDE 150- (1) Birleşmeye katılan şirketlerden birinin aktif veya pasif varlıklarında, birleşme sözleşmesinin imzası tarihiyle, bu sözleşmenin genel kurulda onaya sunulacağı tarih arasında, önemli değişiklik meydana gelmişse, yönetim organı, bu durumu kendi genel kuruluna ve birleşmeye katılan diğer şirketlerin yönetim organlarına yazılı olarak bildirir.

(2) Birleşmeye katılan tüm şirketlerin yönetim organları, bu durumda birleşme sözleşmesinin değiştirilmesine veya birleşmeden vazgeçmeye gerek olup olmadığını incelerler; böyle bir sonuca vardıkları takdirde, onaya sunma önerisi geri çekilir. Diğer hâlde, yönetim organı genel kurulda, birleşme sözleşmesinde uyarlamaya gerek bulunmadığının gerekçesini açıklar.

c) Birleşme kararı

MADDE 151- (1) Yönetim organı, genel kurula birleşme sözleşmesini sunar. Birleşme sözleşmesi genel kurulda;

a) Bu Kanunun 421 inci maddesinin beşinci fıkrasının (b) bendi saklı olmak üzere, anonim ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde, esas veya çıkarılmış sermayenin çoğunluğunu temsil etmesi şartıyla, genel kurulda mevcut bulunan oyların dörtte üçüyle,

b) Bir kooperatif tarafından devralınacak sermaye şirketlerinde, sermayenin çoğunluğunu temsil etmesi şartıyla, genel kurulda mevcut bulunan oyların

dörtte üçüyle,

c) Limited şirketlerde, sermayenin en az dörtte üçünü temsil eden paylara sahip

bulunmaları şartıyla, tüm ortakların dörtte üçünün oylarıyla,

d) Kooperatiflerde, verilen oyların üçte ikisinin çoğunluğuyla; ana sözleşmede ek ödeme

ve başka edim yükümlülükleri ya da sınırsız sorumluluk kabul edilmiş veya bunlar mevcut olup da genişletilmişse kooperatife kayıtlı tüm ortakların dörtte üçünün kararıyla, onaylanmalıdır.

(2) Kollektif ve komandit şirketlerde birleşme sözleşmesinin oybirliğiyle onaylanması

gerekir. Ancak, şirket sözleşmesinde birleşme sözleşmesinin bütün ortakların dörtte üçünün kararıyla onaylanması öngörülebilir.

(3) Bir sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin, başka bir şirketi devralması

hâlinde, birinci fıkranın (a) bendindeki nisaba ek olarak, komanditelerin tamamının birleşmeyi yazılı olarak onaylamaları gereklidir.

(4) Bir limited şirket tarafından devralınan anonim ve sermayesi paylara bölünmüş

komandit şirkette, devralma ile ek yükümlülük ve kişisel edim yükümlülükleri de öngörülüyorsa veya bunlar mevcut olup da genişletiliyorsa, bütün ortakların oybirliğine gerek vardır.

(5) Birleşme sözleşmesi bir ayrılma akçesini öngörüyorsa bunun, devreden şirket şahıs

şirketiye oy hakkını haiz ortaklarının, sermaye şirketiye şirkette mevcut oy haklarının yüzde doksanın olumlu oylarıyla onaylanması şarttır.

(6) Birleşme sözleşmesinde devrolunan şirketin işletme konusunda değişiklik

öngörülmüşse, birleşme sözleşmesinin ayrıca, şirket sözleşmesinin değiştirilmesi için gerekli nisapla onaylanmış olması zorunludur. 6. Kesinleşmeye ilişkin hükümler

a) Ticaret siciline tescil

MADDE 152- (1) Birleşmeye katılan şirketler tarafından birleşme kararı alınır alınmaz,

yönetim organları, birleşmenin tescili için ticaret siciline başvurur.

(2) Devralan şirket, birleşmenin gereği olarak sermayesini artırmışsa, ek olarak esas

sözleşme değişiklikleri de ticaret siciline sunulur.

(3) Devrolunan şirket, birleşmenin ticaret siciline tescili ile infisah eder.

b) Hukuki sonuçlar

MADDE 153- (1) Birleşme, birleşmenin ticaret siciline tescili ile geçerlilik kazanır. Tescil

anında, devrolunan şirketin bütün aktif ve pasifi kendiliğinden

devralan şirkete geçer.

(2) Devrolunan şirketin ortakları devralan şirketin ortağı olur. Ancak bu sonuç, devralan

şirketin kendi adına fakat bu şirket hesabına hareket eden kişinin elinde bulunan paylar ile

devrolunan şirketin kendi adına fakat bu şirket hesabına hareket eden kişinin elinde bulunan paylar için doğmaz.

(3) 7/12/1994 tarihli ve 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun hükümleri

saklıdır.

c) İlan

MADDE 154- (1) Birleşme kararı, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan olunur.

