

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN DEĞİŞİM YÖNETİMİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ: BİR BANKA ÖRNEĞİ**



DOKTORA TEZİ

Burak PEKCAN

İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

İşletme Mühendisliği Programı

HAZİRAN 2022

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN DEĞİŞİM YÖNETİMİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ: BİR BANKA ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**Burak PEKCAN
(507112001)**

İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

İşletme Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN

HAZİRAN 2022

İTÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün 507112001 numaralı Doktora Öğrencisi Burak PEKCAN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN DEĞİŞİM YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR BANKA ÖRNEĞİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Gonca GÜNAY**
İstanbul Bilgi Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Nişantaşı Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet ERÇEK
İstanbul Teknik Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. İdil Vedia EVCİMEN
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **01 Haziran 2022**
Savunma Tarihi : **29 Haziran 2022**





Eşime ve oğluma,



ÖNSÖZ

Dünya ekonomisi gün geçtikçe küreselleşmektedir. Bu küreselleşme ile birlikte son yüzyılda teknolojinin gelişmesi, nüfusun artması ve kaynakların azalmasıyla birlikte şirketler büyüebilmek ve artan rekabetin gerisinde kalmamak için birçok yöntem izlemektedir. Birleşme ve satın almalar bu stratejik yöntemlerin en başında gelmektedir. İnorganik büyüme ile şirketler gerek stratejik gerekse finansal ortaklıklar ile var oldukları çevreler içerisinde rekabet güçlerini arttırabilmektedir.

Özellikle son yıllarda, şirket birleşme ve satın alma işlemlerinin sayısı hem ülkemizde hem de dünyada hızla artmış, birleşme ve satın almalar dünya çapında önemli bir konu haline gelmiştir. Ancak, birleşme ve satın alma ile başlayan sürecin yönetimi, beklenen değer elde edilebilmesi açısından çok önemlidir. Dünya genelinde birleşme ve satın alma işlemlerinin sayısında önemli ölçüde artış olmasına karşın, bu işlemlerin büyük çoğunluğu beklenen faydayı sağlayamamaktadır. Bu noktada birleşme ve satın alma sonrasındaki örgütsel değişim sürecinin yönetim biçimi ve bu süreçte örgütsel uyumun sağlanması için uygulanan yöntemler önem kazanmaktadır.

Örgütsel değişimi bir bütün olarak ele almak, bu değişim sürecinde örgütün yapısının, işlevlerinin ve kültürünün nasıl değiştiğini derinlemesine anlayabilmek için gereklidir. Bununla birlikte, örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için uygulanan yöntemlerin de kendileri ve uygulanış biçimlerinin anlaşılabilmesi, birleşme ve satın almalar ile beklenen faydaların kazanımı açısından önem taşımaktadır.

Öncelikle, danışmanlığımı üstlenme nezaketini gösteren ve salt bir tez danışmanlığının çok ötesindeki rehberliğiyle bana yeni ufuklar açan Sn. Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN'a şükranlarımı sunarım. Ayrıca, yetişmemde emeği geçen tüm değerli hocalarıma ve tez sürecinde verdiği destek için Sn. Emre ÖZBEK'e teşekkür ederim.

Haziran 2022

Burak PEKCAN
(İşletme Mühendisi)



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
ÖZET	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	3
1.2 Tezin Katkısı	4
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR	7
2.1 Örgütsel Değişimi Açıklamaya Yönelik Temel Kuramlar	7
2.2 Örgütsel Uyum	15
2.3 Birleşme ve Satın Almalarda Örgütsel Değişim ve Uyum Mekanizmaları	17
2.4 Örgütsel Değişim ve Temel Yönetim Fonksiyonları	20
2.5 Birleşme ve Satın almalar: Bankacılık Sektöründe Yaşananlar	21
2.6 Türkiye’de Birleşme ve Satın Almalar	24
3. YÖNTEM VE KAPSAM	27
3.1 Araştırmanın Amacı	27
3.2 İncelenecek Sektörün Seçimi	27
3.3 Araştırma Yöntemi	29
3.4 Araştırma Modeli	30
3.5 Katılımcıların Seçimi	36
3.6 Araştırma Soruları ve Veri Toplama Yaklaşımı.....	37
3.7 Türkiye Bankacılık Sektörü - Gelişimi ve Güncel Durumu	39
4. BULGULAR	45
4.1 Değişim Sürecinin Temel Dinamikleri.....	45
4.2 Yapısal Uyum Süreci.....	47
4.2.1 Yönetim kurulu yapısındaki değişim	47
4.2.2 Satın alınan kuruluşun birimlerindeki değişim	47
4.2.3 Birimlerin yapısal bağılıklarındaki değişim	48
4.2.4 Kredi riski yönetimi birimlerinin tek çatı altında toplanması.....	49
4.2.5 Risk yönetimi birimlerinin ayrıştırılması.....	49
4.2.6 Örgütün komiteleri ve komite işleyiş biçiminin değişimi	49
4.2.7 İç kontrol ve iç denetim yapısındaki değişim	50
4.2.8 Satın alınan kuruluşun birim / servis isimlerinin değişimi	51
4.3 İşlevsel (Fonksiyonel) Uyum Süreci	52
4.3.1 Satın alan grubun risk izleme metriklerinin uygulanmaya başlanması	52
4.3.2 Krediler sürecinin yeniden yapılandırılması.....	52
4.3.3 Örgüt politika ve prosedürlerinin güncellenmesi.....	53

4.3.4	Yeni ürün ve hizmet üretme sürecindeki değişim.....	54
4.3.5	Komitelerin kuruluş ve işleyiş sürecinin benzeştirilmesi	55
4.3.6	Karar verme sürecinde merkezîyetçiliğin artması	55
4.3.7	Finansal raporlanma sistemlerinin satın alana uyumlu hale getirilmesi.....	55
4.3.8	Bütçe ve raporlama sürecinin değiştirilmesi.....	56
4.3.9	Sektör ile ilgili çeşitli yurtdışı düzenlemelerine uyum sağlanması.....	56
4.3.10	Satın alma sürecinin ana gruba benzer halde merkezileştirilmesi	56
4.3.11	İç kontrol ve denetim süreçlerinin uyumlaştırılması.....	57
4.4	Kültürel Uyum Süreci.....	58
4.4.1	Stratejik önceliklerin uyumlu hale getirilmesi	58
4.4.2	Satın alanın grup değerlerinin satın alınan kuruluşa uyarlanması	58
4.4.3	Karşılıklı ziyaretler ve çalıştayların düzenlenmesi	59
4.4.4	Çalışanlara eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanması	59
4.4.5	Ortak toplantılar ve video konferansların düzenlenmesi	60
4.4.6	Çalışan memnuniyeti ölçüm sürecinin satın alana uyumlaştırılması	60
4.4.7	Logo, içsel doküman ve kurumsal imza formatlarının değişmesi	61
4.5	Değişimden Az Etkilenen veya Etkilenmeyen Alanlar	61
4.6	Satın Alan Kuruluşta Gerçekleşen Değişimler	62
4.7	Satın Alınan Kuruluştan Satın Alan Kuruluşa Yönetici Transferleri	63
5.	SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	65
5.1	Yapısal, İşlevsel ve Kültürel Boyutlarda Uyum	66
5.2	Yazındaki ve Pratikteki Kültürel Uyum Mekanizmaları	69
5.3	Görev ve Kişi Entegrasyonu Mekanizmalarının Uygulanış Biçimi	72
5.4	Araştırma Sonuçları Bağlamında Güncellenen Araştırma Modeli	74
6.	TARTIŞMA VE SONUÇLAR	77
6.1	Kavramsal Tartışma.....	77
6.2	Örgütler İçin Uygulamalar ve Öneriler	83
6.3	Araştırma Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	85
6.4	Sonuçlar	86
KAYNAKLAR.....		91
ÖZGEÇMİŞ.....		105

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
EBA	: European Banking Authority
GMY	: Genel Müdür Yardımcısı
IFRS	: International Financial Reporting Standards
KBK	: Kaynak Bağımlılığı Kuramı
SYR	: Sermaye Yeterlilik Rasyosu
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
YK	: Yönetim Kurulu



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Örgüt kuramlarının karşılaştırılması.	10
Çizelge 2.2 : Türkiye 2001-2019 arası sınır ötesi banka birleşme ve satın almaları.	25
Çizelge 3.1 : Türkiye’de 2012-2020 arası birleşme ve satın alma işlemleri.	28
Çizelge 3.2 : Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen çalışanlar.	37
Çizelge 3.3 : Araştırma kapsamında incelenen ikincil veriler.	38
Çizelge 3.4 : Türk bankacılık sektörü temel büyüklükleri.	39
Çizelge 5.1 : Satın alım sonrasında yapısal, fonksiyonel ve kültürel uyum.	67
Çizelge 5.2 : Yazında başlıca yapısal, fonksiyonel ve kültürel uyum mekanizmaları.	69
Çizelge 5.3 : Yazındaki ve pratikteki kültürel uyum mekanizmaları.	70
Çizelge 6.1 : Kaynak bağımlılığı kuramı önermeleri ve vaka araştırması sonuçları.	80



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Örgütsel değişim yönetimi.	13
Şekil 2.2 : Örgütsel değişim yazını sınıflandırması.....	13
Şekil 2.3 : Örgütsel adaptasyon ile ilgili temalar.....	16
Şekil 3.1 : Araştırma modeli – ilk evre.....	32
Şekil 3.3 : Türk bankacılık sektörü aktif büyüklüğü gelişimi.	40
Şekil 3.4 : Türk bankacılık sektörü fonksiyon ve sahiplik grubuna göre aktiflerin dağılımı.....	40
Şekil 3.5 : Türk bankacılık sektörü kredilerin dağılım gelişimi.	41
Şekil 3.6 : Türk bankacılık sektörü kredilerin sektörel dağılımı.	41
Şekil 3.7 : Türk bankacılık sektörü takipteki kredilerin gelişimi.	42
Şekil 3.8 : Türk bankacılık sektörü mevduat gelişimi.	42
Şekil 3.9 : Türk bankacılık sektörü SYR gelişimi.	43
Şekil 5.1 : Görev ve kişi entegrasyonu - sert ve yumuşak yaklaşımlar.	73



BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN DEĞİŞİM YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR BANKA ÖRNEĞİ

ÖZET

Örgütler, bir çevrede faaliyet gösteren, temelinde kar elde etme amacı ile kurulmuş fiziki ve beşeri unsurlardan meydana gelen sistemlerdir. Temelinde yaşamlarını sürdürme amacı güden örgütler için, içerisinde buldukları çevre, bir yandan ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmelerini sağlamakta, diğer yandan bir belirsizlik kaynağı yaratmaktadır.

Örgütler bir yandan içerisinde buldukları çevrede güçlenmeye ve rekabetçi üstünlük elde etmeye çabalarırken, bir yandan da çevrenin getirdiği belirsizlikleri ve tehlikeleri azaltmaya çalışırlar. Birleşme ve satın almalar, örgütlerin önemli kaynaklara erişebilmeleri, dış çevrede kendilerine rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önemli bir stratejik seçim unsuru olmaktadır. Kaynakların heterojen dağıldığı, faaliyet gösterilen çevre içerisinde rekabetin arttığı ve büyük ölçekli örgütlerin pazara giderek hâkim olduğu bir dış çevre içerisinde birleşme ve satın alma hamleleri örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Birleşme ve satın almalarda hem satın alan hem de satın alınan örgütlerde çeşitli değişimler yaşanmakta, bu değişimler örgüt yapılarını da doğrudan etkilemektedir.

Bu araştırmada, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve yurtdışı merkezli bir grup tarafından satın alınan bir firma incelenmiştir. Örgüt kuramları ve birleşme ve satın alma yazınından temellerini alan bu çalışmada, satın alım sonrasında örgütsel uyumun yapı, işleyiş ve kültürel boyutlarda sağlanması için gerçekleştirilen çalışmalar vaka araştırması yöntemi ile incelenmektedir. Açıklayıcı araştırma tasarımı kullanılan bu çalışmada veriler birincil (örgütün yönetiminde söz sahibi olan ve satın alım sonrası dönemi yaşamış olan kişiler ile yapılan görüşmeler ve gözlemler) ve ikincil (basılı doküman incelemeleri) veri kaynaklarından yararlanılarak toplanmıştır. Araştırma bulguları, Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Birleşme ve Satın Alma yazını çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Birleşme ve Satın almalar, beraberinde uyum sağlama gerekliliğini de getirmektedir. Örgütlerin yapılarında, işleyişlerinde ve kültüründe (insan kaynaklarında) çeşitli değişimlere yol açmaktadır. Ancak bu değişimin yoğunluğu, örgütün tüm birimlerinde aynı olmadığı gibi, aynı zaman diliminde de gerçekleşmeyebilmektedir. Değişimin örgütün yapı, işleyiş ve kültürel unsurlarında ne derece gerçekleşeceği yine örgütün bu unsurlarda ne derece yapılanmış ve kuvvetli olduğuyla ters orantılı olduğu kadar, satın alan kuruluşun da bu unsurları değiştirme isteği ile doğru orantılı olmaktadır.

Birleşme ve satın alma sonrası entegrasyon sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, görevlerin ve kültürlerin benzer derecede uyumlaştırılması önemli olmaktadır. Araştırılan vakada da iki örgütün görev ve kültürlerinin uyumlaştırılabilmesi için görev entegrasyonu ve kültürel entegrasyon yöntemlerinin

birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak da örgüt yapıları ve işleyiş şekilleri birbirine yakınlaşmış, ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamaları da benzer hale gelmiştir.

Örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi ve uyumun sağlanabilmesi için uygulanan uyum mekanizmalarının uygulanış biçimleri de değişebilmektedir. Yapısal uyumun sağlanması için uygulanan uyum mekanizmalarının, çoğunlukla yazında da değinilen yöntemler ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel uyumun gerçekleştirilebilmesi için uygulanan insan kaynakları ve görev entegrasyonu mekanizmalarının uygulanış biçimlerinin, bu vakada yazında aktarıldığı biçiminden bir miktar farklılaştığı görülmektedir.



EXAMINATION OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN TERMS OF CHANGE MANAGEMENT: A BANK EXAMPLE

SUMMARY

Organizations are systems that operate in an environment and consist of physical and human elements established with the aim of making profits. For organizations that basically aim to survive, the environment in which they live enables them to obtain the resources they need, on the other hand, creates a source of uncertainty for them.

While organizations try to gain strength and competitive advantage in their environment, they also try to reduce the uncertainties and dangers brought by the environment. Mergers and acquisitions are an important element of strategic choice in terms of accessing important resources, gaining competitive advantage in the external environment and sustaining their lives. In an external environment where resources are heterogeneously distributed, competition within the operating environment increases and large-scale organizations increasingly dominate the market, merger and acquisition moves provide competitive advantage to organizations.

One of the most important sources of external growth are mergers and acquisitions. Mergers and acquisitions are favorite top growth strategies employed by multinationals and large national organizations in a changing global market environment. Acquisitions have the unique potential to transform companies and contribute to corporate growth and renewal. After 1990s, due to the rapid developments in information and communication technologies, the reduction of legal barriers, and the globalization trend that encourages efficiency, productivity and growth, there has been a rapid increase in mergers and acquisitions. With the expectation of greater efficiency and effectiveness, mergers and acquisitions have moved to cross-border countries. While cross-border mergers facilitate access to cost-effective resources (labor force, raw materials, technology, etc.) in different countries, they also offered the opportunity to further increase market share. The banking sector, which is the center of the financial system, has also been affected by this rush of change that has taken place in the last two decades. Cross-border bank mergers have become widespread in the sector.

Mergers and acquisitions are among the organizational growth strategies that have been seen frequently in recent years, in the Turkish banking sector as well as in the world. The Turkish banking sector was significantly affected by the 2000 and 2001 economic crises. Due to the profound effects of these two crises, the "Banking Sector Restructuring Program" was put into practice in 2001, trying to eliminate the problems of the sector and to increase its resilience in the face of possible crises. In this process, some of the banks were merged, some of them were sold to other banks, some of them were liquidated by the Banking Regulation and Supervision Agency. The restructuring program also paved the way for cross-border acquisitions and foreign banks started to invest in the banking sector in Turkey. In this period, some foreign investors intended to buy Turkish banks, to establish partnerships with them, and some foreign banks to

merge with Turkish banks. After the global economic crisis of 2008, the foreign banks' interest for merger and acquisition deals within the Turkish Banking sector continued with an increasing momentum. The regulations in the banking system, strong capital adequacy ratios of the banks and high ratios of non-banked population enabled this interest of foreign investors.

As a result of mergers and acquisitions, various changes happen in both the acquirer and acquired, and these changes directly affect organizational structures, functions and human resources of the organizations. Studies covering post-merger and post-acquisition integration gained strength towards the end of the 1980s and later found a wide research area. Many studies have been conducted on different aspects of integration in mergers and acquisitions, but studies on the integration mechanisms and their implementation in the organizational change process have been relatively limited. In order for the merger and acquisition processes to be realized in a way that will reach the expected goals, researchers have proposed different mechanisms such as increasing the communication, socio-cultural education, benefit from expats, identity building campaigns, joint organizational activities such as cultural awareness seminars, joint informal activities after working hours and human resource integration opportunities such as informal interaction opportunities in the workplace. In fact, in a sense, it is tried to facilitate the realization of cultural harmony, that is, the realization of spiritual unification as well as physical union with the suggestions mentioned.

However, organizational change caused by the merger and acquisition process is a holistic process that affects and is affected by all organizational structure, employees, business processes, monitoring and control mechanisms. Therefore, instead of focusing only on a single integration mechanism, it would be meaningful to simultaneously look at all the factors contributing to the merger and post-acquisition integration process of businesses in order to be successful. Therefore, in this study, both task and human resources-oriented integration, which has important effects on the success of the merger and acquisition process, are examined together.

In this research, a company operating in the banking sector and purchased by a foreign-based group was examined. In this study, which is based on organizational theories, organizational management and merger and acquisition literature, the studies carried out to ensure organizational harmony in the structure, functioning and cultural dimensions after the acquisition are examined with the qualitative case study method.

The case study method is one of the most important and accessible qualitative research methods, which has become increasingly important in different disciplines such as medical sciences, sociology, politics, law, management and engineering over time (Reddy, 2015). In case research, it is a method to be used when the researcher seeks answers to "why" and "how" questions (Eisenhardt, 1989, Eisenhardt & Graebner, 2007), but when he has no control over the events or if he has the opportunity to research the event in real time. According to Yin (2003), the case study method is a research strategy used especially when the link between the event and the content is not completely separated from each other. It is an experimental research that investigates a current phenomenon in a real-life context. A case study question looks for more than one piece of evidence, considering that the data needs triangulation to be validated. It makes use of previous theoretical suggestions for data collection and analysis. In other words, it is the study of a specific phenomenon such as a program, an event, a person, a process, an institution or a social group (Willis, 2007). Moreover,

qualitative research methods are a legitimate tool of idiographic research approaches that use different information to try to explain a more limited phenomenon (Yin, 2003).

Beginning with a literature review, an explanatory research design is applied. Data were collected using primary (interviews and observations with people responsible for the management of the organization and who lived in the post-purchase period) and secondary (printed document reviews) data sources. In addition, the researcher's observations on the post merger integration phase are also used as a complementary data source, who worked in the acquired organization and who had the chance to observe the main integration mechanisms and the main changes that took place on the acquired company during the alignment period. The research findings were evaluated within the framework of Resource Dependence Theory, organizational management and M&A literature.

After the realization of mergers and acquisitions, they also bring with them the need to adapt to the new environment, new shareholder, new regulatory environment and new requirements. It leads to various changes in the structures, functioning and culture (human resources) of organizations. However, the intensity of this change may not be the same in all units or functions of the organization and may not occur in the same time period. The extent to which the change will take place in the structure, functioning and cultural elements of the organization is inversely proportional to the extent to which the organization is structured and strong in these elements, as well as the desire of the acquirer organization to apply the change on these elements.

A similar degree of harmonization of tasks and cultures is essential for the successful realization of the post merger and acquisition integration process. In the examined case, it is seen that task integration and cultural integration methods are used together in order to harmonize the duties and cultures of the two organizations. Following the acquisition, various integration mechanisms are applied to align the structure, processes and human resources of both companies. In some aspects it was found in-depth integration and alignment, whereas some areas remain less changed or even unchanged. Also, it was observed that the application of mechanisms aimed for organizational alignment may differ from the already mentioned methods in the Post-Merger Integration literature.

In order for organizational change to take place and to ensure harmony, the way in which adaptation mechanisms are implemented can also change. It is seen that the adaptation mechanisms applied to ensure structural harmony are mostly carried out with the methods mentioned in the literature. However, it is determined that the ways in which the human resources and task integration mechanisms applied in order to achieve organizational cohesion differ somewhat from the way it is mentioned in the literature in this case. Human integration mechanisms, which are defined as soft methods of organizational post merger integration, may also be applied in a harder way. Also, task integration mechanisms may vary according to the acquired company's local strength, its place in the market and its functions.

Research results show that task integration mechanisms by themselves are not sufficient in the process of adaptation to post-acquisition integration. Human and culture factors are at least as important as the first one on post-acquisition integration success. In the case examined, it is seen that various mechanisms were applied under both integration strategies within the acquired organization, and some additional mechanisms not mentioned directly in the literature.