7. Sermaye şirketlerinin kolaylaştırılmış şekilde birleşmesi

a) Uygulama alanı

MADDE 155- (1) a) Devralan sermaye şirketi devrolunan sermaye şirketinin oy hakkı

veren bütün paylarına veya

b) Bir şirket ya da bir gerçek kişi veya kanun yahut sözleşme dolayısıyla bağlı bulunan

kişi grupları, birleşmeye katılan sermaye şirketlerinin oy hakkı veren tüm paylarına,

sahiplerse sermaye şirketleri kolaylaştırılmış düzene göre birleşebilirler.

(2) Devralan sermaye şirketi, devrolunan sermaye şirketinin tüm paylarına değil de oy

hakkı veren paylarının en az yüzde doksanına sahipse, azınlıkta kalan pay sahipleri için;

a) Devralan şirkette bu payların denk karşılığı olan paylar verilmesi şirket payları yanında,

141 inci maddeye göre, şirket paylarının gerçek değerinin tam dengi olan nakdî bir karşılık verilmesinin önerilmiş olması ve

b) Birleşme dolayısıyla ek ödeme borcunun veya herhangi bir kişisel edim yükümlülüğünün yahut kişisel sorumluluğun doğmaması, hâlinde birleşme kolaylaştırılmış usulde gerçekleşebilir.

b) Kolaylıklar

MADDE 156- (1) Birleşmeye katılan ve 155 inci maddenin birinci fıkrasında öngörülen

şartlara uyan sermaye şirketleri, birleşme sözleşmesinde, 146 ncı maddenin birinci fıkrasının (a) ve (f) ilâ (i) bentlerinde gösterilmiş bulunan kayıtlara yer verirler. Bu sermaye şirketleri, 147 nci maddede öngörülen birleşme raporunu düzenlemeye ve 149 uncu maddede düzenlenen inceleme hakkını sağlamakla yükümlü olmadıkları gibi, birleşme sözleşmesini 151 inci madde uyarınca genel kurulun onayına da sunmayabilirler.

(2) Birleşmeye katılan ve 155 inci maddenin ikinci fıkrasında öngörülen şartlara uyan

sermaye şirketleri, birleşme sözleşmesinde, sadece, 147 nci

maddenin ikinci fıkrasının (a), (b) ve (f) ilâ (i) bentlerinde gösterilmiş bulunan kayıtlara yer verirler. Bu şirketler 147 nci maddede öngörülen birleşme raporunu düzenlemeye ve birleşme sözleşmesini 151 inci madde gereğince genel kurula sunmaya da zorunlu değildirler. 149 uncu maddede öngörülen inceleme hakkının, birleşmenin tescili için ticaret siciline yapılan başvurudan otuz gün önce sağlanmış olması gerekir.

8. Alacaklıların ve çalışanların korunması

a) Alacakların teminat altına alınması

MADDE 157- (1) Birleşmeye katılan şirketlerin alacaklıları birleşmenin hukuken geçerlilik kazanmasından itibaren üç ay içinde istemde bulunurlarsa, devralan şirket bunların alacaklarını teminat altına alır.

(2) (Değişik: 26/6/2012-6335/12 md.) Birleşmeye katılan şirketler; alacaklılarına, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde, yedişer gün aralıklarla üç defa yapacakları ilanla ve ayrıca internet sitelerine konulacak ilanla haklarını bildirirler.

(3) (Mülga: 26/6/2012-6335/12 md.)

(4) Diğer alacaklıların zarara uğramayacaklarının anlaşılması hâlinde, yükümlü şirket teminat göstermek yerine borcu ödeyebilir.

b) Ortakların kişisel sorumlulukları ve iş ilişkilerinin geçmesi

MADDE 158- (1) Devrolunan şirketin borçlarından birleşmeden önce sorumlu olan ortakların sorumlulukları birleşmeden sonra da devam eder. Şu şartla ki, bu borçlar birleşme kararının ilanından önce doğmuş olmalı veya borçları doğuran sebepler bu tarihten önce oluşmuş bulunmalıdır.

(2) Devrolunan şirketin borçlarından doğan, ortakların kişisel sorumluluğuna ilişkin istemler, birleşme kararının ilanı tarihinden itibaren üç yıl geçince zamanaşımına uğrar. Alacak ilan tarihinden sonra muaccel olursa, zamanaşımı süresi muacceliyet tarihinden başlar. Bu sınırlama, devralan şirketin borçları dolayısıyla şahsen sorumlu olan ortakların sorumluluklarına uygulanmaz.

(3) Kamuya arz edilmiş olan tahvil ve diğer borç senetlerinde sorumluluk itfa tarihine kadar devam eder; meğerki, izahname başka bir düzenleme içersin.

(4) İş ilişkileri hakkında 178 inci madde hükmü uygulanır.