1. GİRİŞ

Çevresel belirsizliklerdeki artış ve küresel pazarlardaki rekabet prensiplerindeki değişimler nedeniyle firmalar rekabetçi kalabilmek için sürekli olarak büyüme potansiyelini ve pazardaki değişimleri gözden geçirmek durumundadır. İş ortamındaki bu zorluklara yanıt olarak, büyüme stratejisinin odak noktasını ve yönünü seçmek, şirketin rekabetçi konumunu belirleme konusunda yüksek derecede risk içeren kritik bir karar haline gelmiştir (Masiero ve diğ., 2017; Rexhepi ve diğ., 2017). Birleşme ve satın almalar, örgütlerin büyüme sağlamak, yeni pazarlara girmede rekabet avantajı kazanmak, ürün ve hizmet çeşitliliği sağlamak, riski azaltmak gibi çeşitli stratejik hedeflere ulaşabilmek için kullandıkları bir dışsal büyüme yoludur (Lechner ve Dowling, 2003; Cassia ve Minola, 2012; Pook ve diğ., 2017). Özellikle 1980'lerden itibaren, tüm dünyada finans sektörü başta olmak üzere çeşitli sektörlerde birleşme ve satın almalar gerçekleştirilmektedir. Oldukça popüler bir kurumsal büyüme stratejisi olmaya devam eden birleşme ve satın almalar, 2008 küresel finansal krizin ardından, küresel finansal sistemini oluşturan örgütler açısından daha da hız kazanmıştır. Böylelikle finansal hizmet kuruluşlarının sayısı önemli ölçüde azalırken, daha büyük, ürün ve hizmet çeşitliliği daha fazla ve daha geniş coğrafyalarda faaliyet gösteren örgütlerin yaşamını sürdürebildiği görülmektedir (DeYoung ve diğ., 2009).

Birleşme ve satın almalar, firmaların organik büyümeye kıyasla hızlı büyümelerine, yeni pazarlara girmelerine ve yeni bir müşteri tabanına çapraz satış yapmalarına, bir dizi tamamlayıcı ürün edinerek kapsamalarını genişletmelerine, AR-GE yoğun ürünlere, patentlere veya ticari sırlara sahip olmalarına, vergi dostu ülkelerde iştirakler kanalıyla vergileri azaltmalarına, fazla tesisler veya genel giderleri azaltarak maliyet avantajı yakalamalarına, rekabeti azaltmalarına ve sermayeye erişimi arttırmalarına olanak tanır (Renneboog ve Vansteenkiste, 2019). Sağladığı bu çok farklı faydalar nedeniyle, birleşme ve satın almalar finans, ekonomi, stratejik yönetim, örgütsel davranış ve süreç yaklaşımı gibi birçok yönetim disiplininin ilgisini çekmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar, çoğunlukla birleşme ve satın almaların nedenlerine (Elena ve Pascal, 2013; Bergman ve diğ., 2015; Lina ve Graziano, 2015; Nicholson ve

Salaber, 2016), birleşme veya satın alma sonrasındaki finansal ve operasyonel performansın nasıl etkilendiğine (Ioannis ve Panayiotis, 2013; George ve diğ., 2016) ve verimliliğin nasıl değiştiğine (Halkos ve Tzeremes, 2013; Rym ve diğ., 2013; Fadzlan ve Shah, 2014) odaklanmaktadır. Daha az sayıda akademik çalışma ise (örnek: Jemison ve Sitkin, 1986) birleşme ve satın alma ile birlikte kaçınılmaz olarak oluşan değişimle baş edebilmek için uygulanan çeşitli bütünleşme mekanizmalarına odaklanmıştır. Oysa, oluşan değişimle baş edebilme yolları olan bütünleşme mekanizmaları birleşme ve satın almaların beklenen başarıyı sağlaması ile doğrudan ilgilidir. Nitekim, birleşme ve satın alma işlemlerinin yüksek başarısızlık oranına sahip olduğu yazında dile getirilmekte ve birleşme ve satın alma sonrası bütünleşme ile ilgili sorunlar, başarısızlığın önemli nedenleri olarak sıklıkla vurgulanmaktadır (bkz. Khan ve diğ., 2020). Özellikle, küresel birleşme ve satın almalarda, sosyo-kültürel farklılıklar nedeniyle uyum sorunları daha çok ortaya çıkmaktadır (Birkinshaw ve diğ., 2000; Schuler ve Jackson, 2001; Aguilera ve Dencker, 2004; Teerikangas ve Very, 2006; Vaara ve diğ., 2007; Stahl & Voigt, 2008; Stahl ve diğ., 2013). Sosyo-kültürel bütünleşme süreçlerinin kalitesinin birleşme ve satın almaların başarısı üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu belirtilmektedir (Hajro, 2015). Dünyada, birleşme ve satın almalar, bir büyüme aracı olarak hızlı bir şekilde arttığına göre, bu işlemlerde başarı oranının artmasını sağlayacak olan bütünleşme mekanizmalarının daha yakından incelenmesi gerekmektedir. İşte, yazında bu konuda var olan eksiklik nedeniyle, bu çalışmada, sınır ötesi bir satın alma örneğine odaklanılarak, satın alım sonrasında örgüt yapısı, işleyişi ve kültürünün satın alan örgütle nasıl uyum sağladığı, bu uyumun sağlanması için süreçte uygulanan uyum mekanizmalarının neler olduğu, bu mekanizmaların nasıl uygulandığı ve sonucunda gerçekleşen örgütsel değişimin hangi boyutlarda daha yoğun gerçekleştiği açıklanmaktadır. Çalışmada, birleşme ve satın almalar açısından en aktif sektörlerden biri olan Bankacılık sektörüne (Hagendorf ve Keasey, 2009) odaklanılmakta ve Türkiye’de faaliyet gösteren ve yurt dışı merkezli bir örgüt tarafından satın alınan bir banka örneğinin bütünleşme süreci, yapı, süreçler ve insan kaynaklarındaki değişim boyutlarında ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Birleşme ve satın alma alanındaki akademik araştırmaların çoğu, ABD ve bir dizi AB üyesi ülke gibi gelişmiş pazarlara odaklanmaktadır. Gelişmekte olan piyasalarda banka birleşme ve satın almaları, gelişmiş ekonomilere kıyasla daha yoğun olmasına karşın bu alandaki akademik araştırmalar sınırlıdır (Goddard ve diğ., 2012). Üstelik

içinde bulunulan kurumsal çevrenin birleşme ve satın alma sonrasındaki stratejileri etkilediği yönünde de araştırma sonuçları bulunmaktadır (örnek, Hagendorff ve Keasey, 2009). Bu nedenle, özellikle 2000’li yıllardan itibaren yurtdışı merkezli büyük bankaların satın alma yolu ile pazara girdikleri Türkiye’de (Coşkun ve Karğın, 2016) bir satın alma sürecinin ve değişime uyum sağlama yollarının incelenmesi hem birleşme sonrası bütünleşmeye dair yazın hem de şirketlerdeki uygulamalar açısından anlamlı katkılar sunabilecektir. Ayrıca, bu çalışmada, satın alım sonrası bütünleşme yazınında kısıtlı değinilen veya değinilse de pratikte yazında belirtildiği şekilde uygulanmayan uyum mekanizmaları ortaya konulmaktadır. Böylelikle birleşme ve satın alma sürecinde oluşan değişimler ve bu değişimlere uyum sağlama biçimlerinin daha iyi anlaşılabilmesine çaba harcanmaktadır. Sınır ötesi birleşme ve satın alma örneklerinin incelendiği çok az sayıda çalışma bulunduğu için, bu çalışma ile bu alandaki yazında var olan birikime önemli derecede katkı sağlanmaktadır.

1.1 Tezin Amacı

Birleşme ve satın almalar örgütsel değişimi de beraberinde getirmektedir. Başarılı olabilmek için, bu değişime uyum sağlanması çok önemlidir. Değişime uyum sağlanması için örgütlerin yapılarını, süreçlerini ve insan kaynaklarını da bu yönde uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir.

Gerçekleştirilmekte olan tez çalışması kapsamında, örgüt birleşmeleri ve satın alımlarının örgüt kuramları ve örgütsel değişim bakış açılarından incelenmesi, satın alım sonrasında örgüt yapısında, süreçlerinde ve kültüründe meydana gelen değişimlerin açıklanması amaçlanmaktadır. İnceleme konusu örgütün satın alma ve sonrasındaki dönemi nasıl ve ne şekilde geçirdiği, yapısında ve işleyiş biçiminde ne gibi değişimlerin meydana geldiği, bu değişimlerin hangi boyutlarda ne yoğunlukta gerçekleştiğinin açıklanması, bununla birlikte bu süreçte uygulanan uyum mekanizmalarının örgütsel değişimi nasıl yönlendirdiğinin açıklanarak yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Ülkemizde birleşme ve satın alma işlemleri içerisinde finansal hizmetler önemli bir payı oluşturmaktadır. Söz konusu işlemler içerisinde Banka birleşmeleri ve satın almaları, bu örgütlerin ekonomik sistemdeki en büyük oyuncular olmaları nedeni ile ön sırada gelmektedir. Bu nedenle, tez çalışmasının Bankacılık Sektörü üzerinde yapılması kararlaştırılmış, araştırmanın konusu da “Birleşme ve Satın Almaların

Değişim Yönetimi Açısından İncelenmesi: Bir Banka Örneği” olarak tanımlanmıştır. Tez çalışması kapsamında, Türk Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren bankalardan birinin başka bir örgüt tarafından satın alınması ve sonraki dönemde örgüt yapısında meydana gelen değişimler ve bu değişimlerin dayandığı temel motifler örgüt kuramları ve değişim yönetimi yazınlarından hareketle incelenmektedir. Birleşme ve satın alma olaylarının her biri satın alan ve satın alınan örgütler açısından farklı sonuçlar doğurabileceği için söz konusu araştırmanın tek örgüt seviyesinde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

1.2 Tezin Katkısı

Araştırmacılar, çoğu satın almanın düşük performansını açıklamada entegrasyonun önemine gittikçe daha fazla işaret etmektedir (Graebner ve diğ., 2017). Ancak, Steigenberger’in (2017) de çalışmasında belirttiği üzere, satın alma sonrası entegrasyon süreçleri son derece karmaşık ve birçok faktöre bağlıdır. Bu araştırma, Türkiye bağlamında gerçekleşen bir sınır ötesi satın almayı takiben uygulanan satın alım sonrası entegrasyon mekanizmalarının açıklanmasını amaçlamaktadır. Satın alımdan sonra, satın alan ve alınan örgütlerin yapılarını, süreçlerini ve insan kaynaklarını uyumlu hale getirmeyi amaçlayan bir dizi entegrasyon mekanizmaları uygulanmıştır. Bununla birlikte, bazı alanlarda derinlemesine uyum ve değişim gözlemlenirken, bazı alanların sınırlı değiştiği veya değişmediği belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel uyumun sağlanmasına yönelik mekanizmaların uygulanış biçimlerinin de birleşme ve satın alma sonrası entegrasyon yazınında değinilen şekilden farklılaşabildiği görülmektedir.

Bu araştırma üç temel katkı sunmaktadır. Öncelikle, bu çalışma, örgütsel değişim sürecinde deneyimlenen entegrasyon mekanizmalarını açıklayıcı araştırma tasarımı kullanarak incelemekte ve bu yönüyle birleşme ve satın alma yazını ve satın alım sonrası entegrasyon yazınına katkı sağlamaktadır. Hem birleşme sonrası hem de satın alma sonrası entegrasyon süreçlerini işleyen araştırmalar, 1980’lerin sonlarına doğru hız kazanmış ve o dönemden günümüze kadar kendisine araştırmalarda geniş yer bulmuştur (Teerikangas ve diğ., 2012). Önceki araştırmalar, birleşme ve satın almaların öncülleri (Elena ve Pascal, 2013; Bergman ve diğerleri, 2015, Lina ve Graziano, 2015; Nicholson ve Salaber, 2016), birleşme ve satın almaların ardından finansal ve operasyonel performans (Ioannis ve Panayiotis, 2013, George ve diğ.,

2016), birleşme ve satın almaların etkinliği (Halkos ve Tzeremes, 2013; Rym ve diğ., 2013; Fadzlan ve Shah, 2014), kültür (Schoenberg, 2000; Stahl ve Voigt, 2008), sosyal kimlik (Ullrich ve van Dick 2007), liderlik (Junni ve Sarala 2014), uluslararası satın almalar (Ghauri ve Buckley 2003) veya metodoloji (Cartwright ve diğerleri 2012; Meglio ve Risberg 2011) gibi alt konulara odaklanmış, ancak örgütsel değişim sırasında uygulanan entegrasyon mekanizmaları nispeten daha az işlenmiştir. Bu çalışma, her iki entegrasyon türü için ilave mekanizmalar önermektedir.

İkinci olarak, bu araştırma uyum döneminde entegrasyon mekanizmalarının uygulama yöntemlerinin yazında halihazırda tanımlanmış mekanizmalardan farklı olabileceğini gözlemlemektedir. İnsan kaynakları entegrasyonu, çalışanlar arasında olumlu tutumlar ve ortak bir kimlik yaratmayı amaçlayan yönetim uygulamalarının, kültürlerin ve değerlerin veya “daha yumuşak” konuların bütünleştirilmesi anlamına gelir. Bununla birlikte görev entegrasyonu, operasyonel sinerjileri veya operasyonel entegrasyonu (örneğin üretim tesisleri veya pazarlama faaliyetleri gibi) ve ayrıca organizasyonel uygulamalar ve koordinasyon sistemlerini belirlemeye ve gerçekleştirmeye odaklanır. Başarı ise her iki entegrasyon biçiminin bir fonksiyonudur (Weber, Rachman-moore ve Tarba, 2012), çünkü insan kaynakları entegrasyonu iş birliğinin sağlanmasına yardımcı olurken görev entegrasyonu da koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur (Cheng, 1984). Bu çalışma, yumuşak entegrasyon mekanizmalarının bile “daha sert” bir şekilde uygulanabileceğini göstermektedir.

Üçüncüsü, bu çalışma, bir satın alma sonrasında organizasyonun tüm bölümlerinin ana şirketle tam olarak uyumlu hale getirilmesi gerekmediğini gözlemleyerek literatüre katkıda bulunmaktadır. Bunun yerine, hedef kuruluşun kendi güçlü yönleri ve yetkinlikleri varsa, bu parçalar sınırlı bir değişimle karşı karşıya kalabilir veya birleşme sonrası entegrasyon sırasında değişmeden kalabilir.



2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1 Örgütsel Değişimi Açıklamaya Yönelik Temel Kuramlar

Örgütsel değişim kavramı, örgütler içerisinde yer alan bireylerin yaşamlarında meydana gelen değişikliklerle birlikte örgütün tamamında gerçekleşen değişiklikleri de kapsamaktadır. Bu bakımdan örgütsel değişim eşanlı gerçekleşen dinamik bir sürece işaret etmektedir. Örgütsel değişim kavramı, örgütlerin çevrelerinde gerçekleşen değişikliklere uyumlu hale gelmek için değiştikleri günümüzde artık neredeyse kanıksanmış bir olguya işaret etmektedir (Kerber ve Buono, 2005, s.25).

Örgüt kuramları, değişimi açıklamada ölçüme dayalı, biçimlendirilmiş değişim çabaları yanında aktörler arası sosyal bağlar, politik etkileşim, yörünge bağımlılık ve meşruiyet kaygıları gibi unsurları da kullanmışlardır. Örgüt kuramları perspektifinden örgütsel değişimin nasıl açıklandığına bakıldığında, farklı tarihsel zaman dilimlerinde farklı bakış açılarının önem kazandığı görülmektedir. 1960-1980 arası dönemde, örgütsel değişim genellikle örgütsel gelişim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel gelişim uzun zamanlı uyum, uygulamalı davranış bilimleri, süreç odaklı dış danışmanlar, üst yönetimin yönlendirdiği değişim, eylem araştırması çalışmalarını içermektedir (Sanzgiri ve Gottlieb, 1992, s.58). Bu dönemde yer alan kuramların ortak yönünü örgütlerin çevresi ile ilişkilere verilen önem oluşturmaktadır. Örgütsel değişimi açıklayan temel kuramların (Kaynak Bağımlılığı, Durumsallık Kuramı, Örgütsel Ekoloji, Yeni Kurumsal Kuram) bu zaman aralığında ortaya çıktığı görülmektedir.

Bu dönemde yapılan çalışmalar incelendiğinde, temel araştırma sorusunun “Örgütler neden değişir?” olduğu görülmektedir. Araştırmacıların örgütsel değişimi “büyüme” ve “gelişme” kavramları ile açıklamaya çalıştıkları görülmektedir. Starbuck (1971), örgütsel değişimde büyüme ile ölçek ekonomisine geçildiğini, örgütün kârlılığının arttığını, hayatta kalma ihtimalinin yükseldiğini ve yöneticilerin güçlerinin arttığını belirtmiştir. Kaynak Bağımlılığı ve Durumsallık kuramları aktörlerin rasyonel olarak kurdukları yapı ile değişimi açıklamaya çalışmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı, bir

örgütün yapısı ve fonksiyonlarının çevresi tarafından belirlendiğini dile getirmektedir. Aynı çevre içerisinde yer alan örgütler ve aktörler çevreleri ile bağımlı ilişki halindedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Yöneticiler, bu güç ve bağımlılık ilişkisini anlayarak dış etkilerin oluşturduğu belirsizlikleri önleyen stratejiler oluşturabilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramında örgütler rasyonel, esnek ve yapısal sistemler olarak tanımlanmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramında, örgütsel değişim örgütün elzem kaynaklara olan bağımlılığı temelinde açıklanmaktadır (Pfeffer ve Salancik 1978; Oliver 1991, s.146). Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütsel değişimin çevresel kısıtları azaltma adına oluşan planlı tepkiler ve kaynak bulma belirsizliğini ortadan kaldırma çalışmaları ile gerçekleştiğini öne sürmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003). Kaynak bağımlılığı kuramında, örgütün yalnızca kendi içerisinde çevreye uyum sağlama amacı ile gerçekleştirdiği faaliyetlerin yanında, kaynakların yapısını değiştirme ve en temelinde çevreyi etkileme unsurlarını da içeren aktör kavramına da yer verilmektedir. Durumsallık kuramı örgütleri rasyonel, esnek ve yapısal sistemler olarak tanımlamaktadır. Bu kuramda, değişimin, çevrede ve teknolojide olacak değişimlere kurgulanacak stratejiler ve örgütsel büyüklük ile uyum sağlama sonucunda gerçekleştiği belirtilmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Donaldson, 1996). Durumsallık kuramında, iki tür örgütsel yapının olduğu dile getirilmiştir. Bunlardan ilki olan mekanik örgüt yapısı, yüksek derecede hiyerarşik kontrol için açık şekilde yazılmış roller ve sorumluluklar ile merkezi karar almayı açıklamaktadır. İkincisi olan organik örgüt yapısı ise merkezi olmayan, enformel yapıları ile daha iyi koordinasyon, yenilik ve yaratıcılık ile sonuçlanan yapıyı tanımlamaktadır (Burns ve Stalker, 1961). Durumsallık kuramı da örgüt yapısına vurgu yapmakla birlikte, örgütler içerisindeki aktörlerin kurguladıkları stratejiler ile çevreye uyum kavramını içermektedir.

Örgüt kuramları içerisinde önemli bir yeri olan diğer bir kuram da Örgütsel Ekoloji kuramıdır. Örgütsel Ekoloji kuramının temel varsayımı, çevrenin örgüt üzerinde önemli bir kontrol gücü olduğudur. Dolayısıyla kuramın analiz düzeyi örgüt seviyesinden çevre seviyesine çıkmaktadır. Örgütsel ekoloji, sosyoloji ve biyoloji disiplinlerinden temel olarak geliştirilen bir yaklaşım olup, örgütsel popülasyon seviyesindeki değişimi irdelemektedir. Örgütsel Ekoloji, örgütleri sıkı sıkıya bağlı hiyerarşik formlar olarak tanımlamaktadır. Örgütsel Ekoloji bu formlar varsayımı üzerinden yapı aracılığı ile değişimi açıklamaktadır. Örgütleri bir ekosistem yaklaşımı

ile irdeleyen ve doğum / ölüm oranlarını açıklayan Örgütsel Ekoloji kuramı, değişimin atalet nedeniyle nadiren gerçekleştiği ve tehlikeli olduğunu belirtmektedir. Tehlikenin nedeni olarak ise, örgütün başarısız olması durumunda oluşacak olan “değişimin örgütün ölümüne neden olduğu” fikri öne sürülmektedir (Hannan ve Freeman 1977).

Örgüt kuramları içerisinde Yeni Kurumsal Kuram, örgütsel değişimin zorlayıcı, örnek alıcı ve normatif baskılarla oluşan sosyal süreçler sonucunda gerçekleştiğini belirtmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Toplumun örgütten teknik, ekonomik ve fiziksel talepleri olması yanında, toplum içinde bulunduğu karmaşık ve önemli konumdan kaynaklanan hukuki, sosyal ve kültürel talepleri de vardır. Scott (2008) kurumları, örgütlere anlam ve istikrar katan, normatif, düzenleyici, kültürel, bilişsel parçaların oluşturduğu tekrarlı eylemler şeklinde tanımlamıştır. Bu yaklaşımda örgütler çevreden kaynaklanan ihtiyaçlarının ötesinde, sosyal kabule gereksinim duymaktadır. Suchman (1995) bu durumu meşrulaşma (legitimacy) olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda örgütsel değişimin temelinde meşru olma vardır. Örgüt, örgütsel alandaki kurumsallaşmış pratik ve normları uygulayarak ve meşrulaşma amacı güderek değişmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983, s.149).

1980-1990 yıllarında yapılan çalışmalarda örgütsel değişimin genellikle örgütsel dönüşüm ve örgütsel evrim bakış açılarından çalışıldığı görülmektedir (Demers, 2008). Bu dönemde dönüşüm ve evrim; düzenleme yaklaşımı, bilişsel yaklaşım, kültürel yaklaşım ve politik yaklaşım ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlarda analiz düzeyleri birey, örgüt, örgütsel alan ve ülke seviyesinde olabilmektedir. Bilişsel yaklaşımda birey seviyesinde değişim analiz edilirken, politik yaklaşımda değişim ülke veya sektör seviyesinde incelenmektedir. Düzenleme yaklaşımı, durumsallık kuramı, yaşam döngüsü yaklaşımı ve örgütsel ekoloji yaklaşımlarının etkisiyle ortaya çıkmıştır (Demers, 2008). Bu yaklaşımda daha çok örgüt yapısının kriz anlarında radikal değişimine vurgu yapılmaktadır. Bilişsel yaklaşımın temelini Weick'in (1969) çalışması oluşturmaktadır. Bilişsel yaklaşım içerisinde işlevselci ve yorumlayıcı bakış açıları yer almaktadır. Bu yaklaşımlarda değişim genellikle aktör kavramı ile açıklanmaktadır. İşlevselci bakış, örgütleri taslaklar kümesi olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısına göre örgütsel değişim, bir zihinsel modelin zamanla diğerinin yerini aldığı dönüşümsel bir süreçle gerçekleşmektedir (Barr ve diğ., 1992; Isabella, 1990). Yorumlayıcı bakış ise, örgütleri “yorumlama sistemleri” olarak tasvir etmektedir. Bu

bakışa göre örgütsel değişim sezme kabiliyeti ve sezgi oluşturma ile gerçekleşmektedir (Bartunek, 1984).

Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında, örgütsel değişimi açıklama biçimlerinin, aktörün örgütsel yapıya gömülü olup olmaması kriterine göre değiştiği görülmektedir. Aktörün yapıya gömülü olmaması, aktörün pratiklerinde örgütten kısmen bağımsız hareket edebilme olgusuna atıfta bulunmaktadır. Örneğin Kurumsal Girişimcilik kuramı, aktörün örgütsel yapıdan bağımsız olabildiği yönünde bir görüş ileri sürmektedir (Battilana ve diğ., 2009). Fakat Kurumsal İş yaklaşımı, aktörün örgütsel yapıya gömülü olduğunu savunmaktadır (Lawrence ve diğ., 2009, s.5).

Kurumsal girişimcilik kuramı, kurumsal kuramın değişimi açıklamadığına yönelik yoğun eleştiriler sonrasında ilk olarak DiMaggio'nun (1988) çalışmasında dile getirilmektedir. Kurumsal girişimcilik kuramı, örgütleri aktörlerin etkin roller üstlendiği sosyal yapılar olarak görmektedir. Örgütsel değişim, kurumsal girişimci özelliği taşıyan örgütler veya örgüt toplulukları ile bireyler veya birey gruplarının etkisiyle gerçekleşmektedir. Kurumsal iş yaklaşımı, kurumsal yapıya gömülü ve amaca yönelik olan aktörlerin, kurumlar oluşturma; kurumların sürdürülmesi ve kurumları bozma süreçlerindeki eylemlerine odaklanmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.216). Kurumsal iş; kurumsal kuram, kurumsal girişimcilik ve pratik merkezli yaklaşımlar temelinde geliştirilmiştir. Kurumsal iş kuramı kapsamında örgütler, pratik eylemler ile kurumlar oluşturan, sürdüren ve bozulan yapılardır. Örgütsel değişim bu süreçte meydana gelmektedir (Lawrence ve Suddaby, 2006, s.220). Çizelge 2.1'de (Sargut ve Özen, 2007, s.21) örgüt kuramlarının örgütü, çevreyi, çevre-örgüt ilişkisini ve örgütsel değişimi açıklama biçimlerine değinilmektedir.

Çizelge 2.1 : Örgüt kuramlarının karşılaştırılması.

Karşılaştırma Kıstasları	Koşul Bağımlılık	Kaynak Bağımlılığı	Örgütsel Ekoloji	Yeni Kurumsal	İşlem Maliyeti
1.Varlıkbilimsel Varsayım	Gerçekçilik	Gerçekçilik	Gerçekçilik	Kurulmuş gerçeklik	Gerçekçilik
2. Bilgibilimsel Varsayım	Pozitivist	Pozitivist	Pozitivist	Özneler arası nesnellik	Pozitivist
3.Örgütü Tanımlama Biçimi	Ussal-açık	Doğal-açık	Doğal-açık	Doğal-açık	Ussal-açık
4.Çevreyi Tanımlama Biçimi	Teknik-ekonomik çevre	Ekonomik-politik çevre	Ekonomik çevre	Kurumsal çevre	Ekonomik çevre
5.Çevre-Örgüt İlişkisi	Örgüt çevreye uyumlanır	Örgüt çevreyi etkiler	Çevre örgütleri belirler	Örgütler kurdukları çevre tarafından biçimlenir	Çevreyi örgütten ayıran sınırların geçirgenliği
6.Örgütsel Değişim	Uyum	Uyum	Seçilim	Uyum	Uyum

Örgütsel değişim, örgütün çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir olgudur (Sağlam, 1979, s.70). Örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişmeler, örgütün girdileri yoluyla örgütü etkilemeye başlar ve örgütün dengesini bozar. Örgütün çevresindeki değişmeler büyük boyutlara ulaştığında, örgüt yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda değişmek zorunda kalır. Her değişim bir etkileşime yol açmakta olup bu etkileşim sonucu örgüt, iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişmeleri gerçekleştirmek zorunda kalabilir (Yeniçeri, 2002, s.102).

Örgütsel değişim, genellikle örgütün unsurları ele alınarak açıklanmaktadır. Örgütsel değişimin odağında; teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan değerler bulunmaktadır (Hitt ve diğ., 2009, ss.456–460). Örgütsel değişimin çeşitleri fazla ve bunların sınırlarını birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Bu bağlamda; teknoloji, personel, süreç ve yöntemler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, ss.210-211), amaçlar, insan ilişkileri, yapısal, kültürel ve çalışma koşullarında değişime gidilebilir. Bu unsurların hepsi bir arada ele alınabileceği gibi, örgütün içinde bulunduğu duruma ve imkânlarına göre bir unsura da ağırlık verilebilir.

Değişim gerçekleştiği zaman, örgüt yeni bir denge arar; bu durumda çalışanların yeni duruma uyum göstermeleri gerekir. Çalışanlar gerçekleşen değişimlere yeterli uyumu göstermezlerse örgütte bir dengesizlik oluşur. Değişim gerçekleşip de sonuç olumsuz olduğunda da insanlar gelecekteki değişim konusunda isteksiz davranabilecekleri gibi geçmişteki başarılı değişimler de insanları değişime açık hale getirebilir (Maxwell, 1998, s.89).

Örgütler, belli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş sistemlerdir. Bu nedenle meydana gelen değişmelere duyarsız kalmaları imkansızdır. Böyle bir durumda belirlenen amaçlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Örgütlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmeleri, gelişimlerini hızlandırabilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmeleri için çevresel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir (Tarahat ve Burke, 1997 s.17). Çevresel şartlardaki değişme, gelişme ve çalkantılar açık bir sistem olan örgütlerin faaliyetlerini doğrudan

etkiler (Yeniçeri, 2002, s.145). Değişim için örgütü yönlendiren üç temel sorun göze çarpmaktadır. Bunlar (Miller, 1998, s.151);

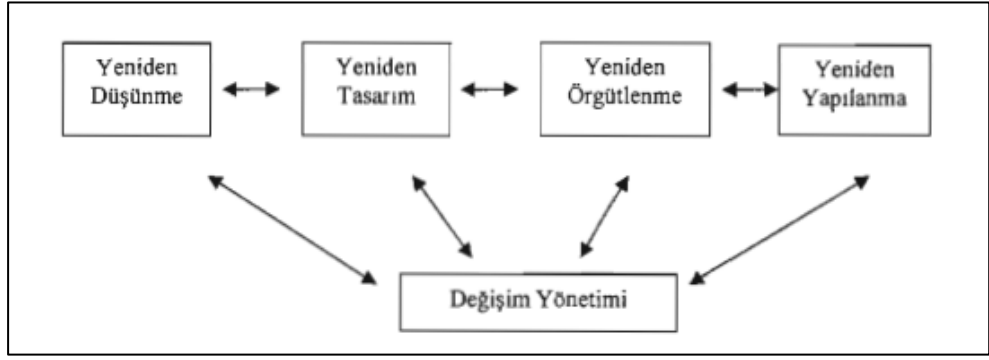
- Rekabetçi pazar yapısından kaynaklanan sorunlar
- İş gücünden kaynaklanan sorunlar
- Toplumsal ve sosyal çevreden kaynaklanan sorunlar

Örgütlerin çözüm bulmaları gereken tüm bu sorunlar, çözümlerle birlikte değişimi de zorunlu kılmaktadır. Örgütleri değiştirmeye zorlayan etmenleri Hussey (1998, s.10-11), şu şekilde sıralamaktadır:

- 1.Rekabet: Örgütün büyüklüğü ve etkinlik derecesi ne olursa olsun karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır ve en çok karşılaşılan faktör de budur.
- 2.Müşteriler: Beklentilerin değişmesi sonucu, tüketiciler daha talepkar hale gelmişler ve yetersiz ve kalitesiz hizmete tahammül edemez olmuşlardır.
- 3.Teknoloji: Üretilen teknolojinin uzun vadeli olmayışı ve sürekli teknolojinin yenilenmesi örgütleri değiştirmeye iten diğer bir faktördür.
- 4.Yeni düzenlemeler: İç piyasalarda rekabet imkânının arttırılması ve kaliteli ürünler imal edilmesi yönünde atılan adımlar sonucu değişim ihtiyacı artmıştır.

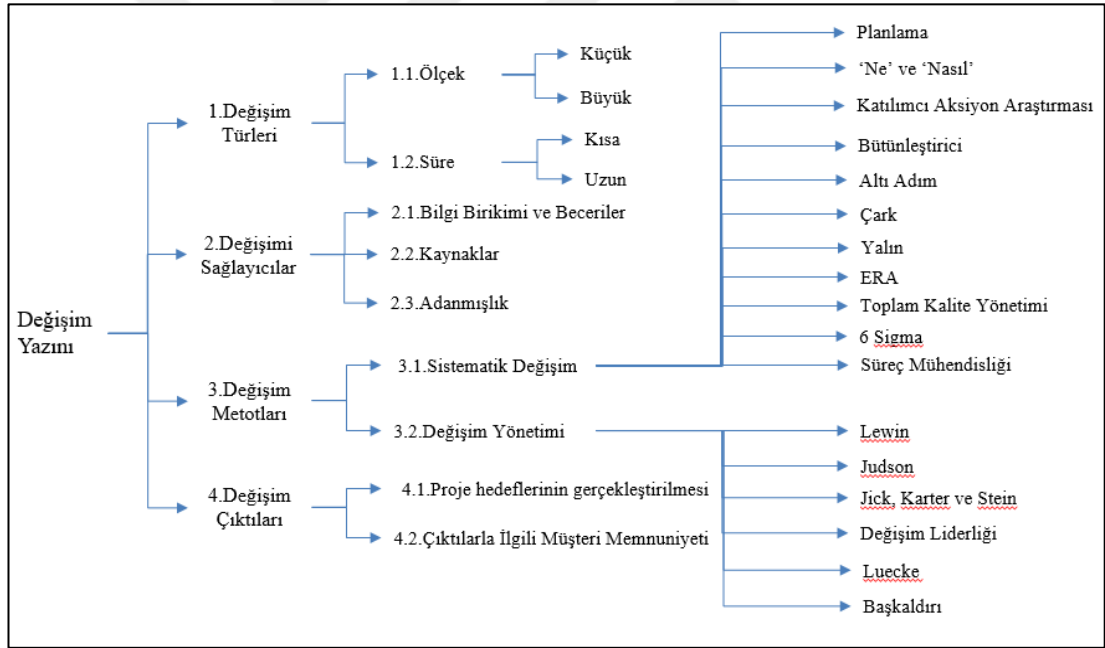
Değişim yönetimi çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Bunu sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve iş yerlerinde geleneksel olarak yasaklanmış bulunan, oysa başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Duck, 1999, s.62).

Küresel anlamda değişim yönetimi Şekil 2.1'de (Aktan, 1999, s.32) görüleceği üzere dört aşamada incelenebilir. Birinci aşama, değişimin gerekliliğini anlama ve küresel yönetim felsefesini özümsemeye çalışmayı içeren "yeniden düşünme" aşamasıdır. İkinci aşama, yeni yönetim felsefesinin organizasyonel değişim için planlanması ve tasarımı aşamasıdır. Bu aşamaya "yeniden tasarım" aşaması denir. Üçüncü aşamada ise, örgüt yapısının değiştirilmesi ve yeni yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak amacıyla yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Üçüncü aşama "yeniden örgütlenme" aşamasıdır. Dördüncü ve son aşamada ise, örgütün sistem ve süreçlerinde yeniden yapılanma söz konusudur.



Şekil 2.1 : Örgütsel değişim yönetimi.

Al-Haddad ve Kotnour (2015), örgütsel değişim yazını üzerine gerçekleştirdikleri derinlemesine yazın araştırmalarında, örgütsel değişim yazınının bir sınıflandırmasını da ortaya koymuşlardır. Bu sınıflandırmaya göre, değişim yazını temelde 4 ana unsur üzerine odaklanmaktadır. Bunlar değişim türü, değişimi kolaylaştırıcılar, değişim metotları ve değişim çıktılarıdır. Söz konusu sınıflandırmaya Şekil 2.2’de değinilmiştir.



Şekil 2.2 : Örgütsel değişim yazını sınıflandırması.

Örgütsel değişim yazınında farklı araştırmacılar tarafından birçok değişim modeli kurgulanmıştır. Yıllar içinde farklı disiplinlerden çeşitli teoriler ve ilkeler kullanılarak çeşitli değişim yönetimi modelleri geliştirilmiştir (Worren, 1999; Galli, 2018). Parry ve diğ. (2013), süreçsel ve tanımlayıcı modeller olmak üzere iki kategori arasında ayırım yapmaktadır. Süreçsel bir model, değişimi yürütme ve yönetme adımlarını belirler: örneğin, Lewin'in (1947) değişim aşaması modeli, Kotter'in (1995) 8 adımlı modeli, Kanter'in (2011) değişim çarkı, IMA'nın (2018) 10 adımı ve Luecke'nin (2003) 7 adımı

modeli. Tanımlayıcı bir model ise, ana değişkenleri belirtir ve örgütsel performansı etkileyen faktörler ve organizasyonel değişim başarısı: örneğin, Parry ve diğ.'nin (2013) değişiklik izleme modeli, Cummings ve Worley'nin (2013) değişiklik yönetimi modeli, Burke ve Litwin'in (1992) örgütsel değişim modeli ve Nadler ve Tushman'ın (1980) uyum modeli.

Errida ve Lotfi (2021), örgütsel değişim yönetiminin başarısını belirleyen unsurlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, kitaplar, makaleler, veritabanları ve dünyaca ünlü danışmanlık firmalarının çeşitli yayınlarını tarayarak, örgütsel değişim yönetimi modellerini 18 adet süreçsel model (örn. Lewin (1947), Kotter (1995), Mento ve diğ. (2002), Luecke (2003), Hiatt (2006), Kanter ve diğ. (2011)) ve 19 adet açıklayıcı model (örn. Burke ve Litwin (1992), Fernandez ve Rainey (2006), Carnall (2007), Cummings ve Worley (2013), Cawsey ve diğ. (2016)) olmak üzere gruplamışlardır.

Değişim yönetimi başarısını etkileyen faktörleri belirlemek için seçilen modellerin derinlemesine bir analizi yapıldığında ve tüm modeller bağımsız olarak incelendiğinde, yazarlar 77 alt faktör belirlenmiştir. Bunlardan önde gelenlerini aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür:

- Açık ve paylaşılan vizyon ve değişim stratejisi
- Değişime hazır olma ve değişim kapasitesi
- Ekip performansının değişimi
- Değişim yönetimini gerçekleştirmek için faaliyetler
- Direnç yönetimi
- Etkili İletişim
- Çalışanların ve değişim elçilerinin motivasyonu
- Paydaşların katılımı
- Liderlik ve sponsorluk
- Değişimin güçlendirilmesi ve sürdürülmesi
- Değişim için yaklaşım ve planlama
- Ölçme ve izleme

12 ana grupta toparlanan bu unsurlara bakıldığında, örgütsel değişim sürecinde uygulanan temel uyum mekanizmaları ile de açıklanabilecekleri gibi, temel yönetim fonksiyonları ile de örgütsel değişim ve uyum sürecinin açıklanabilecekleri görülmektedir.

2.2 Örgütsel Uyum

Uyum, belki de organizasyon teorisi ve stratejik yönetimdeki en yaygın kavramlardan biridir. Chakravarthy (1982, s.35) adaptasyonu “stratejik yönetimin birincil amacı” olarak tanımlar. 20. yüzyılın başlarına ve bilimsel yönetimin (Taylor, 1911) ve endüstriyel yönetimin (Fayol, 1916, 1949) ortaya çıkışına kadar uzanan birçok bakış açısı, örgütsel başarıyı açıklamada adaptasyonun rolünün altını çizmiştir (Aldrich ve Ruef, 2006).

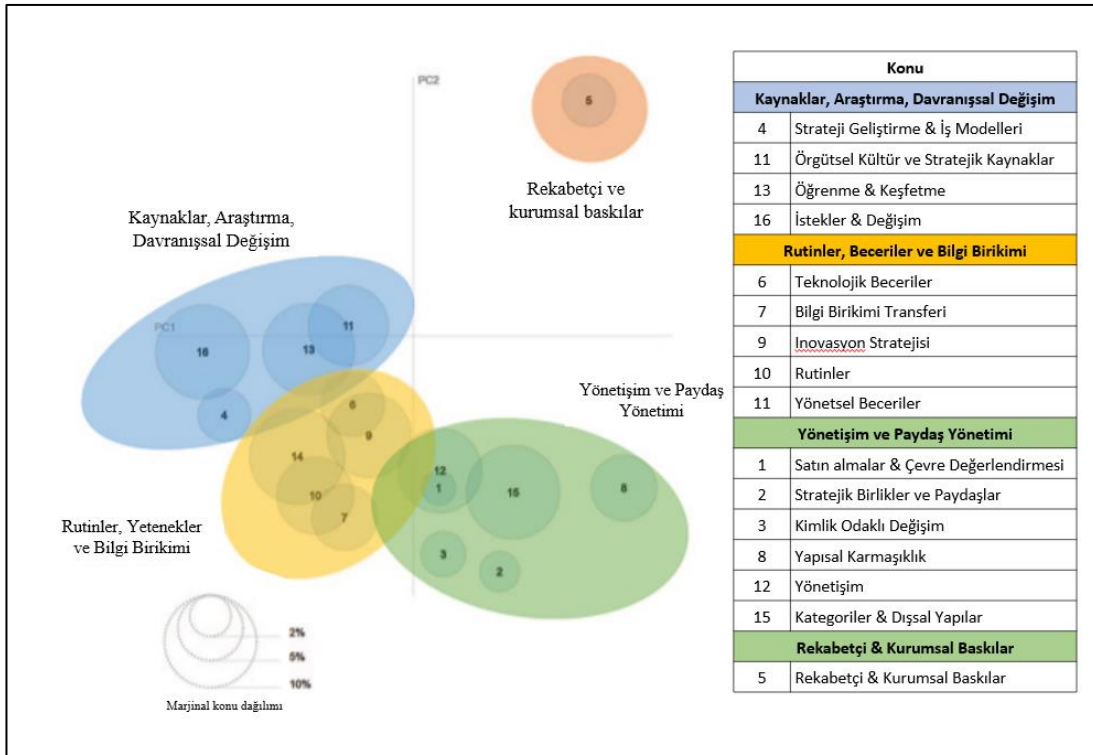
Adaptasyon, hem çevre-örgüt arayüzünün genel değerlendirmelerinde (Aldrich, 1979; Aldrich & Ruef, 2006; Durand, 2006) hem de spesifik bağlamlarda (Eggers & Park, 2018) gözden geçirilmiştir. Bu çalışmalar, bir yandan tanımlanan belirsizliklere potansiyel olarak katkıda bulunarak adaptasyon kavramının incelemesinden kaçınırken, örgütsel adaptasyonun diğer kavramlarla nasıl ilişkili olduğunu tartışmaktadır. Kipling'in metaforu kullanılacak olursa, filin bütününe dikkate almadan, yalnızca bir yönünü gözlemlerler. Adaptasyonun özel olarak incelenmesi, geçmiş araştırmaların katkılarından da faydalanarak filiyi yeniden bütün kılmak için adaptasyon kavramını daha kesin bir şekilde tanımlayabilir.

Adaptasyonun kavramsal kökleri, stratejik karar verme ve işlevsel verimlilik fikirlerini adaptasyon kavramına katan Chandler'ın (1962) çalışmasında en belirgin olan örgütsel teori ve stratejik yönetimin doğal entegrasyonundan kaynaklanır. A Behavioral Theory of the Firm (Cyert & March, 1963) ve Differentiation and Integration in Complex Organizations (Lawrence & Lorsch, 1967) gibi klasik eserler, ilgili “adaptasyon (adaptation)” ve “uyum (fit)” kavramlarını etkilemiş ve açıkça detaylandırmıştır. Cyert ve March (1963), karar kurallarının uyarlanması, örgütsel öğrenme sürecinde örgütlerin çevreden alınan geri bildirimleri değerlendirdiği ve hatalı yorumlamaları düzeltmeye çalıştığı kritik bir unsur olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda, Lawrence ve Lorsch (1967), yapısal koşul bağımlılık teorisinde araştırmayı hızlandıran optimal farklılaşma ve entegrasyon konfigürasyonlarını belirleyerek strateji-yapı ilişkisini

detaylandırmıştır. İçsel yapılar ve dış çevreler arasındaki uygun uyum düzeyi, örgütler için üstün performansa ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Lawrence ve Lorsch, 1967).

Podsakoff ve diğ.'ni (2016) takiben ve ortak bir tanım etrafında uyum sağlamak için, Sarta ve diğ. (2021) 1940'lardan 2000'lerin başlarına kadar 18 farklı araştırmada sağlanan temel adaptasyon tanımlarını çıkartarak özetlemişlerdir. Daha belirgin olarak onların tanımları örgütsel uyumu; (a) *kasıtlı*, yani kuruluş üyelerinin çevrelerine ilişkin farkındalıklarına dayanan, çevredeki değişikliklere tepki verme, tahmin etme veya görmezden gelme seçeneği ile sonuçlanan; (b) örgütlerin ve çevrelerin birbirini etkilediği için *ilişkisel*, (c) çevresel özellikler diğer kuruluşların eylemlerine bağlı olduğundan ve bunlarla birlikte geliştiğinden ötürü *koşullu* ve (d) uyum sağlamaya çalışan örgütlerin bir dizi çevresel özelliğe yaklaşmaya çalıştığından ötürü *yakınsak* olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımdan yola çıkarak gerçekleştirdikleri derinlemesine araştırmada, Sarta ve diğ. (2021, s.48) Şekil 2.3'de değinilen örgütsel temaları ortaya çıkarmışlardır. Şekilden de görüleceği üzere, örgütsel uyum ile ilgili yazın 4 ana tema grubu bazında yoğunlaşmaktadır. Bunlar arasında rekabet ve kurumsal baskılar, yönetim ve paydaş yönetimi, kaynaklar ve örgütsel davranış değişiklikleri, rutinler, beceriler ve bilgi birikimi kavramları sıkça işlenmektedir.



Şekil 2.3 : Örgütsel adaptasyon ile ilgili temalar.

Bu araştırma kapsamında, satın alınan örgütün temel adaptasyon teması, paydaş değişiminden kaynaklı yönetim ve paydaş yönetimidir. Satın alımla birlikte hissedar yapısında ve bununla birlikte yasal çevresinde gerçekleşen değişim, örgütsel adaptasyon ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.

2.3 Birleşme ve Satın Almalarda Örgütsel Değişim ve Uyum Mekanizmaları

Örgütler çevreleriyle etkileşim içinde bulunmakla birlikte, onu değiştirme gücüne sahip değildir. Bu nedenle çevrede oluşan değişime uyum sağlama sürecinde örgütün bünyesinde çeşitli revizyonlara gidilmekte, yani örgütte belirli değişimler oluşmaktadır. Örgüt birleşme ve satın almaları da bir anlamda çevredeki değişimle mücadele edebilme yolu olarak ortaya çıktığından, kaçınılmaz olarak, bu işlemi gerçekleştiren örgütlerde bazı değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimin odağında, teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, çalışanlar ve paylaşılan değerler gibi unsurlar bulunmaktadır (Hitt ve diğ., 2009).

Yazında, tüm değer yaratımının satın alımdan/birleşmeden sonraki süreçte gerçekleştiği belirtilmekte (Haspelslagh ve Jemison, 1991) ve değer yaratılmasını sağlayan unsurların neler olduğu sorusu sorulmaktadır. Birleşme sonrası ve satın alım sonrası bütünleşmeyi kapsayan araştırmalar, 1980'lerin sonuna doğru güç kazanmış ve sonrasında da kendisine geniş bir araştırma alanı bulmuştur (Teerikangas ve diğ., 2012). Schweiger ve Goulet (2005), birleşme ve satın almalarda bütünleşme üzerine tutarlı bir anlayış geliştirme çağrısında bulunmuştur. Bu çağrıyı takiben, birleşme ve satın almalarda bütünleşmenin farklı yönleri üzerine birçok araştırma gerçekleştirilmiş, ancak örgütsel değişim sürecindeki bütünleşme mekanizmaları ve bunların uygulanış biçimleri üzerine gerçekleştirilen çalışmalar nispeten sınırlı kalmıştır. Birleşme ve satın almalarda üzerine genel araştırmalar (Tuch ve O'Sullivan, 2007; Stahl ve diğ., 2013) yapıldığı gibi, kültür (Schoenberg, 2000; Stahl ve Voigt, 2008), sosyal kimlik (Ullrich ve van Dick, 2007), liderlik (Sarala ve diğ., 2014), uluslararası satın almalarda (Ghauri ve Buckley, 2003) veya yöntem (Meglio ve Risberg 2011; Cartwright ve diğ., 2012) gibi spesifik alt başlıklarda da araştırmalar yayımlanmıştır. Haspelslagh ve Jemison'un (1991) birleşme veya satın almadan sonra değer yaratılmasını sağlayan unsurların neler olduğu sorusuna, diğer araştırmacılar (örnek: Birkinshaw ve diğ., 2000; Gomes ve diğ., 2012; Bansal, 2015), "insan

kaynakları bütünleşmesi” ve “görev bütünleşmesi” mekanizmaları tanımlayarak yanıt vermişlerdir.

Puranam ve diğ., (2006), satın almayı motive eden sinerjileri gerçekleştirmek için bir dereceye kadar kontrolün gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu genellikle satın alan firmanın otoritesini görev bütünleşmesini (“sert” yaklaşım) gerçekleştirmek için kullandığı anlamına gelir. Öte yandan, kültürel ve davranışsal unsurlar ve belirli bir derecede özerklik de iki örgüt birleştiğinde önemli bir rol oynamaktadır (Clark ve diğerleri, 2010; Zaheer ve diğerleri, 2013), bu da insan kaynakları bütünleşmesine (“yumuşak” yaklaşım) olan ihtiyacı vurgulamaktadır (Briscoe ve Tsai, 2011).

Görev bütünleşmesi, birleşmiş şirketin faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde işlenmesini kolaylaştırmak ve maksimum operasyonel sinerjiyi elde etmek için bazı faaliyetlerin yeniden tasarlanması, yani örgütsel yapı ve süreçler üzerinde durmaktadır (Sales ve Mirvis, 1984; Shrivastava, 1986; Haspeslagh ve Jemison, 1991). Birleşme ve satın alma alanında farklı araştırmacılar tarafından önemli olduğu belirtilen görev bütünleşmesi mekanizmalarına örnek olarak, ortak toplantılar, ortak proje ekipleri, bilgi paylaşımı, beceri transferi ve personel rotasyonu faaliyetleri gibi unsurlar belirtilmektedir (Bansal, 2015). Belirtilen görev bütünleşmesi mekanizmaları ile örgütlerin yapı ve süreçleri arasında uyum sağlanması amaçlanmaktadır.

Birleşme ve satın alma sürecini inceleyen araştırmalarda sıkça konu edilen (Örnek, Lin ve diğ., 2006; Gomes ve diğ., 2012) insan kaynakları bütünleşmesi ise, her iki taraftaki çalışanlar arasında ortak değerler oluşturulması ve bütünleşmeye yönelik olumlu tutumların yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Birkinshaw ve diğ., 2000, s.400). Bu süreçte, farklı örgüt kültürlerinin bir potada eritilerek birleştirilmesi ve farklı kültürlerin harmanlanması amaçlanmaktadır (Bijlsma-Frankema, 2001). Sosyo-kültürel veya sosyal bütünleşme olarak da bilinen insan kaynakları bütünleşme süreci birleşme ve satın almalarda çalışanlar arasında ortak bir kimlik ve değerler oluşturularak tatmin yaratılmasına odaklanır (Dauber, 2009). Ortak değerler, normlar ve davranışlar, birleşen örgütlerde güvenin gelişimini desteklemekte ve ilişkilerdeki çatışma potansiyelini azaltmaktadır (Vaara ve diğ., 2007). Lin ve diğ. (2006), Amerika bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, birleşme ve satın almaların özellikle insan kaynaklarını etkin yöneten kuruluşlar için avantaj yarattığı sonucuna ulaşmıştır.

Birleşme ve satın alma süreçlerinin beklenen amaçlara ulaştıracak bir şekilde gerçekleşebilmesi için, araştırmacılar, iletişimin artırılması (Schweiger ve Denisi, 1991), sosyokültürel eğitim (Vaara ve diğ., 2003), kendi ülkesinin dışında çalışan kişilerden (expatlardan) faydalanılması (Hebert ve diğ., 2005), kimlik oluşturma kampanyaları (Vaara ve diğ., 2007), kültürel bilinçlendirme seminerleri gibi ortak örgütsel faaliyetler, rekreasyon programları gibi çalışma saatlerinden sonra yapılan ortak gayri resmi faaliyetler ve işyerinde gayri resmi etkileşim olanakları (Bansal, 2015) gibi insan kaynakları bütünleşme mekanizmaları önermişlerdir. Aslında, bir anlamda, belirtilen öneriler ile fiziksel birleşme yanında ruhsal birleşmenin sağlanması yani kültürel uyumun gerçekleşmesi kolaylaştırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle küresel birleşme ve satın almalar, kültürel ve kurumsal farklılıklar nedeniyle inançlar, değerler ve uygulamalar açısından uyumsuzluk yaratmakta, bu da kaygı ve düşmanlık duygularına yol açmakta (Khan ve diğ., 2020), dolayısı ile birleşme/satın almanın başarılı olma oranı düşmektedir. Bu nedenle, kültürel uyumun sağlanması, birleşme ve/veya satın alma işlevinin başarısı açısından çok önemli hale gelmektedir.

Ancak, birleşme ve satın alma sürecinin yol açtığı örgütsel değişim, örgüt yapısı, çalışanlar, iş süreçleri, izleme ve kontrol mekanizmalarının tamamını etkileyen ve bunların tamamından etkilenen bütünsel bir süreçtir. Bu nedenle, bazı araştırmacıların da (örnek, Gadiesh ve Ormiston, 2002; Thakur ve Bansal, 2015) belirttiği gibi, sadece tek bir bütünleşme mekanizmasına odaklanmak yerine, başarılı olabilmek için işletmelerin birleşme ve satın alma sonrası bütünleşme sürecine katkıda bulunan nedenlerin tümüne birden, eş zamanlı olarak bakılması anlamlı olacaktır.

Steigenberger (2017), birleşme ve satın alma yazını üzerinde 1986 – 2016 yılları arasında yayımlanmış akademik makalelerde gerçekleştirdiği araştırması sonucunda, tümevarım yöntemiyle entegrasyon sonuçlarını bağımsız ve birlikte etkileyen dört grup konu ortaya çıkarmıştır. Bunlar temel olarak bağlam, kolektif anlamlandırma ve müzakereler, yapısal müdahaleler, liderlik ve iletişimle temelli müdahaleler olarak tanımlanmıştır. Bağlamın içeriğinde ilintililik, kültürel mesafe, deneyim, çalışan algısı, paydaşların gücü gibi temel kavramlar yer almaktadır. Kolektif anlamlandırma ve müzakereler, temelde yapısal ve kültürel müzakereler ile ilişkilidir. Yapısal müdahaleler kapsamında ele alınan entegrasyonun derinliği ve hızı ön plana çıkarılmakta, liderlik ve iletişimle ilgili müdahaleler olarak gruplanan faaliyetler ise temelinde insan kaynakları ve kültürle ilgili uyum olan faaliyetleridir. Heterojen ulusal

veya örgütsel kültürlerden kaynaklanan kültürel mesafe, entegrasyon için muhtemel zorluklar ortaya koyarken, içsel ilintililik (yakınlık) düzeyi uyum sürecinde sinerji yaratılması için fırsatlar sunabilmektedir. Yapısal müdahaleler örgüt yapısı, süreçler ve sistemler üzerinde uyumun sağlanması için alınan yönetim kararlarıdır. Liderlik ve iletişimle ilgili müdahaleler ise daha çok kültürel uyumlaşmanın sağlanmasına yönelik atılan adımlardır (Steigenberger, 2017, s.412).

Her ne kadar önceki araştırmalar entegrasyonun bir örgüt nezdinde homojen olduğunu varsaysa da son zamanlarda araştırmacılar daha duruma özel bir bakış açısına çağrı yapmaktadır (Bauer ve Matzler, 2014; Teerikangas ve Thanos, 2018). Bundan dolayı, bu çalışmada, birleşme ve satın alma sürecinin başarısı üzerinde önemli etkileri olan hem görev hem de insan kaynakları odaklı bütünleşme birlikte incelenmektedir.

Çalışmanın ilerleyen bölümünde, küresel düzeyde gerçekleştirilen bir satın alma vakası incelenerek, satın alma sonucunda oluşan örgütsel değişim sürecinde, örgütsel uyumun sağlanması yönünde yapısal, fonksiyonel (süreç) ve kültürel (insan kaynakları alanlarında) uyumun sağlanması için hangi mekanizmaların uygulandığı, yazında değinilen mekanizmalarının yanında farklı mekanizmaların da uygulanıp uygulanmadığı sorularının yanıtları aranacaktır.

2.4 Örgütsel Değişim ve Temel Yönetim Fonksiyonları

Bu tez çalışmasında, örgütsel değişim açıklanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel değişimin en temelinde yeni bir duruma, olguya veya çevreye uyum sağlama amacıyla gerçekleştiği düşünüldüğünde, yönetim yazınının temelinde yatan planlama, örgütleme, yönetim ve kontrol fonksiyonlarının bu değişim sürecinde nasıl kullanıldığı ve hangilerine daha çok odaklanıldığı sorularına da yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Bu noktada yönetim süreci fonksiyonlarına da kısaca değinmekte fayda vardır. Fayol'a (1949) göre yönetim, "geleceği tahmin-planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek" anlamına gelen bir süreçtir. Fayol'un (1949) tanımladığı, kendi idari doktrininin kurallarını oluşturan ve her biri kendi içinde bir süreç olan temel fonksiyonlar şunlardır (Gray, 1984): Geleceği analiz ederek alınması gerekli faaliyetlere karar verme anlamına gelen *planlama*, otorite ve sorumlulukların oluşturulduğu *örgütleme*, faaliyetlerin uygulamaya konulduğu *komuta etme*, faaliyetlerin zamanlama ve sırasının belirlendiği *koordinasyon* ve izleme

ve düzeltmeler ile kurallara uygunluğun sağlandığı *kontrol*. Bunları tanımlamakla birlikte, Fayol yönetim prensiplerinde herhangi bir limit olmaması gerektiğini, tam tersine prensiplerin mevcut duruma uyum sağlayabilmek için değişken olabilmesi gerektiğini belirtmiştir (Fells, 2000, s.355).

Planlama hem geleceği değerlendirmek hem de bunun için hazırlık yapmak anlamına gelmektedir. Bu planın, firmanın kaynaklarını, devam eden çalışmaları ve dış çevredeki gelecek eğilimleri dikkate alması gerekmektedir. *Örgütlemenin* özünde çalışanlar ile ilgili çalışma düzeninin belirlenmesi yer almaktadır. Doğru planın hazırlanıp uygulamaya konulması, amaçların kaynaklar ile uyumlu hale getirilmesi, tek bir yönlendirici otoritenin oluşturulması, sorumlulukların açık ve net olarak belirlenmesi ve dağıtılması, disiplinin sağlanması, bireysel amaçların kurumsal amaçlarla paralel hale getirilmesi hem maddi hem de insani düzenin gözetiminin sağlanması ve tam kontrol oluşturularak uygulanması örgütlemenin temel fonksiyonları arasında yer almaktadır (Fells, 2000, s.358). *Komuta etme / yöneltme*, her yöneticinin sorumluluğudur. Amacı, örgütün hedeflerine kendi sorumluluğu altındaki personelden maksimum düzeyde katkı sağlanmasıdır. “Personel hakkında geniş bilgi birikimine sahip olunması, başarısız çalışanların elenmesi, bireysel olarak da örnek alınacak kişi olarak davranılması, örgütün periyodik olarak denetlenmesi ve özet sonuçlar hazırlanması, ayrıntılarda kaybolunmaması” gibi unsurlar yöneltme sürecinin temel bileşenleri olarak belirtilmiştir (Fayol, 1949, s.98). *Kontrol*, iş planının uygulamasının, verilen talimatlar ve ilkelere uyumun sürekli ve rutin olarak doğrulanmasıdır (Fayol, 1949, s.107). Amacı, sistemdeki zayıflıkların tespit edilebilmesi ve giderilebilmesidir. Belirtilen bu fonksiyonların koordine bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Fayol’a göre *koordinasyon*, kaynakların amaçlanan sonuçlara ulaşılabilmesi için optimum oranlarda uyumlaştırılmasıdır (Fayol, 1949, s.103). Fayol’un tanımladığı yönetim fonksiyonları günümüzde halen geçerliliğini korumaktadır (Fells, 2000; Parker ve Ritson, 2005; Yoo ve diğ., 2006).

2.5 Birleşme ve Satın almalar: Bankacılık Sektöründe Yaşananlar

Örgütler var oldukları çevre içerisinde yaşamlarını sürdürebilmek için o çevre ile etkileşim halinde faaliyet göstermek zorundadır. Bu etkileşim süreci içinde, örgütler, kimi zaman çevrede oluşan değişime uyum sağlama amacıyla (Kerber ve Buono, 2005), kimi zaman o çevreyi etkileme ve değiştirme isteği sonucu (Pfeffer ve Salancik,

2003), kimi zaman da çevre içerisinde meşrulaşma amacıyla (DiMaggio ve Powell, 1983) çeşitli değişikliklerle karşı karşıya kalmakta, böylece içinde faaliyet gösterdikleri çevre ile uyumlu yaşamaya çalışmaktadırlar. Örgütsel büyüme de önemli bir çevreye uyum sağlama mekanizmasıdır. Büyüme, içsel (iç kaynakların kullanılması) veya dışsal (dış kaynaklardan yararlanılması) yöntemler ile sağlanabilmektedir (Ortiz-de-Urbina-Criado ve diğ., 2014). İçsel büyüme görece yavaş gerçekleşirken, dışsal büyüme teknolojiye, bilgi birikimine, finansal sermayeye ve pazar yeteneklerine erişimi kolaylaştırarak işletmelerin daha hızlı büyümelerini sağlamaktadır (Lechner ve Dowling, 2003, Isoraite, 2009; Cassia ve Minola, 2012, Pook ve diğ., 2017).

Dışsal büyüme kaynaklarının en önemlileri birleşme ve satın almalarıdır (Bauer ve Matzler, 2014). Birleşme ve satın almalar, değişmekte olan küresel piyasa ortamında çokuluslu şirketlerin ve ulusal büyük kuruluşların uyguladığı favori üst düzey büyüme stratejileridir. Satın almalar, şirketleri dönüştürmek ve kurumsal büyümeye ve yenilenmeye katkıda bulunmak anlamında eşsiz bir potansiyele sahiptir (Haspeslagh ve Jemison, 1991). 1990 sonrası; bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerin, yasal engellerin azaltılmasının, etkinliği, verimliliği ve büyümeyi teşvik eden küreselleşme trendinin etkisiyle birleşme ve satın alma işlemlerinde hızla artış gerçekleşmiştir. Daha fazla verimlilik ve etkinlik beklentisi ile birleşme ve satın almalar sınır ötesi ülkelere taşınmıştır. Sınır ötesi birleşmeler, farklı ülkelerde bulunan uygun maliyetli kaynaklara (işgücü, hammadde, teknoloji vb.) ulaşımı kolaylaştırırken, pazar payını daha fazla arttırma imkânını da sunmuştur. Son yirmi yılda gerçekleşen bu büyük değişim furyasından, finans sisteminin merkezi olan bankacılık sektörü de etkilenmiştir. Sektörde, sınır ötesi banka birleşmeleri yaygınlaşmıştır (Coşkun ve Karğın, 2016).

Ancak hem satın alan hem de satın alınan işletmenin özelliklerinden etkilendiğinden, birleşme ve satın alma süreci kolay değildir. Yöneticiler, hedeflenen birleşme veya satın alma yapısının ne şekilde finanse edileceği, güç dengelerinin nasıl düzenleneceği, birleşme sonucunda oluşacak yeni örgütsel yapının nasıl kurgulanacağı gibi birçok hususta karar almak durumundadır. Çalışan transferleri, yeni oluşturulacak veya kapatılacak görev ve birimler, mevcut çalışanların ne olacağı, görev tanımları, kariyer, ücret ve yan haklara ilişkin hususlar da birleşme ve satın almalarda dikkatle üzerinde durulması gereken hususlardır (Xie ve diğ., 2017).

Büyüme için sağlama açısından birleşme ve satın alma stratejisinin popülaritesine rağmen araştırmalarda, gerçekleşen uygulamaların pek çoğunda hisse değeri, yatırımın geri dönüşü ve birleşme sonrası karlılık anlamında beklenen amaca ulaşamadığı belirtilmektedir (örnek, Carleton, 1997; Wright ve diğ., 2001; Khan ve diğ., 2020). Birleşme ve satın almaların ancak %25-35'inin istenen hedeflere ulaştığı ve başarılı olarak kabul edilebileceği görülmüştür (Marks ve Mirvis, 2001; Schweiger, 2002; Ellis ve Lamont, 2004; Pablo ve Javidan, 2009). Önemli sayıda araştırma banka birleşmelerinin performans etkilerini araştırmış ve varlıkların getirisi (Houston ve diğ., 2001, DeLong, 2003, Zollo ve Singh, 2004), özkaynak karlılığı (Akhavain ve diğ., 1997; Altunbaş ve Ibanez, 2004) veya faaliyet karlılığı (Lindner ve Crane, 1993) gibi performans göstergelerinin gelişimi üzerinde birleşme ve satın almanın önemli bir etkisine rastlanmamıştır. Başlangıçta belirlenen amaçlara ulaşamamasına neden olarak, yanlış örgütün satın alınması, yanlış fiyatın ödenmesi, yanlış zamanda gerçekleştirilen satın alma işlemleri gibi birçok unsur sayılmaktadır. Bazı araştırmalarda, birleşme ve satın almaların başarısının, satın alan ve satın alınan örgütlerin benzerlik derecesi ile orantılı olduğu belirtilmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1988). İki firma arasındaki benzerlik derecesinin seçimi birleşmenin arkasındaki nedenlere bağlıdır. Bu nedenler arasında üretimde, pazarlamada, planlamada, yönetsel deneyimlerde veya ücretlendirme sistemlerinde işletme sinerjisinin elde edilmesi yer alabilir (Lubatkin, 1983; Chatterjee, 1986). Birleşme türüne ve nedenine bağlı olarak, satın alan şirketin bir uygulama stratejisine karar vermesi gerekir. Bu strateji, iki firmanın çeşitli sistemlerinin ne kadarının birleştirileceğini ve şirketlerin çalışanlarının ne ölçüde etkileşime gireceğini belirler (Nahavandi ve Malekzadeh, 1988).

Lindblom ve Von (2002), Amerika bankacılık sektöründe çoğunlukla ülke içindeki kuruluşların birleştiğini, Avrupa'da ise çoğunlukla sınır ötesi birleşme ve satın almaların gerçekleştiğini belirtmiştir. Aynı ülke içindeki birleşme ve satın alma örneklerinin pek çoğunda istenen sonuçlara ulaşamadığı, oysa coğrafi farklılaşmanın daha iyi sonuçlara yol açtığı yönünde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Örneğin Bernad ve diğ. (2010), İspanya bankacılık sektöründe birleşme ve satın almaların yalnızca yarısında işletmelerin uzun dönem üretkenliklerini arttırdıklarını belirtmiştir. Oysa Goddard ve diğ. (2012), Asya ve Latin Amerika Bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında, coğrafi farklılaşmanın satın alanlar için değer

yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Jianbo ve Liu (2013), gerçekleştirdikleri vaka araştırmasında, sınır ötesi birleşme ve satın almaların altında yatan sebepleri, alınan aksiyonları ve birleşmenin etkinliğini incelemiş, bankanın gerçekleştirdiği sınır ötesi satın almalarla önemli başarılarla elde ettiğini belirtmişlerdir.

Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen birleşme ve satın alma örnekleri yazında değişik açılardan değerlendirilmiştir. Araştırmalarda sıklıkla birleşme ve satın almaların altında yatan nedenler ile başarıyı sağlayan unsurlar üzerine odaklanılmıştır (örnek, Lina ve Graziano, 2015; Johan, 2018). Örneğin, Avrupa bankacılık sektöründe bir inceleme yapan Elena ve Pascal (2013) satın alan ve satın alınan kuruluşların hangi özellikleri taşıdığını araştırmıştır. Lindblom ve Von (2002) ise, Kuzey Avrupa’da gerçekleşen Nordbanken ve Merita birleşmesini inceledikleri araştırmalarında, stratejik uyumun birleşmenin başarısı üzerinde tamamlayıcı etkisi olduğunu belirtmiş, birleşen bankaların farklı özelliklerini ve güçlü yönlerini çapraz kullanabilmelerinin birleşmenin başarısı üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. İlgili yazında, örgütsel büyüklüğün birleşme ve satın almaların performansına etkileri de araştırılmıştır. Örneğin George ve diğ. (2016) Japonya bankacılık sektöründe 2000-2008 yılları arasında 97 adet bankayı inceledikleri araştırmalarında, küçük ölçekli bankaların gerçekleştirdikleri birleşme ve satın almaların daha büyük ölçekli bankalara kıyasla daha verimli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.6 Türkiye’de Birleşme ve Satın Almalar

Cumhuriyet tarihinde yaşanan ilk banka birleşmesi, 1933 yılında Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası’nın Sümerbank’a devredilmesidir. Bu dönemde yaşanan ekonomik bunalım nedeniyle Üsküdar Bankası da Türk Ticaret Bankası’na devredilmiştir. 1960’lı yıllarda yaşanan ekonomik bunalım neticesinde bu dönemde üç tane banka birleşmesi gerçekleşmiştir. 1980’li yıllarda da yaşanan ekonomik problemler nedeniyle bazı özel bankaların kamu bankalarına devri söz konusu olmuştur. Bu yıllarda İstanbul Bankası, Hisarbank, Odibank, İstanbul Emniyet Sandığı Ziraat Bankası’na devredilmiştir. Anadolu Bankası ve Emlak Kredi Bankası birleştirilmiş, Denizcilik Bankası da bu birleştirilen bankaya devredilmiştir. 1990’lı yıllarda da Turizm Bankası Türkiye Kalkınma Bankası’na, Türkiye Öğretmenler Bankası da Türkiye Halk Bankası’na devredilmiştir (Erdoğan; 2002, s134).

Dünyada olduğu gibi Türkiye Bankacılık sektöründe de birleşme ve satın almalar, son yıllarda sıklıkla görülen örgütsel büyüme stratejileri arasındadır. Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin derin etkileri nedeniyle 2001 yılında ‘‘Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı’’ uygulanmaya konularak sektörün sorunları giderilmeye, aynı zamanda olası krizler karşısında sağlamlığı arttırılmaya çalışılmıştır. Bu süreçte BDDK 13 adet bankayı birleştirmiş, 5 tanesini faaliyet gösteren diğer bankalara satmış, 3 bankayı tasfiye etmiş ve 1 bankayı ise TMSF bünyesinde varlık yönetimi geçiş bankası olarak yapılandırmıştır (Sarigül ve Kurşunel, 2012). Yapılandırma programı sınır ötesi satın almaların da yolunu açmış ve yabancı sermayeli bankalar Türkiye’de bankacılık sektörüne yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Bu dönemde, bankalar kanununun esnekleştirilmesinin ardından birleşmeler ve satın almalar teşvik edilmiştir (Yıldırım, 2005). Bu süreçte bazı yabancı yatırımcılar, Türk bankalarını satın almaya, onlarla ortaklık kurmaya ve bazı yabancı bankalar da Türk bankaları ile birleşmeye niyetlenmişlerdir (Abbasoğlu ve diğ., 2007). Çizelge 2.2’de (Coşkun ve Karğın, 2016, s.45, Deloitte Annual Turkish M&A Review, 2014- 2019), ülkemizde 2001 – 2019 yılları arasında gerçekleşen banka birleşmeleri ve satın almalarına değinilmiştir.

Çizelge 2.2 : Türkiye 2001-2019 arası sınır ötesi banka birleşme ve satın almaları.

Anlaşma Yılı	Satın Alan	Hedef Banka	Satılan Pay (%)	Ödenen Tutar (Milyon USD)
2001	HSBC	Demirbank	100	350
2002	Unicredito	Koçbank	50	240
2004	BNP Paribas	TEB	42	217
2005	Unicredito	Yapı Kredi	57	1.509
2005	Fortis	Dışbank	89	1.144
2005	GE Capital	Garanti	26	1.556
2005	Bank Hapoelim	C Bank	65	128
2006	NBG	Finansbank	46	2.777
2006	EFG Eurobank	Tekfenbank	70	182
2006	Dexia	Denizbank	75	2.528
2006	Turan Alem Bank	Şekerbank	34	256
2006	Arab Bank/Medbank	MNG Bank	91	160
2006	Citigroup	Akbank	20	3.100
2007	ING Group	Oyak Bank	100	2.673
2007	NCB	Türkiye Finans	60	1.080
2007	NBK	Turkishbank	40	160
2010	Fiba Group	Millennium Bank	95	85
2010	BBVA	Garanti Bankası	25	5.838
2012	Burgan Bank	Eurobank Tekfen	70	356
2012	Sberbank	Denizbank	100	3.525
2013	CBQ	Alternatifbank	71	441
2014	BBVA	Garanti Bankası	15	2.469
2014	ICBC	Tekstilbank	76	313
2014	NBG	Finansbank	5	343
2016	PSQC	Alternatifbank	25	225
2019	Koç Holding	YapıKrediBankası	9	403



3. YÖNTEM VE KAPSAM

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada örgüt birleşmeleri ve satın almalarının, örgüt kuramları ve örgütsel değişim bakış açılarından incelenmesi, satın alım sonrasında örgüt yapısında, işleyişinde ve kültüründe meydana gelen değişimlerin açıklanması amaçlanmaktadır. İnceleme konusu örgütün *satın alma sonrasında yapısında, işlevlerinde ve kültüründe ne gibi değişimlerin yaşandığı, bu değişimlerin hangi boyutlarda ne yoğunlukta gerçekleştiğinin açıklanması, bununla birlikte bu süreçte uygulanan satın alım sonrası uyum mekanizmalarının örgütsel değişimi nasıl yönlendirdiği* gibi konuların açıklanarak yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Ülkemizde birleşme ve satın alma işlemleri içerisinde finansal hizmetler önemli bir payı oluşturmaktadır. Söz konusu işlemler içerisinde Banka birleşmeleri ve satın almaları, bu örgütlerin ekonomik sistemdeki en büyük oyuncular olmaları nedeni ile ön sırada gelmektedir. Bu nedenle, tez çalışmasının Bankacılık Sektörü üzerinde yapılması kararlaştırılmıştır. Tez çalışması kapsamında, bir Türk bankasının çok uluslu bir örgüt tarafından satın alınması ve sonraki dönemde örgütün (satın alınan bankanın) geçirdiği değişim süreci incelenmektedir.

3.2 İncelenecek Sektörün Seçimi

Türkiye Bankacılık sektörüne bakıldığında, 1960 yılından günümüze kadar 76 adet bankanın faaliyetinin sona erdiği, son 15 yıl içerisinde ise 36 adet bankanın faaliyetinin sona erdiği görülmektedir (TBB, 2015, ss.2-81).

Bankacılık sektöründe Aralık 2015 itibariyle 32 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 5 adet katılım bankası olmak üzere toplam 50 banka bulunmaktadır. 1960 yılında 51 adet olan toplam banka sayısının 2000 yılına gelindiğinde 79 adede kadar yükseldiği, 2005 yılına gelindiğinde bu rakamın tekrar 51 adede düştüğü ve 2015 yıl sonu itibariyle 50 adet olarak gerçekleştiği görülmektedir (TBB, 2016, s.5).

Bankacılık sektöründe çalışan personel sayısı 1960'lı yıllarda 50 binin altında iken, 2015 yılında 200 binin üzerine çıkmıştır. Çalışan kompozisyonu da bu 50 yıllık dönem içerisinde önemli ölçüde değişmiştir. 1965 yılında %75'i erkek %25'i kadın çalışanlardan oluşan sektörde 2015 yılında %49 erkek %51 kadın çalışan görev almaktadır (TBB, 2016, s.6).

Son 15 yıl içerisinde yaşanan teknolojik değişim ve gelişmeler sektörü doğrudan etkilemiştir. 2002 yılında 12 bin adet seviyesinde olan ATM sayısı 2015 yılına gelindiğinde 48 bin adede yükselmiştir. Kredi kartı adedi 2002 yılında 15.705.000 seviyesinde iken, 2015 yılında 58.215.000 mertebesine yükselmiştir (TBB, 2016, s.11). Sektördeki büyüme rakamları da son 15 yıl içerisinde inanılmaz boyutlara yükselmiştir. 2005 yılında 3,2 milyon aktif müşterisi bulunan sektörde 2015 itibariyle 16,2 milyon müşteri bulunmaktadır. İşlem hacmi de bu dönemde 287 milyar TL mertebesinden 2.920 milyar TL'ye yükselmiştir. Türkiye Bankacılık sektörü, birleşme ve satın alma işlemleri açısından da önemli bir yere sahiptir. Çizelge 3.1'de (Deloitte, Annual Turkish MA Review, 2012-2020) görüleceği üzere, ülkemizde 2012 – 2020 yılları arasında toplam 2.281 işlemde 117,8 milyar USD hacminde birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşmiştir. Söz konusu dönemde, yabancı yatırımcılar toplam işlem hacmi içerisinde önemli bir pay oluştururken, bankacılık sektöründe de sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemleri sıklıkla görülmektedir.

Çizelge 3.1 : Türkiye'de 2012-2020 arası birleşme ve satın alma işlemleri.

Yıl	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
İşlem Adedi	253	215	234	245	246	295	256	233	304
İşlem Hacmi (Milyar USD)	22	17,5	18	16,4	7,3	10,3	12	5,3	9
Yabancı Yatırımcılar (Milyar USD) / Toplam İçindeki Pay (%)	13 %59	5,2 %30	8,0 %44	11,5 %70	3,8 %52	5,5 %53	7,6 %63	3,4 %64	4,6 %51
Finansal Yatırımcıların Payı	%7	%12	%12	%19	%21	%25	%8	%17	%44
Ortalama İşlem Hacmi (Milyon USD)	87	81	77	67	30	35	47	23	30
En Yüksek Hacimli 10 İşlemin Toplam İçerisindeki Payı	%71	%49	%55	%50	%37	%50	%63	%50	%58

Bu tez çalışmasının bankacılık sektöründe gerçekleştirilmesindeki önemli etkenlerden biri yukarıdaki göstergeler ışığında Türk Bankacılık sektörünün ülkemizde gerçekleşen birleşme ve satın almalar içerisinde önemli bir paya sahip olmasıdır. Ayrıca, sektöre özellikle son yıllarda yurtdışı merkezli kuruluşların ilgisi artmış ve uluslararası satın alma işlemlerinin örnekleri giderek artmaktadır. Bunlara ilave olarak bankacılık sektörün aktif büyüklüğünün Gayrisafi Yurtiçi Hasıla'ya oranının yüksek (2019 yılsonu itibarıyla 1,05) olması (BDDK, 2020, s.5), ülke ekonomisi içerisinde önemli bir para sahip olması da bu araştırma için sektör seçiminde tercih nedeni olmuştur.

3.3 Araştırma Yöntemi

Araştırmada, Türkiye Bankacılık sektöründeki bir örgütün, yine bankacılık sektöründe çok sayıda ülkede faaliyet göstermekte olan, kendi örgütsel büyümesini de çoğunlukla birleşme ve satın almalar ile gerçekleştirmiş bir grup tarafından satın alınması sonrasındaki uyum sürecinde yaşadıklarına odaklanılmaktadır.

Araştırma kapsamında satın alan ve satın alınan örgütlerin çeşitli benzer yönleri bulunmaktadır. Her iki örgüt de bankacılık sektöründe faaliyet göstermektedir. Organizasyonel yapıları temel anlamda benzerlik göstermektedir. İki örgüt de uzun yıllardır varlığını sürdürmektedir. İki örgütün de hisseleri borsada işlem görmektedir. Bankacılık sektöründe faaliyet göstermenin getirdiği yasal mevzuat ve temel düzenlemeler her iki örgütün de faaliyetlerinde belirleyicidir. Örgütlerin kurumsal sunumları incelendiğinde, iki örgütün de teknoloji ve insan kaynaklarına önemli yatırımlar gerçekleştirmekte olduğu ve dijitalleşmeyi odaklandıkları stratejik hedefleri arasına aldıkları görülmektedir. Her iki örgüt için de müşteri memnuniyeti ve yeni müşteri kazanımı stratejik öncelikler arasındadır. Ayrıca operasyonel verimlilik, sermayenin etkin kullanımı, kaliteli işgücü ve eğitim iki örgütün de üzerine yatırım yaptığı konulardır.

Satın alım sonrasında, örgütsel uyumun yapı, işleyiş ve kültürel boyutlarda sağlanması için gerçekleştirilen çalışmalar açıklayıcı vaka araştırması yöntemi ile incelenmektedir. Vaka araştırması yöntemi, zaman içerisinde tıp bilimleri, sosyoloji, siyaset, hukuk, yönetim ve mühendislik gibi farklı disiplinlerde önemi gittikçe artan, en önemli ve erişilebilir nitel araştırma metodlarından birisidir (Reddy, 2015). Vaka araştırmasında, araştırmacı “neden” ve “nasıl” sorularına cevap aradığı (Eisenhardt,

1989, Eisenhardt ve Graebner,2007), ancak olaylar üzerinde kontrolü bulunmadığı zaman veya araştırabileceği olayı gerçek zamanlı araştırma imkânı bulunuyorsa başvurulacak bir yöntemdir. Yin'e (2003, s.13) göre, vaka araştırması yöntemi, özellikle olay ve içerik arasındaki bağ birbirinden tam olarak ayrılmıyorken kullanılan bir araştırma stratejisidir. Güncel bir olguyu gerçek hayat bağlamında araştıran deneysel bir araştırmadır. Bir vaka araştırması sorusu birden fazla kanıt arar, verinin doğrulanmak için üçgenlemeye ihtiyaç duyduğunu göz önüne alır. Daha önce yapılmış teorik önerilerden veri toplanması ve analiz için yararlanır. Diğer bir deyişle, bir program, bir olay, bir kişi, bir süreç, bir kurum veya bir sosyal grup gibi belirli bir olgunun incelenmesidir (Willis, 2007). Bunun da ötesinde, nitel araştırma yöntemleri, daha sınırlı bir olguyu açıklamaya çalışırken farklı bilgileri kullanan, idiografik araştırma yaklaşımlarının meşru bir aracıdır (Yin, 2003).

Araştırmanın veri toplama sürecinde nitel araştırma tasarımı uygulanarak tündengelem ve tümevarım yaklaşımları bir arada kullanılmıştır. Çalışmanın başlangıcında, Haspeslagh ve Jemison (1991) ve Birkinshaw ve diğerlerinin (2000) önerdiği, kavramsal çerçevenin araştırılması için önce tündengelem yaklaşımı ile literatür bulgularına bakılarak araştırılacak değişkenler belirlenmiştir (Angwin ve Meadows, 2015). Ardından, incelenen konu doğrultusunda, belirlenen değişkenler dikkate alınarak veri toplanmıştır. Sonra, elde edilen veriler tümevarım yaklaşımı (Bryman, 2008) ile analiz edilmiştir. Tümevarım yaklaşımı, çevrenin ayrıntılı olarak gözlemlenmesi ve sonrasında daha özet genellemeler ve fikirlere ulaşılmasını kolaylaştırdığı, ayrıca araştırmacıları hiçbir kuramsal / kavramsal yaklaşımın etkisi altında kalmadan, özgürce analiz yapmaya ve değerlendirmeye yönlendirdiği için (Bernard, 2011; Neuman, 2003) tercih edilmiştir.

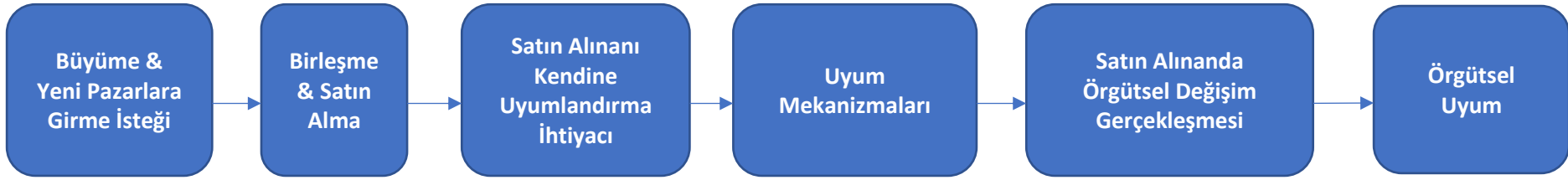
3.4 Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında incelenen vakada, yurtdışı merkezli bir kuruluş temel olarak büyüme ve yeni pazarlara grime isteği ile yurt içindeki bir bankanın hisselerini satın alma yoluna gitmiştir. Ancak, satın alma kendi başına örgütsel verimlilik ve satın alma işleminin başarısı için yeterli değildir. Haspeslagh ve Jemison'un (1991) da belirttiği gibi, esas değer yaratımı satın alım sonrası süreçte gerçekleşecektir. Bu nedenle satın alan da satın aldığı örgütü kendisine uyumlu hale getirmeye çalışacaktır.

Bu uyumun sağlanması yönünde atılacak adımların, satın alınan örgütte bir dizi değişim yaşanmasına neden olması beklenmektedir. Bu değişimlerin sonucunda, satın alan örgütün kendisini satın alana uyumlu hale gelmesi, ona yakınsaması gerekecektir. Bu ilk bilgiler ve çıkarımla ışığında oluşturulan araştırma modelinin birinci evresine Şekil-3.1’de değinilmiştir.

Satın alma ile başlayan bu süreçte, örgütün ana ortağı haline gelen kuruluşa uyum sağlama gerekliliği değişim ihtiyaçını da beraberinde getirecektir. Yeni bir paydaşın çevresine katılıyor olması sonucunda kendisini satın alan örgüte hem yapısal olarak hem de işleyiş olarak bağımlı hale gelen örgütün, bu bağımlılıklarını yöneterek ana kuruluş nezdinde uyumu sağlamaya ve böylece başarılı olmaya çalışması beklenmektedir





Şekil 3.1 : Araştırma modeli – ilk evre.

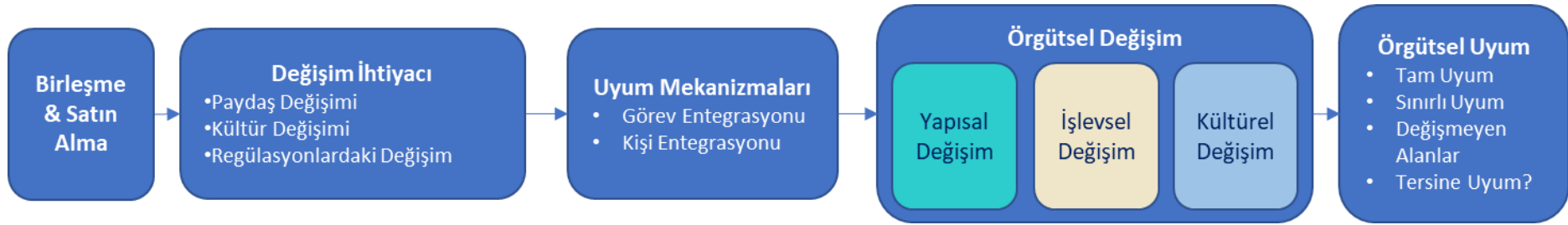
Yazın incelemesi konusu Kaynak Bağımlılığı kuramında örgütlerin bir yandan değişen çevreye uyum sağlarken bir yandan da bu çevre içerisindeki diğer örgütlerin kendisine olan bağımlılıklarını artırma ve hatta çevreyi etkileme yönünde stratejik hamleler de yapabilecekleri belirtilmektedir. Satın alma ile başlayan bu süreçte, örgütün ana ortağı haline gelen kuruluşa uyum sağlama gerekliliği değişim ihtiyacını da beraberinde getirecektir. Hisselerinin bir kısmı yurtdışı merkezli bir grup tarafından satın alınan örgütün çevresindeki temel değişimlerden birisi paydaş değişimidir. Satın alım ile birlikte, örgütten beklentileri önceki döneme göre farklı olabilecek, farklı yapı, süreçler ve kültüre sahip başka bir örgüt ana paydaş konumuna gelmiş, bunun yanında satın alan örgütün çevresi de satın alınan örgüt için yeni ve belirleyici bir çevre haline gelmiştir. Dolayısıyla önceden uyum sağlanmış bir çevre değişmiş ve yeniden uyum sağlanması gerekli bir uyumsuzluk durumu oluşmuştur. Bu yeni çevreye uyum sağlanması kaçınılmaz olarak satın alınan örgütün hedefi haline gelecektir. Uyum sağlama sürecinde örgütsel değişimi tetikleyecek unsurların başında satın alan kuruluş ve bu kuruluşun çevresi ile aradaki farklılıkların yönetilmesi gelmektedir. Bu noktada hangi alanlarda ne kadar değişimin gerekli olduğunun belirlenmesi de gerekecektir.

Yeni bir paydaşın çevresine katılıyor olması sonucunda kendisini satın alan örgüte hem yapısal olarak hem de işleyiş olarak bağımlı hale gelen örgütün, bu bağımlılıklarını yöneterek ana kuruluş nezdinde uyumu sağlamaya ve böylece başarılı olmaya çalışması beklenmektedir. Satın alınan örgütün kaynak bağımlılıklarını yönetme ve uyum sağlama yolunda yapısal, işlevsel (fonksiyonel) ve kültürel anlamda uyum sağlaması gerekecektir. Bu uyumun sağlanması için de satın alan örgüt tarafından bir dizi uyum mekanizması uygulanması kaçınılmazdır.

Bu değişim ve uyum mekanizmaları bu araştırma kapsamında insan kaynakları ve görev bütünleşmesi bağlamında incelenmektedir. İnsan kaynakları bütünleşmesi, birleşen örgütlerin çalışanları arasında ortak değerler oluşturularak bütünleşmeye karşı olumlu bir tutum yaratılmasını hedefler (Birkinshaw ve diğ., 2000, Dauber, 2009). Görev bütünleşmesi ise, birleşen veya satın alınan örgütün operasyonlarının daha etkin işlenmesini amaçlayan aktiviteleri içerir (Bansal, 2012). İnsan kaynakları bütünleşmesi ve görev bütünleşmesinin her birinin uygulanışı ile birlikte satın alınan örgüt düzeyinde bir dizi yapısal, işlevsel ve kültürel değişim gerçekleşmesi, bu değişimler sonucunda da satın alınan örgütün satın alan örgüte yapı, işleyiş ve kültür bakımından yakınsaması, başka bir deyişle örgütsel uyumu sağlaması beklenmektedir.

Bununla birlikte, örgütsel uyum satın alınan örgüt seviyesinde tüm alanlarda aynı derecede gerçekleşmeyebilecektir. Bazı alanlarda daha derinlemesine bir uyum sağlanması gerekebilecekken, bazı alanlar veya yapılarda görece daha sınırlı bir uyum sağlanması, bazı alanların da değişime uğramaması muhtemeldir. Hatta, satın alınan örgütün belirli alanlarda kendisini satın alan örgütü de etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma modelinin evrildiği ikinci evreye Şekil 3.2’de değinilmiştir.

Bu araştırma kapsamında, açıklanmaya çalışılan temel öge değişimdir. Bu bağlamda, bağımlı değişken olarak değişimin kendisi ele alınmaktadır. Değişim satın alınan örgüt düzeyinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla analiz düzeyi satın alınan örgüt seviyesindedir. Birçok araştırma, satın alma sonrası entegrasyonu anlama eksikliğinin, satın alınan şirketlerden zengin veri elde etmedeki zorluklardan kaynaklanabileceğine işaret ettiğinden (Angwin ve Meadows, 2015), bu çalışmada satın alınan firmaya odaklanan daha önceki çalışmalar temel alınmıştır (Graebner, 2004). Ayrıca, satın almaların başarılı olabilmesi için, satın alınan örgüt çalışanlarının satın alımın gerçekleşmesine proaktif olarak dahil olmaları ve entegrasyon sürecinde iş birliği yapmalarının önemi büyüktür ve bunu incelemek için satın alınan firmaya odaklanmak gereklidir (Teerikangas, 2012). Elbette, bu süreçte görüşme, gözlem ve ikincil verilerden elde edilen bilgiler, satın alan örgüt düzeyinde ve hatta satın alınan örgütün çalışanları düzeyinde de çeşitli değişimlerin yaşandığını göstermektedir. Bu bilgiler bütüncül olarak değişimin açıklanmasında kullanılacaktır. Çalışma kapsamında değişimi tetikleyen unsurlar, değişimin gerçekleştiği boyutlar ve değişimin seviyesi incelenmektedir. Araştırma verilerinden elde edilen bilgiler, ileriki kısımlarda açıklanacağı üzere değişimin örgütün tüm yapısında gerçekleşmediği gibi, gerçekleştiği tüm boyutlarda da aynı düzeyde olmadığını göstermektedir. Bazı alanlarda daha yoğun bir değişim ve uyum gerçekleşirken, bazı alanlarda değişimin sınırlı kaldığı görülmektedir. Ayrıca, satın alınan örgütün de belirli bazı alanlarda satın alanı etkileyebileceği, ufak da olsa onda değişimler yaratabileceği gözlemlenmektedir.



Şekil 3.2 : Araştırma modeli – ikinci evre.

3.5 Katılımcıların Seçimi

Bu araştırma için görüşmelerin kimlerle gerçekleştirileceğinin belirlenmesinde, araştırılan konu hakkında ilgili ve bilgili kişilerin deneyimlerine ve bilgilerine başvurulması yöntemiyle (Johnson ve diğ., 2007), ilerleyen amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme kullanılarak satın alım sonrası uyum süreci (Creswell, 2012) hakkında zengin açıklamalar geliştirilebilmesi için bu süreci yaşamış ve mevcut durumda da örgüt bünyesinde çalışmakta olan müdür ve yönetici görevlerindeki toplam 20 katılımcı ile farklı tarihlerde 45 dakika ile 1,5 saat arasında süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmanın temel örnekleme yöntemi olan “amaçlı örnekleme”, olasılıksız-seçkili örneklemedir. Bu yöntemde temsil edilebilirlik değil, örneklemin araştırma konusu ile ilişkisi daha önemlidir; bu kapsamda zengin ve derin bilgiye ulaşmada iyidir ve amaçlanan konuda geneli temsil kabiliyeti artırılmaya çalışılır (Flick, 2009). Görüşme gerçekleştirilen kişilerin, satın alım sonrasında örgütte değişimin yaşandığı temel birimlerin yöneticileri olması, görüşme gerçekleştirildiği sırada halen örgüt nezdinde çalışıyor olmaları, değişim sürecinde örgütte gerçekleştirilen yapısal ve kültürel uyumun sağlanmasında değişimin merkezinde rol almaları nedeniyle, bu kişiler ile gerçekleştirilen görüşmeler örgütteki değişim sürecinin anlaşılabilmesinde yeterlidir (Çizelge 3.2). Kendilerine ulaşılamaması nedeniyle görüşme yapılamayan az sayıda yönetici bulunsa da örgütten toplanan ikincil veriler bu alanlardaki değişimin açıklanmasında yeterlidir.

Görüşme soruları, satın alım sonrasındaki değişim sürecini açıklamaya yönelik hazırlanmış, örgüt yapısında, iş süreçlerinde, görüşülen kişilerin kendi sorumluluk alanlarında ve iş yapış biçimlerinde gerçekleşen değişimlerin ortaya çıkarılabilmesi için açık uçlu olarak düzenlenmiştir (Jemison ve Sitkin, 1986; Haspeslagh ve Jemison, 1991; Birkinshaw ve diğ., 2000; Steele, 2014).

Çizelge 3.2 : Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen çalışanlar.

Katılımcı	Satın Alım Öncesi Görev	Satın Alım Sonrası Görev
1	Organizasyon ve Süreç Gelişim Birim Müdürü	Organizasyon ve Süreç Gelişim Birim Müdürü-ABD
2	Organizasyon ve Süreç Gelişim Yöneticisi	Eğitim Müdürlüğü Birim Müdürü
3	Finansal Planlama ve Analiz Müdürü	Gider Yönetimi ve Bütçe Birim Müdürü
4	Risk Planlama İzleme Raporlama Müdürü	Risk Yönetimi Başkanı
5	Risk Yönetimi Müdürlüğü – Yönetici	Sermaye ve Operasyonel Risk Birim Müdürü
6	Aktif Pasif Yönetimi Birim Müdürü	Aktif Pasif Yönetimi Birim Müdürü
7	Satın Alınan Kuruluş Raporlama Ofisi – Yönetmen	Satın Alan Kuruluş Finans Koordinasyon Birim Müdürü
8	Bireysel Bankacılık - Yönetici	Satın Alan Kuruluş Koordinasyon Birim Müdürü
9	Organizasyon ve Süreç Gelişim Yönetmeni	Satın Alan Kuruluş Koordinasyon Birim Yöneticisi
10	Organizasyon ve Süreç Gelişim Yönetmeni	Organizasyon ve Süreç Gelişim Yöneticisi
11	Hukuk Müdürlüğü - Avukat	Hukuk Müdürlüğü – Yönetici Avukat
12	Finansal Planlama ve Analiz Birim Müdürü	Finansal Planlama ve Analiz Birim Müdürü
13	Teftiş Kurulu Başkanı	Teftiş Kurulu Başkanı
14	Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı-1	Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı-1
15	Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı-2	Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı-2
16	Uyum Müdürlüğü Birim Müdürü	Uyum Müdürlüğü Birim Müdürü
17	Teftiş Kurulu - İnceleme Müfettişi-1	Teftiş Kurulu - Yönetici-1
18	Teftiş Kurulu - İnceleme Müfettişi-2	Teftiş Kurulu - Yönetici-2
19	Teftiş Kurulu - İnceleme Müfettişi-3	Teftiş Kurulu - Yönetici-3
20	Ticari Krediler - Yönetici	Ticari Krediler - Birim Müdürü

3.6 Araştırma Soruları ve Veri Toplama Yaklaşımı

Açıklayıcı vaka araştırması yöntemi uygulanan bu çalışmada, yanıtları aranan temel sorular şunlardır:

- Satın alım sonrasında, satın alınan örgütte ne gibi değişimler gerçekleşmiştir?
- Satın alım sonrasında, satın alan örgüte uyum sağlaması için hangi yöntemlere başvurulmuştur?
- Örgütsel değişim, satın alınan örgütün belirli alanlarında sınırlı mı kalmıştır yoksa örgütün bütünü üzerinde mi etkili olmuştur?
- Satın alım sonrasında satın alınan örgütün yapısında, işlevlerinde (iş süreçlerinde) ve insan kaynakları (kültürü) üzerinde değişim gerçekleşmiş midir?
- Satın alınan örgüt bünyesinde görece az değişen veya değişime uğramayan alanlar var mıdır? Var ise bunun nedenleri nelerdir?
- Uyum sürecinde uygulanan yöntemlerin, yazında değinilen yöntemlerden uygulanma biçimi açısından farklılıkları bulunmakta mıdır?
- Satın alım sonrasındaki uyum sürecinde, iki örgüt arasındaki etkileşimde satın alan örgüt üzerinde de bir değişim etkisi yaşanmış mıdır?

Bu araştırma için veriler birincil (görüşmeler ve gözlemler) ve ikincil (basılı doküman incelemeleri) veri kaynaklarından yararlanılarak toplanmıştır. Yazın taraması

sonuçlarından (örnek, Haspeslagh ve Jemison, 1991; Schweiger, 2002; Weber ve Tarba, 2010) hareketle, gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılara, temel olarak, “satın alım süreci sonrasında bankada gözlemlenen değişimlerin neler olduğu”, “bu değişimlerin örgütün hangi alanlarında ve ne yoğunlukta gerçekleştiği”, “satın alım öncesi döneme kıyasla değişmeyen özellik veya olgular olup olmadığı”, “bu bağlamda ilgili yöneticilerin kendilerinin ve birimlerinin görev ve sorumluluklarında ne gibi değişimlerin olduğu”, “satın alan kuruluşun temel yapı ve süreçlerine ne derece uyum sağlandığı” konularında, yukarıda belirtilen sorular sorulmuştur. Görüşmelerden elde edilen veriler görüşme sırasında kısaca, sonrasında ayrıntılı olarak yazılmış, yazılanlar tekrarlı biçimde okunmuştur. Görüşmelerden elde edilen verilerin tümevarım kalitatif tekniği ile (Bryman, 2008) okunması ile satın alım sonrasında örgütte gerçekleşen temel değişimlerin ve bu değişimlerin sağlanmasına yönelik uygulanan uyum mekanizmalarının neler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Uyum sürecine dair araştırmacının gözlemlerden elde ettiği verilerin, görüşmelerden elde edilen veriler ile birleştirilmesiyle, Bernard’ın (2011) da belirttiği gibi gözlemlerden açıklamalara ve uyum mekanizmalarını açıklayan desenlere doğru gidilmiştir.

Araştırmada ikincil veriler, satın alım sonrasında örgütün faaliyet raporlarının incelenmesi, örgüt içinde yayımlanan bildiri ve duyuruların taranması, örgüt içerisinde gönderilen e-postaların okunması, basılı süreç dokümanlarının (iş planları, birimlerle ilgili yönetmelikler, süreçlerle ilgili rehberler, kurallar vb.) ve çeşitli sunumların incelenmesi ile toplanmıştır (Çizelge 3.3).

Çizelge 3.3 : Araştırma kapsamında incelenen ikincil veriler.

İncelenen Veri / Doküman	Adet	Veri Türü	Zaman Aralığı
Şirket faaliyet raporları	7	Rapor	2015 - 2021
Şirket kurumsal sunumları	4	Sunum	2017 - 2021
Şirket faaliyet planı sunumları	5	Sunum	2016 - 2021
Şirket kurumsal web sitesi	1	Web sitesi	2017 - 2021
Şirket intraneti	1	İntranet	2017 - 2021
Şirket içi bildiri ve duyurular	25	Bildiri-Duyuru	2016 - 2020
Şirket organizasyon şemaları	6	Doküman	2016 - 2021
Şirket içi yönetmelikler	6	Doküman	2016 - 2021
Şirket içsel politikaları	21	Doküman	2017 - 2021
Şirket prosedürleri	22	Doküman	2017 - 2021
Şirket komite dokümanları	20	Doküman	2017 - 2021
Üst yönetimden çalışanlara iletilen bilgilendirme e-postaları	6	E-posta	2017 - 2021

İkincil verilerden elde edilen bilgiler, birincil verilerden elde edilen bilgiler ile birleştirilerek araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Tümevarım yaklaşımı nitel verilerin incelenebilmesine, gruplanmasına, elde edilen bilgilerin değişim sürecini açıklayan alt temalara dönüştürülebilmesine ve işlenebilmesine olanak sağlamıştır.

3.7 Türkiye Bankacılık Sektörü - Gelişimi ve Güncel Durumu

Araştırmanın bu bölümünde, incelenen örgütün faaliyet gösterdiği ülkemiz bankacılık sektörünün temel göstergeleri ve güncel durumu hakkında Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri raporu referans alınarak bilgi verilmektedir.

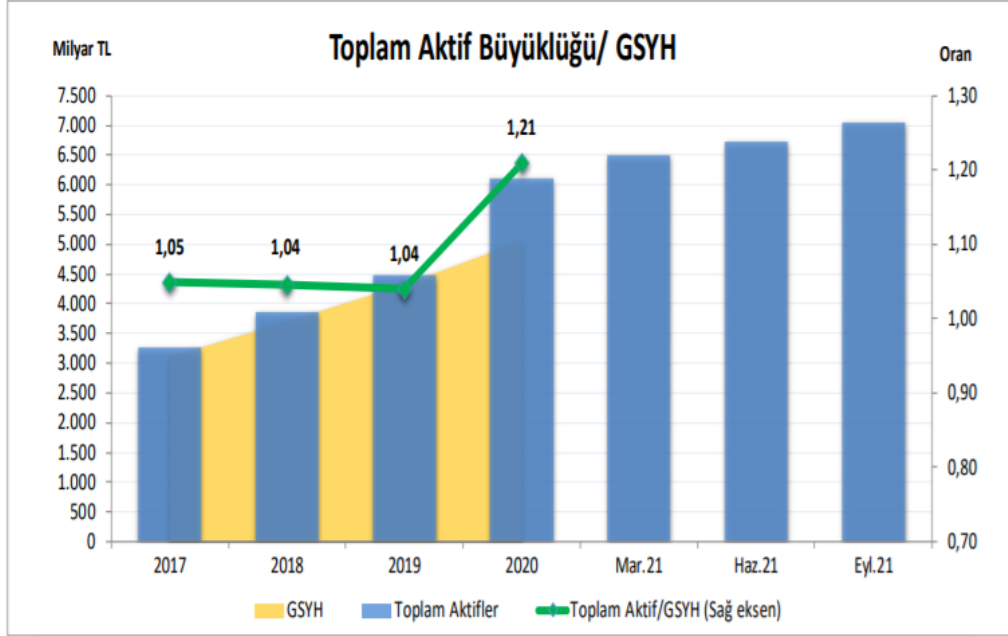
Türkiye Bankacılık Sektöründe, Eylül 2021 itibariyle 34 mevduat, 15 kalkınma ve yatırım, 6 katılım bankası olmak üzere toplam 55 banka faaliyet göstermektedir. Bankacılık sektörünün bir önceki çeyreğe (Haziran 2021) göre şube sayısı 11 adet azalmış, personel sayısı 389 kişi azalmıştır. Eylül 2021 dönemi itibarıyla toplam şube sayısı 11.155 adet ve toplam personel sayısı 201.665 kişidir.

Çizelge 3.4'de (BDDK, 2021, s.2) görüleceği üzere, Türk Bankacılık Sektörünün aktif büyüklüğü Eylül 2021 döneminde bir önceki yıl sonuna göre %15,4 artarak 7.047 milyar TL olmuştur. Bu tutarın 4.038 milyar TL'sini krediler, 1.191 milyar TL'sini menkul değerler oluşturmaktadır.

Çizelge 3.4 : Türk bankacılık sektörü temel büyüklükleri.

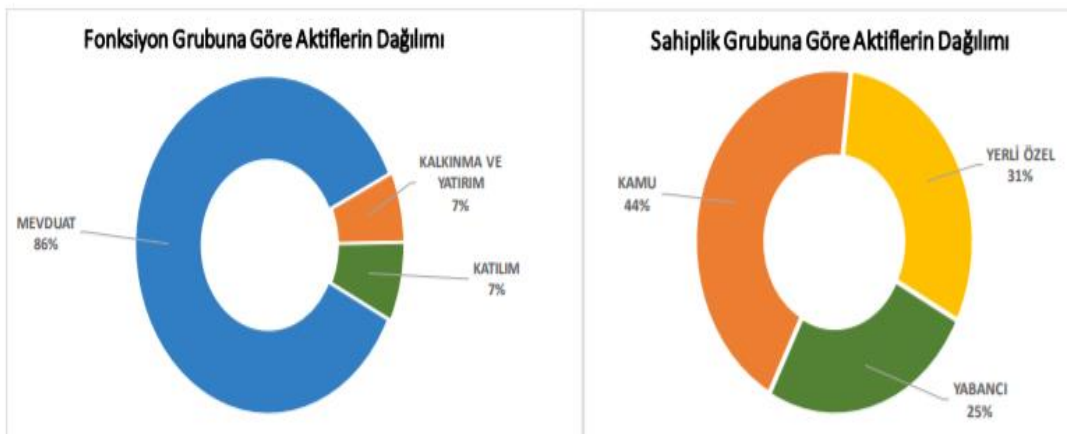
Varlıklar	Tutar (Milyar TL)	Yüzde Değişim (%)	
		Bir Önceki Çeyrek	Bir Önceki Yıl Sonu
Nakit ve nakit benzeri kalemler	772	10,4	34,1
Zorunlu karşılıklar	423	13,5	31,5
Krediler	4.038	3,1	12,9
Takipteki alacaklar (brüt)	149	-0,4	-2,5
Menkul değerler	1.191	4,7	16,5
Diğer aktifler	623	3,3	2,0
Toplam Aktifler	7.047	4,7	15,4
Yükümlülükler			
Mevduat	4.107	6,1	18,9
Bankalara borçlar	735	1,3	11,8
Repo işlemleri	413	8,0	61,8
İhraç edilen menkul kıymetler	243	1,8	8,5
Özkaynaklar	655	3,7	9,2
Diğer yükümlülükler	894	1,3	-2,2
Toplam Yükümlülükler	7.047	4,7	15,4

Sektörün aktif büyüklüğünün GSYH'ye oranı 2020 yılsonu itibarıyla 1,21 olarak gerçekleşmiştir. Şekil 3.3'de görüleceği üzere, 2017 – 2020 döneminde sektörün aktif büyüklüğünün GSYH içerisindeki payı artmıştır.



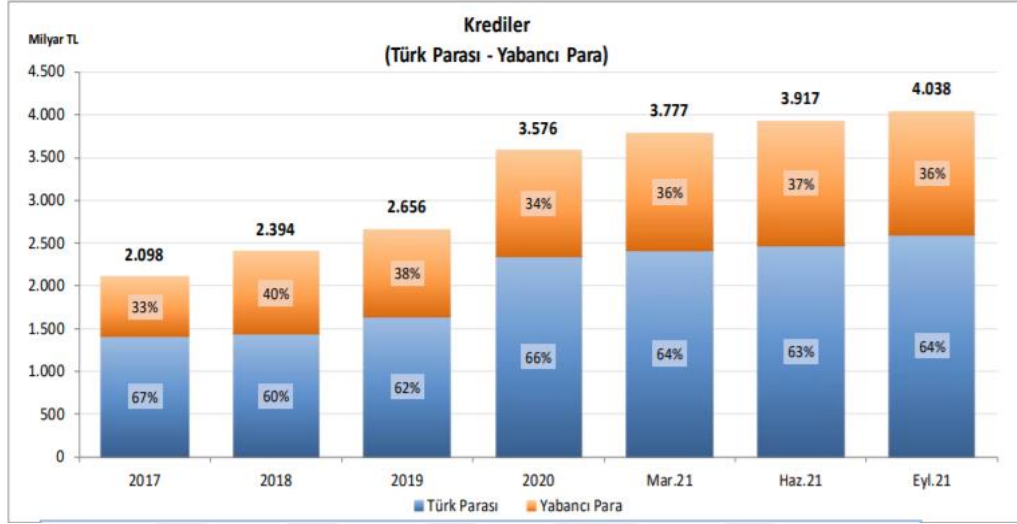
Şekil 3.3 : Türk bankacılık sektörü aktif büyüklüğü gelişimi.

2021 Eylül döneminde, bankacılık sektörünün toplam aktiflerine göre mevduat bankaları %86, kalkınma ve yatırım bankaları %7 ve katılım bankaları %7 paya sahiptir. Şekil 3.4'de görüleceği üzere, sahiplik grubu ayrımına göre; kamu bankaları %44, yerli özel bankalar %31 ve yabancı bankalar %25 paya sahiptir.



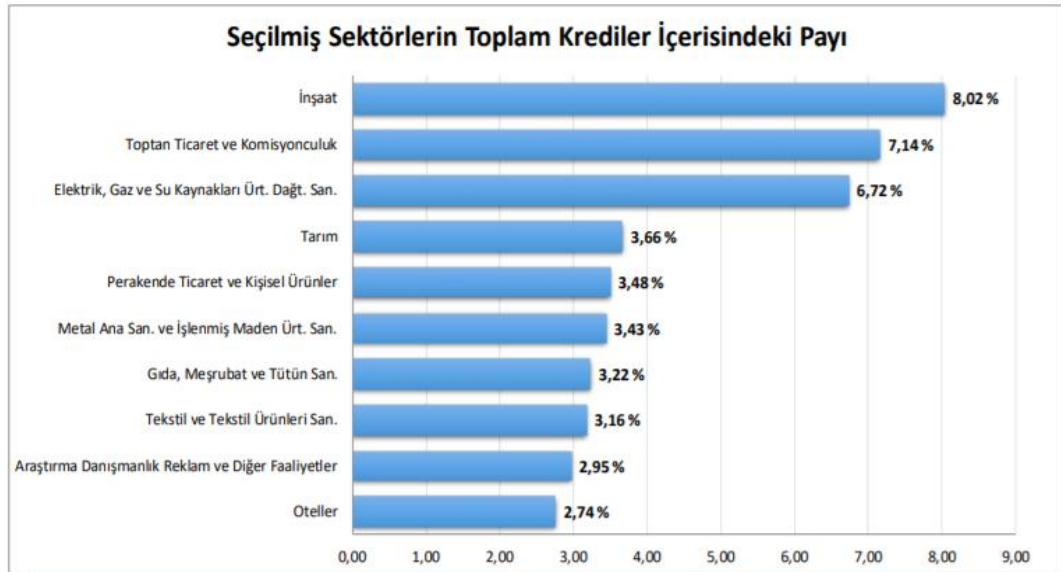
Şekil 3.4 : Türk bankacılık sektörü fonksiyon ve sahiplik grubuna göre aktiflerin dağılımı.

Eylül 2021 döneminde, 4.038 milyar TL olan toplam kredi tutarının 2.593 milyar TL’si Türk parası kredilerden, 1.445 milyar TL’si yabancı para kredilerden oluşmaktadır. Şekil 3.5’te kredilerin Türk Parası – Yabancı Para ayrımındaki gelişimi gösterilmektedir. Kredilerin içerisinde ticari ve kurumsal kredilerin payı %54, KOBİ kredilerinin payı %23 ve tüketici kredilerinin (kredi kartları dâhil) payı %23’dür.



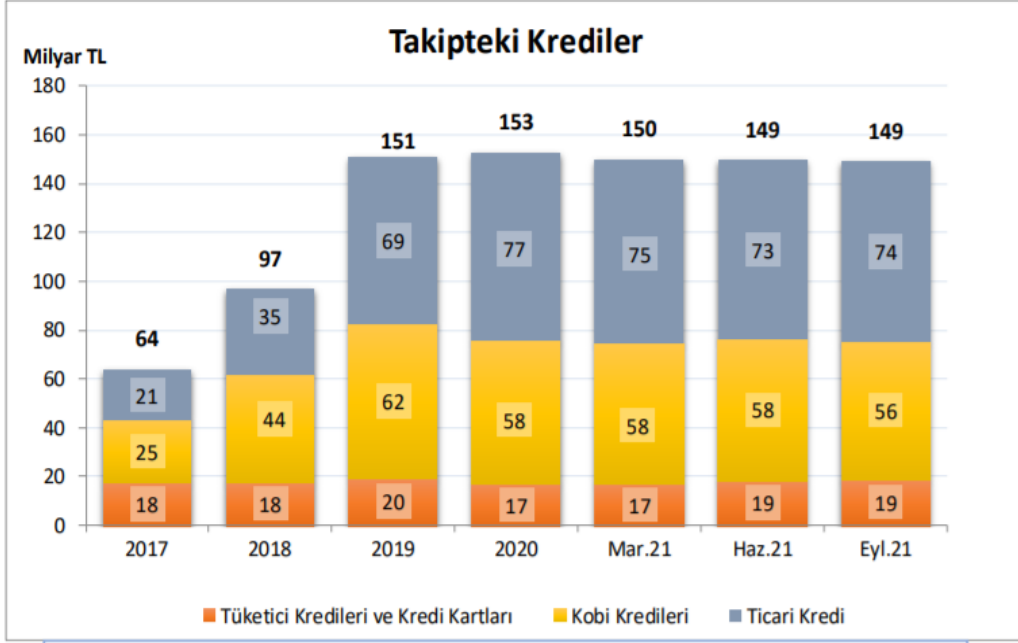
Şekil 3.5 : Türk bankacılık sektörü kredilerin dağılım gelişimi.

Toplam krediler içerisinde, inşaat sektörünün payı %8,02; toptan ticaret ve komisyonculuk sektörünün payı %7,14’tür. Şekil 3.6’da seçilmiş sektörlerin toplam krediler içerisindeki payları gösterilmektedir.



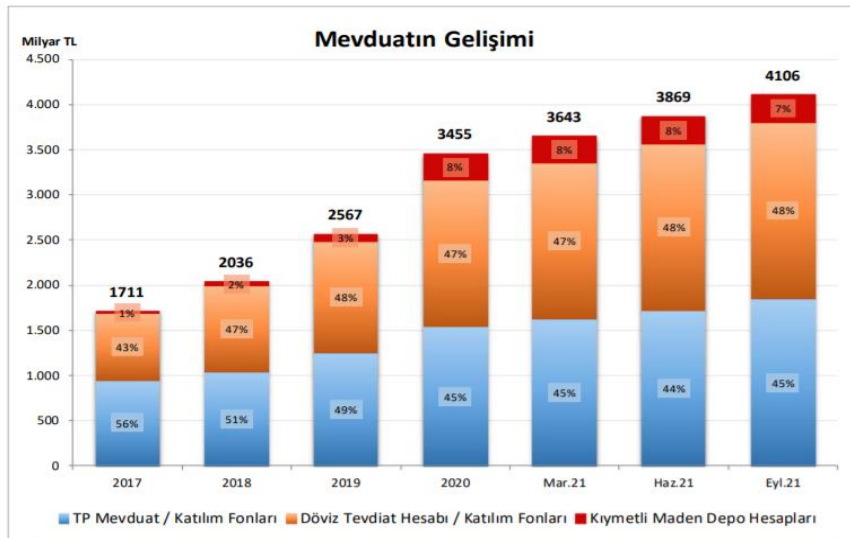
Şekil 3.6 : Türk bankacılık sektörü kredilerin sektörel dağılımı.

Eylül 2021 itibarıyla takipteki kredilerin (brüt) tutarı 149 milyar TL'dir. Şekil 3.7.5'te görüleceği üzere, söz konusu kredilerin 74 milyar TL'sini ticari krediler, 56 milyar TL'sini kobi kredileri oluşturmaktadır (Şekil 3.7).



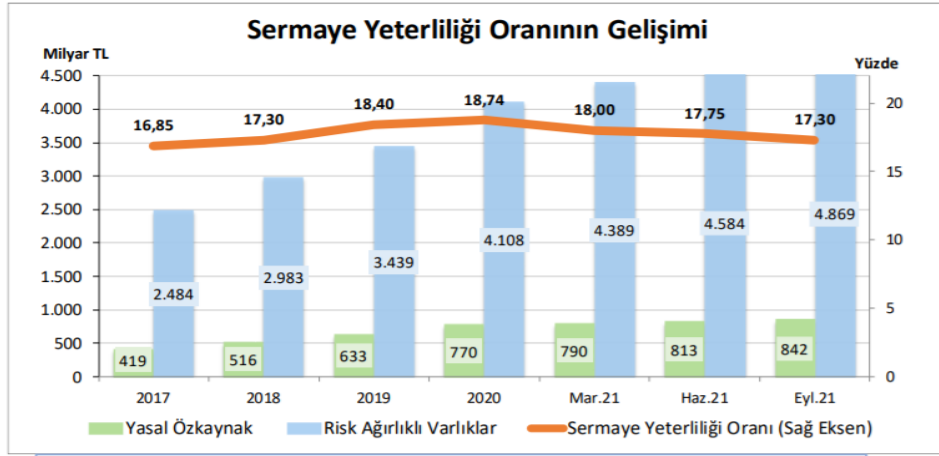
Şekil 3.7 : Türk bankacılık sektörü takipteki kredilerin gelişimi.

Toplam mevduatın 1.848 milyar TL'si TP mevduat/katılım fonlarından, 1.963 milyar TL'si döviz tevdiat hesabı/katılım fonlarından ve 295 milyar TL'si kıymetli maden hesaplarından oluşmaktadır. Şekil 3.8'de görüleceği üzere, mevduatın %45'i TP mevduat/katılım fonlarından, %48'i döviz tevdiat hesabı/katılım fonlarından ve %7'si kıymetli maden depo hesaplarından oluşmaktadır.



Şekil 3.8 : Türk bankacılık sektörü mevduat gelişimi.

Türk Bankacılık Sektörünün sermaye yeterliliği oranı Eylül 2021 döneminde %17,30 olarak gerçekleşmiştir. Banka sahiplik grupları ayrımında yerli özel banka grubunun sermaye yeterliliği standart oranı %18,02 olup sektör ortalamasının üzerindedir. Şekil 3.9'da görüleceği üzere, sermaye yeterlilik oranı 2017 – 2020 arasında artış eğilimi göstermiş, sonrasındaki dönemde ise azalış yönlü hareket etmiştir.



Şekil 3.9 : Türk bankacılık sektörü SYR gelişimi.



4. BULGULAR

Bu tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler, gözlemler ve ikincil verilerin incelenmesiyle elde edilen bulgular, örgütün satın alım sonrası uyum sürecinde yapısında, işlevlerinde ve kültüründe meydana gelen değişimler gruplanarak açıklanmaktadır.

4.1 Değişim Sürecinin Temel Dinamikleri

Satın alan kuruluş birçok ülkede faaliyet gösteren ve “ Holding” yapısında olan büyük ve eski bir bankacılık kuruluşudur. Kendi örgütsel büyümesini de büyük ölçüde birleşme ve satın almalar ile gerçekleştirmiştir. Büyüklüğün ve çok sayıda coğrafyada faaliyet gösterilmesinin bir sonucu olarak operasyonlarında, izleme ve raporlama süreçlerinde zaman içerisinde standartlaşmaya gitmiştir. Bu nedenle, satın aldığı kuruluşları özellikle önemli stratejik konularda ve süreçlerde kendi işleyiş ve raporlama süreçlerine uyumlaştırma arzusu içerisinde olan bir kurumdur. Satın alımı takiben, bu ana strateji ile paralel şekilde bir holding yapısı ve etrafında ülkeler olan ana yapıya satın alınan kuruluşun da uyum sağlaması, ayrıca raporlama yapısının diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye örneğinde de standartlaştırılması ana kuruluşun odaklandığı temel noktalar olmuştur.

Satın alınan örgütün çevresindeki en önemli değişim paydaşlarla ilgili çevresel değişimdir. Satın alım işlemiyle beraber, örgütten beklentileri önceki döneme göre farklı olabilecek, farklı yapı ve süreçlere sahip başka bir örgüt (satın alan) ana paydaş konumuna gelmiş, bunun yanında satın alan örgütün çevresi de satın alınan örgüt için yeni ve belirleyici bir çevre haline gelmiştir. Yeni bir paydaş ve çevre ile karşı karşıya kalmak, yeniden uyum sağlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İçine girilen yeni çevreye uyum sağlanması kaçınılmaz olarak satın alınan örgütün en temel hedefi haline gelmiştir. Zamana yayılmış olan değişim sürecinde temel olarak yapılanlar şunlardır: Satın alım sonrasında, iki kurum arasında ziyaretler gerçekleştirilmiş ve çalışma grupları oluşturulmuştur. Bu çalışma gruplarında satın alan kurumun iş

süreçleri ve beklentileri aktarılırken, satın alınan kurumun yapı ve süreçlerinin anlaşılabilmesi için ayrıntılı bilgi alışverişinde bulunulmuştur, ayrıntılı analiz ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İki kurumun yetkilileri tarafından, aradaki farklılıkların ortaya çıkarılabilmesi için ayrıntılı bir envanter analizi yapılarak bankanın yapısı, tüm süreçleri, görev ve sorumlulukları incelenmiştir. Bu analizde satın alınan örgütün mevcut politika ve prosedürleri, iş birimlerinin amaçları, üstlendiği görevler ve sorumluluklar, yönetimindeki ekiplerin görev ve sorumlulukları, karar alma mekanizmaları ve karar ağaçları, birlikte çalıştığı diğer birimler, kullandığı sistem ve araçlar incelenmiştir. Bu çalışmalarda, birimler gerek yapıları ve süreçleri gerekse de kullandıkları araç ve sistemler ile bütüncül bir şekilde ele alınmış, banka içindeki konumları ve birbirleriyle ilişkileri irdelenmiştir. Bu çalışmalar önce Bankanın birimleri için, devamında da bankanın iştirakleri için gerçekleştirilmiştir.

Satın alınan örgüt düzeyindeki çalışmanın tamamlanması ve talep edilen bilgilerin satın alan kuruluşa iletilmesi akabinde, satın alan kuruluş tarafında analiz çalışmaları başlamıştır. Satın alan örgütün küresel düzeyde uyguladığı temel politika, prosedür ve standartlar çerçevesinde satın aldığı kuruluş ile arasındaki farklılıklar örgütün organizasyon ve süreçlerden sorumlu birimine iletilmiş ve bu farklılıklara yönelik örgütün geri bildirim alınmıştır. Bu durum ise satın alınan örgütteki farklılıkların azaltılmasına dönük bazı kararlar alınması gerekliliğini doğurmuştur. Söz konusu farklılıkların bir kısmının yasal mevzuat gerekliliklerinden, bir kısmının örgütün yönetim anlayışı ve çalışma prensiplerinden, bir kısmının ise örgütün çalışma kültüründen kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla, bu farklılıkların bazıları tüm banka organizasyonunu veya yönetim dengesini değiştirecek nitelikteki daha geniş kararların, bazıları ise, örgütteki bazı birimlerin sadece fonksiyonlarında ya da bağlılıklarında güncellemeler yapacak nitelikte daha dar kapsamlı kararların alınması gerekliliğini doğurmuştur. Ortaya çıkan bu gereklilikler ardından, satın alınan örgütün satın alan örgüte yapı, işleyiş ve kültür bakımından uyum sağlamasına yönelik büyük ve yaklaşık 3 yıllık bir zaman dilimine yayılan bir uyum projesi başlatılmıştır. Proje safhalara ayrılarak, örgütün yapısı, karar alma ve işleyiş süreçleri, izleme ve raporlama süreçleri, kontrol ve denetim süreçleri için ayrı ayrı uyum hedefleri belirlenmiş ve zaman planı çerçevesinde uygulanmaya konulmuştur.

4.2 Yapısal Uyum Süreci

Satın alım sonrasında satın alınan örgütün organizasyon yapısında önemli ölçüde değişim gerçekleşmiştir. Örgütün, satın alım öncesindeki organizasyon yapısı satın alım sonrasındaki yapı ile karşılaştırıldığında, bazı birimlerin yeni kurulduğu, bazılarının ise faaliyetlerinin veya bağlılıklarının değiştirildiği görülmektedir.

4.2.1 Yönetim kurulu yapısındaki değişim

Satın alım öncesinde örgütün yönetim kurulunda (YK) Türk üyeler bulunmaktayken, satın alım sonrasında yönetim kurulunda satın alan kuruluşun üst düzey yönetiminden üyeler atandığı ve zaman içerisinde bu üye sayısının da arttığı gözlemlenmiştir. Satın alınan kuruluşun, 2014 yılındaki yönetim kurulu yapısı incelendiğinde, satın alan kuruluştan yalnızca bir üye bulunmaktayken, 2021 yılındaki yönetim kurulu yapısına bakıldığında bu sayının dörde yükseldiği görülmektedir.

4.2.2 Satın alınan kuruluşun birimlerindeki değişim

Satın alım sonrasında, satın alınan kuruluşun zaman içerisindeki organizasyon şemalarının incelenmesi ve gerçekleştirilen görüşme ve gözlemler sonucunda bazı yeni birimlerin kurulduğu belirlenmiştir. Örneğin, Kurumsal ve Yatırım Bankacılığı Strateji, Analiz ve Koordinasyon birimi, satın alma sonrasında grup yapılanmasına uyumlu olacak şekilde kurulmuştur. Yine satın alan kuruluşun organizasyon yapısında yer alan Tüketici Finansmanı, Gider Yönetimi, Kredi Strateji birimleri, Risk Planlama, İzleme ve Raporlama, Kurumsal ve Ticari Krediler Yapılandırma, Sermaye ve Operasyonel Risk, Piyasa ve Yapısal Risk ve Koordinasyon birimleri satın alım sonrasında satın alınan kuruluş bünyesinde ana gruba uyum sağlanması yönünde kurulan birimlerdir.

Satın alım sonrasında yeni kurulan birimler olduğu gibi, dönüştürülen birimler de bulunmaktadır. Aktif Pasif yönetimi, Global Piyasalar, Risk Yönetimi, Krediler Ailesi, Dijital Bankacılık birimleri, Müşteri Deneyimi ve Teknoloji ailesi satın alım öncesinde de var olan, ancak satın alım sonrasında ana gruba uyum sağlanması için fonksiyonları, rol ve sorumlulukları dönüştürülen birimlerdir.

4.2.3 Birimlerin yapısal bağılıklarındaki değişim

Satın alım sonrasında örgütün birimlerinde yukarıda değinilen değişimler yaşanırken, söz konusu birimlerin bağlı olduğu genel müdür yardımcılıklarında konsolidasyona gidilerek (16 GMY pozisyonu 11'e düşürülmüştür) fonksiyonlarında ve adlarında da değişiklikler gerçekleşmiştir:

1. Satın alım öncesi dönemde üç farklı GMY'lik altında yürütülen finans fonksiyonları Finans ve Muhasebe adı altında tek GMY çatısında birleştirilmiştir. Bu kapsamda muhasebe, finansal planlama ve analiz, vergi ve yatırımcı ilişkileri tek elden yönetilmeye başlanmıştır.
2. Hazine ve Yatırım Bankacılığı GYM'liği Aktif Pasif Müdürlüğü'nü finans ailesine devrederek ve kapsamına Kurumsal Bankacılık ve Nakit Yönetimi faaliyetlerini alarak "Kurumsal Bankacılık ve Hazine" olarak yeniden konumlanmıştır. 1 yıl sonra ayrı bir GMY'lik olan Proje Finansmanı birimi de bu çatı altına dahil olarak GMY'lik kapanmıştır.
3. Hukuk Hizmetleri ve Risk Takip GMY'liği tahsilat fonksiyonlarını krediler ailesine devretmiş adı hukuk hizmetleri olarak güncellenmiştir.
4. İnsan Kaynakları ve Eğitim GMY'liği diğer GMY'liklerden devralınan Müşteri Memnuniyeti, Satın Alma ve İnşaat birimleri ile İnsan Kaynakları, Müşteri Memnuniyeti ve Destek Hizmetler olarak konumlanmıştır.
5. Krediler ailesi adını değiştirmemekle birlikte yeni strateji odaklı kurulan birimler ve tahsilat birimleri ile birlikte kapsamını genişletmiştir.
6. Güvenli Operasyon Müdürlüğü Teknoloji, Operasyon ve Merkezi Pazarlama GMY'liğine bağlanmıştır.
7. Satın alımın hemen sonrasında Bireysel bankacılık altında konumlanan Sigorta ve Emeklilik müdürlüğü, Kurumsal Marka ve Pazarlama İletişimi, Çağrı Merkezi birimleri 1 yıl sonra Dijital Bankacılık GMY'liğine devredilmiştir.

4.2.4 Kredi riski yönetimi birimlerinin tek çatı altında toplanması

Satın alım öncesinde kuruluşun organizasyon yapısında kredi tahsis ve takip fonksiyonları birbirinden ayrı tutulmakta, ayrı birimler altında faaliyet göstermektedir. Ancak satın alan kuruluşun kredi riski yönetimini bütüncül bir bakış açısı ile ele alması nedeniyle, kredi değerlendirme, kredi tahsisi, kredilerin takibi ve tahsilat süreçlerinin tamamı Kredi Riski Yönetimi adıyla tek bir çatı altında toplanmıştır. Bununla birlikte, lokal ve global mevzuat doğrultusunda grup genelindeki raporlamalara ve TFRS raporlama standartlarına uyum sağlanabilmesi için yine bu yapı altında Risk Planlama, İzleme ve Raporlama departmanı kurulmuştur. Ticari krediler ve kurumsal kredilerden sorumlu departmanlar ayrılarak grup genelindeki yapıya uyumlu hale getirilmiştir. Ayrıca, otomasyon sistemi tarafından değerlendirilen krediler için yine grup genelindeki yapıya uygun olarak projeler ve değerlendirme fonksiyonlarından ayrı bir odaklanma yaratılarak bireysel ve kobi krediler risk stratejileri departmanı kurulmuştur.

4.2.5 Risk yönetimi birimlerinin ayrıştırılması

Risk yönetimi tarafındaki en temel yapısal değişiklik, risk türlerin bazında uzmanlaşma ve derinleşme sağlanabilmesi amacıyla piyasa riski ve yapısal risk yönetimi ile sermaye ve operasyonel risk yönetiminin ayrıştırılarak farklı iki birim sorumluluğuna verilmesidir. Bu iki birim Risk Yönetimi Başkanlığı altında yapılandırılmıştır. Satın alma öncesi Denetim Komitesine bağlı olan Risk Yönetim fonksiyonları ise yeni kurulan Risk Komitesine bağlı şekilde yeniden konumlandırılmıştır. Risk Komitesi ise doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlanmıştır.

4.2.6 Örgütün komiteleri ve komite işleyiş biçiminin değişimi

Organizasyon yapısı değişirken, örgütün komiteler yapılanması da değişmiştir. Satın alım öncesinde örgütte çok sayıda komite bulunurken, satın alım sonrasında bu komitelerden bazıları kapatılmış, satın alan grubun komite yapılanmasına paralel yeni komiteler kurulmuş, bazı komiteler ise kapsamındaki faaliyetlerin niteliği sebebiyle birleştirilmiştir. Yeni komiteler ve bu komitelerin görev ve sorumlulukları banka intranetinde değişiklikler yapıldıkça yeniden yayımlanmıştır.

Satın alan kuruluş bünyesindeki komiteler incelendiğinde ise “komite” yapısının kurumsal yönetimin ve karar alma mekanizmasının bir parçası olarak grup genelinde

çok önemsendiği, komitelerin görüş alışverişinin ya da yeni uygulamaların tartışıldığı yapılardan daha çok üst düzeyde temsil niteliği bulunan, genellikle üst yönetimden katılımın bulunduğu ve hemen hemen birçok iş alanını etkileyecek önemli kararların alındığı, toplantı kararlarının tüm ilgili partiler tarafından bağlayıcı olduğu yapılar olduğu gözlemlenmiştir. Bunların en temelinde ise “komite” yapısının iyi kurgulanarak gerek dokümantasyon gerekse öngörülen standart süreçler doğrultusunda belirli kriterlere oturtulduğu; komite kuruluş sürecinin yazılı hale getirilerek kararların belirli format doğrultusunda öngörülen periyotlarda ilgili taraflara dağıtıldığı, onaylandığı ve tüm sürecin izlenebilir olduğu bir mekanizma haline getirildiği görülmüştür.

Satın alım öncesinde satın alınan örgütte 40’a yakın komite bulunurken, satın alım sonrasında bu komitelerden bazıları yukarıda bahsedilen amaçlar doğrultusunda olmadığı, daha çok bilgi paylaşımına ya da belirli bir konuda yorum/düşünce almaya hizmet etmesi sebebiyle çalışma grubu niteliğinde bulunduğu düşünülerek kapatılmış, satın alan kuruluştaki global komitelere paralel lokal komite bulunması zorunluluğu sebebiyle bazı komiteler yeni kurulmuş, bazı komiteler ise kapsamındaki faaliyetlerin niteliği sebebiyle birleştirilmiştir.

Satın alım sonrasında, satın alan kuruluş grup genelinde belirlediği ana stratejik kararlara yönelik (bütçe, sermaye, denetim vb.) tüm ülkeler nezdinde olması gereken zorunlu komiteler ve bu komitelerin üye yapıları konusunda yönlendirmede bulunmuştur. Bununla birlikte bazı iş alanları da ana gruba uyum sağlanması amacıyla farklı komiteler de kurmuştur. Bu gelişmeler ışığında; Risk Komitesi, Ücretlendirme komitesi, Kurumsal Güvence Komitesi, Operasyonel Risk Kabul ve Ürün Yönetimi Komitesi, Sorumlu Bankacılık Komitesi, Gider Yönetimi ve Verimlilik Komitesi kurulmuştur.

4.2.7 İç kontrol ve iç denetim yapısındaki değişim

Satın alım sonrasında örgütün iç denetim ve iç kontrol fonksiyonlarında da satın alan grubun yapılanmasına uyumlu olacak şekilde bir yapılanmaya gidilmiştir. İç kontrol fonksiyonu, reaktif ve iş alanlarından bağımsız görülmemiş, fonksiyon kapsamında yapılan kontrollerin iş alanının rutin faaliyetlerinin bir parçası olarak onların da benimsediği ve önemsendiği, iş süreçlerine dahil ettiği bir faaliyet olarak görülmesi planlanmıştır. Bu kapsamda iç kontrol yapısı birinci ve ikinci seviye kontroller olarak

ayrıştırılarak yeniden düzenlenmiştir. Birinci seviye kontrollerin sahipliği iş birimlerine verilmiştir. İç Kontrol fonksiyonu birinci seviye kontrollerin yeterliliğini ve metodolojisini sorgulayan, denetleyen bir yapı olarak ikinci seviye kontrol birimi olarak konumlanmıştır.

İç denetim fonksiyonunun organizasyon yapısı da lokasyon bazlı denetim yapılanmasından risk ve süreç bazlı yapıya doğru değişim geçirmiştir. Bu kapsamda satın alan grup nezdinde temel alınan 11 ana risk türü, satın alınan örgütün denetim organizasyonunda da aynı şekilde uygulanmaya başlanmış, bu riskler bazında sürekli denetim gerçekleştirecek uzmanlık ekipleri kurulmuştur. Denetim alanındaki değişikliklerden bir diğeri de denetim süreçlerindeki değişikliklerdir. Bu kapsamda yıllık risk değerlendirmesi ve risk matrisinin oluşturulması, yıllık denetim planının oluşturulması, denetimlerde örneklem seçimi, denetim risk seviyelerinin belirlenmesi, belirlenmiş risk seviyeleri üzerinden denetimlerde tespit edilen bulguların önem derecelerinin belirlenmesi, rapor yazım metodolojileri, rapor yayımlama metodolojileri, kullanılmakta olan sistemler ve denetim bulgularının yayımlanması süreçlerinde zaman içerisinde kayda değer değişiklikler gerçekleşmiştir.

Uyum sürecine ilişkin ilerleme durumu haftalık ilerleme toplantılarında, aylık operasyonel komitelerde ve strateji komitelerinde, iki kuruluş arasında gerçekleştirilen iş ziyaretlerinde, periyodik ve tek seferlik raporlamalarda sürekli olarak takip edilmiştir.

4.2.8 Satın alınan kuruluşun birim / servis isimlerinin değişimi

Yapısal uyum sürecinde, satın alınan örgütün birimlerinin ve birimlerin içindeki servislerin isimleri zaman içerisinde satın alan kuruluşun yapısındaki isimler ile benzer hale gelmiştir. Örneğin önceden insan kaynakları adı ile anılan yapının ismi yetenek ve kültür olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Yine satın alım öncesinde müşteri memnuniyeti olarak geçen yapı ismi yenilenen organizasyonda müşteri deneyimi ismini almıştır. Satın alım öncesinde teknoloji olarak geçen yapının ismi mühendislik hizmetleri ve veri olarak güncellenmiştir.

4.3 İşlevsel (Fonksiyonel) Uyum Süreci

Satın alım sonrasında, satın alan örgüte süreçsel-fonksiyonel anlamda uyum sağlanabilmesi için, satın alınan örgütün pek çok fonksiyonunda kapsamlı değişimler olmuştur. Bu değişimler ilerleyen bölümlerde açıklanmaktadır:

4.3.1 Satın alan grubun risk izleme metriklerinin uygulanmaya başlanması

Satın alınan örgütün risk iştahının satın alan gruba yakınsadığı gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmelerde, satın alım öncesinde örgütün risk tercihlerinin daha farklı olduğu belirtilirken, satın alım sonrasında hazine alanına getirilen çeşitli limitler ve metrikler ile yönetim şeklinin ve risk tercihlerinin de değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun gerçekleştirilmesinde temel olarak likidite riski, faiz riski ve yabancı para riski üzerinde çeşitli optimizasyon metrikleri kullanılmıştır. Bu limitler çerçevesinde “oyun alanının çerçevesinin yeniden belirlendiği” ifade edilmekte ve bu sayede hâkim ortağın risk algısına yakın bir yönetim şekli ile hareket edilmesi gerekliliğinin doğduğu belirtilmektedir. Bu alandaki en temel değişimlerden birisi, hazine tarafında önceden banka ve müşteriler adına alınacak pozisyonların yönetimi aynı müdürlüğe bağlı iken, satın alım sonrasında bunların farklı yönetim merkezlerinin sorumluluğuna verilmesidir. Yabancı para riskinin yönetiminin ayrılmasındaki temel motif ise, yabancı para kredilerin kendi doğası gereği, kur değişimleri sonucunda yaratabileceği yapısal risklerin ters pozisyon alınarak yaşanabilecek olası volatilitenin bertaraf edilmesidir.

Bunlarla birlikte, satın alan grup bünyesinde uygulanmakta olan farklı ürün ve müşteri grupları için belirlenmiş risk metrikleri ve varlık yönetim limitlerinin satın alınan örgütte de uygulanmaya başladığı belirlenmiştir. Ayrıca, belirli periyotlarda bu limitlere yaklaşıp yaklaşılmadığı, limitlerin aşıp aşılmadığı yapılan raporlamalar ile takip edilmeye başlanmıştır. Bu sayede, satın alınan kuruluşun hangi iş alanında ne kadar büyüyeceği, farklı iş alanlarına sermayesinin ne kadarını aktaracağı da bir izleme ve kontrol yapısı içerisine alınmıştır.

4.3.2 Krediler sürecinin yeniden yapılandırılması

Fonksiyonel anlamda uyum sağlanması yolunda gerçekleşen en büyük değişimlerden birisi de kredi riski yönetim politika ve süreçlerinin yeniden kurgulanmasıdır. Krediler alanında satın alan kuruluşun kredi delegasyon kuralları satın alınan kuruluşta da

uygulanmaya başlanmış, Yönetim Kurulu'ndan başlayarak kredi verme yetkileri yeniden düzenlenmiş, spesifik alanlar ve özellikli krediler için yetki dağılımı satın alan grup bünyesinde uygulanan kurallar da gözetilerek uyumlu hale getirilmiştir. Belirli tutarın üzerindeki krediler için dosya bazında alınan ve alınacak aksiyonlar noktasında bilgilendirme için periyodik toplantı/komiteler düzenlemiştir. Diğer yandan, sadece kredi verilmiş aşamasında değil, yapılandırma ve refinansman işlemlerinde de söz konusu kurallar satın alınan kuruluştaki uygulanmaya başlanmıştır. Satın alınan banka ve iştiraklerinde kredi politikaları uyumlaştırılarak benzer kredi tahsis yaklaşımları ve kriterleri benimsenmesi beklenmiştir. Bu bağlamda kredi tahsis sürecini önemli ölçüde etkileyen konsolide limit yönetim süreci oluşturularak uygulanmaya başlanmıştır. Bankanın iştiraklerinde, belirli tutarların üzerinde kredilendirilecek müşterilerin kredi kararları delegasyon yapısında genel müdürlüğe gelecek şekilde yeniden düzenlenmiştir. Yine krediler alanında, ticari nitelikli ürünü bulunan müşterilerin, mali durum ve faaliyetlerinde oluşabilecek sorunların önceden tespit edilmesi, riskliliğin etkin takibi ve hem bankayı hem de müşteriyi koruyacak aksiyonların zamanında alınabilmesi amacıyla geliştirilen “Erken Uyarı Sistemi” uygulamaya alınmıştır. Bununla birlikte, satın alan grubun getirdiği limitler ve hedef rasyolar satın alınan örgütün iştiraklerini de kapsayacak şekilde konsolide takip edilmeye ve raporlanmaya başlanmıştır. Bu takip süreci beraberinde bankadaki risk ve finans ekiplerinin günlük takip süreçlerine de girmiş ve satın alınan kuruluştaki genel müdürlükteki tüm yönetim kademeleri, kendi sorumluluk alanı ile ilgili iştiraklerin takibinden de sorumlu tutulmuştur. İlgili iştiraklerdeki önemli kararların veya değişimlerin bankadaki ilgili komitelere gündem yapılması istenmiş, gerekli görülmesi durumunda değerlendirilmesi beklenmiştir.

4.3.3 Örgüt politika ve prosedürlerinin güncellenmesi

Satın alımdan sonrasında, satın alınan örgütün politika ve prosedürleri önemli ölçüde değişim geçirmiştir. Satın alım öncesinde de varlığını sürdüren temel bazı politikalar, ana gruba da uyumlu olacak şekilde güncellenmiştir. Bununla birlikte, satın alan grubun ana politikaları zaman içerisinde satın alınan örgütte de - yerel gereklilikler de dikkate alınarak – oluşturularak yayımlanmıştır. Bu politikalara bağlı çok sayıda yeni prosedür yazılmış, söz konusu prosedürler de yine ana grubun küresel olarak uygulamakta olduğu prosedürlere uygun şekilde oluşturulmuştur. Ayrıca, politika, prosedür ve süreç dokümanı gibi örgütün temel işleyişini düzenleyen dokümanların

güncellenmesi ve takibi için oluşturulma tarihi, versiyon numarası, güncelleme tarihi bilgileri sürece eklenmiştir.

4.3.4 Yeni ürün ve hizmet üretme sürecindeki değişim

Satın alım sonrasında, örgütün yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde önemli değişikliklere gidilmiştir. Satın alım öncesi dönemde yeni ürün veya hizmet geliştirme süreci temelde iş kolları ve ürün geliştirme ekiplerinin çalışmalarıyla tasarım, gerekli sistemsel ve süreçsel geliştirmeler ve bilgi teknolojilerinin kurgulanması sonrasında hayata geçirilmekteydi. Bu işleyiş satın alım sonrasında önemli ölçüde değişim geçirmiştir. Grup uygulamalarına uyumlu olacak şekilde, artık yeni bir ürün veya hizmet oluşturma ve bunların pazara sürülmesi sürecinde risk yönetimi bakış açısıyla ürünün veya hizmetin yasal mevzuata, grup ilkelerine, politika ve prosedürlerine uygun şekilde ilerlenebilmesi amacı ile sürece belirli risk uzmanlıklarının bakış açısı da dahil edilmeye başlanmıştır. Öyle ki, herhangi bir ürün veya hizmetin hayata geçirilebilmesi için, öncelikle işin sahibi birimler ile risk uzmanlıklarının bir araya getirildiği bir operasyonel risk kabul ve ürün yönetimi süreci oluşturulmuştur. Söz konusu süreçte öncelikle işin sahibi birimler ürünün veya hizmetin tüm özellikleriyle birlikte amacını, hedeflenen faydaları ve kurgulanan işleyiş sürecini risk uzmanlıklarına aktarmakta, bu bilgiler ışığında bir araya gelinen çalışma gruplarında risk uzmanlıkları kendi konularıyla ilgili olası riskleri değerlendirmekte ve bu riskleri önleyici veya azaltıcı kontrol mekanizmalarını tanımlamaktadır. Tüm bu değerlendirmeler sonrasında ürün veya hizmet doğrudan bu sürecin yönetimi için oluşturulan komitede tartışılmakta ve onaylandıktan sonra hayata geçirilebilmektedir. Bu komitede ilgili iş birimlerinin üst düzey yöneticileri ile birlikte risk ve kontrol ekiplerinin yöneticileri de katılım sağlamaktadır. Süreç bununla da sonlanmamakta, ürünün veya hizmetin hayata geçişi sonrasında, daha değerlendirme aşamasında belirlenen izleme metrikleri ışığında risk kontrol ekipleri yine belirlenen periyotlarda kontrol ve izleme faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetlerde önceden tanımlanan kontrollerin etkin çalışıp çalışmadığı değerlendirilmekte ve ayrıca kontroller sonucunda tespit edilen eksiklik veya aksaklıklara ilişkin düzeltici aksiyonlar alınmaktadır. İzleme ve kontrol sonuçları da yine ilgili iş birimi ve kontrol ekipleri tarafından komiteye belirli dönemlerde raporlanmaya başlanmıştır. Dolayısıyla ürün veya hizmetin tasarım aşamasından tüm hayat döngüsü boyunca olası

risklerin önlenmesi veya kontrol altında tutulabilmesine yönelik bir yönetim ortamı hayata geçirilmiştir.

4.3.5 Komitelerin kuruluş ve işleyiş sürecinin benzeştirilmesi

Satın alınan örgütte, satın alan grubun uygulamalarına paralel olarak, komitelerin kuruluş ve işleyiş sürecinde de bazı değişimler gerçekleşmiştir. Komite kuruluş ve işleyiş prosedürü oluşturulmuş, komite talepleri Organizasyon ve Süreç Gelişim Müdürlüğü'ne iletilerek değerlendirilmeye başlanmıştır. Ayrıca, komitelerde alınan kararlar satın alım öncesine kıyasla daha yapılandırılmış şekilde yazılı hale getirilerek katılımcılar ile her toplantı sonrasında paylaşılmaya, tutanaklar ile daha ayrıntılı bir şekilde kayıt altına alınmaya başlanmıştır.

4.3.6 Karar verme sürecinde merkeziyetçiliğin artması

Satın alımı takiben bankanın iştiraklerinin yönetiminde de bir değişim süreci yaşanmıştır. Birçok ülkede faaliyet gösteren grup, sahibi olduğu iştiraklerinin faaliyetlerini tek bir grup olarak, merkeziyetçi bir anlayışla yönetmektedir. Ülkelerdeki iştirak kuruluşların da kendi iştirakleri bulunabilmektedir. Satın alım sonrasında, satın alınan bankanın hem yurtiçi hem de yurtdışı iştiraklerinin yönetimi de bu anlayışa uyum sağlama yönünde daha merkeziyetçi bir yapıya evrilmiş, iştiraklerin mali ve operasyonel süreçlerini etkileyen büyük kararlar merkezden alınmaya başlamıştır. İştiraklerin bu yeni yönetim anlayışı çerçevesinde yönetiminin sağlanması için, grup genelinde, temel birkaç alanda, tüm iştirakler tarafından çalışma prensibi olarak kabul edilecek politika ve prosedürler oluşturulmuştur. Satın alınan bankaya uygulanan varlık yönetim limitleri, risk yönetimi ve risk iştahı, izleme ve raporlama yükümlülüklerine bankanın iştirakleri de tabi tutulmuştur. Banka, iştiraklerinden periyodik olarak topladığı verileri, satın alan kuruluşa konsolide olarak raporlamaya başlamıştır. Çeyreklik ve yıllık mali raporlara banka ve iştiraklerinin de tüm ilgili rakamları dahil edilerek periyodik raporlama sürecine başlanmıştır.

4.3.7 Finansal raporlanma sistemlerinin satın alana uyumlu hale getirilmesi

Satın alım sonrasında değişim yaşanan diğer bir temel alan, satın alınan kuruluşun finansal bilgilerine yönelik verilerin raporlanması ile muhasebe ve finans sisteminin satın alan kuruluşa uyumlu hale getirilmesidir. Verilerin nerede ve nasıl tutulacağı, verilerin raporlanmasında uyulması gereken formatlar ve rapor düzenleme kriterleri,

muhasebe ve raporlama dilinin uyuşması konuları satın alım sonrasında odaklanılan temel alanlardır. Bu süreçte satın alan kuruluş tarafından satın alınan kuruluşa çok sayıda doküman ve prosedür gönderilmiş, ilk etapta küresel düzeyde temel politika ve prosedürlerin uyumlaştırılması amaçlanmıştır. Muhasebe sistemindeki temel rapor formatları, hesap düzeni ve kural setleri paylaşılmıştır. Bu değişimler sürerken, satın alınan kuruluşun kendi iç raporlamalarında da benzer değişimlerin olduğu gözlenmiştir. Üst yönetime yapılmakta olan sunumların içerikleri ve formatı, satın alan kuruluşa yapılmakta olan formatlara benzer hale gelmiştir.

4.3.8 Bütçe ve raporlama sürecinin değiştirilmesi

Diğer yandan, satın alınan örgütün bütçe ve raporlama sürecinde de önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bankada rutin dışı giderler ve proje harcamaları kapsamında, tüm hizmet alımlarına ait süreçlere ilişkin yönetim modelinin ve prosedürlerin saptanması ile bu harcamaların stratejik, finansal ve teknik kriterler bazında değerlendirilerek önceliklendirilmesi ve verimlilik esaslarına uygun gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda ilgili rutin dışı giderler ve proje harcamalarına ilişkin tutar bazında yetki kırılımını gösteren süreç yönetmeliği yayımlanmıştır. Benzer şekilde bankada limitli giderlerle ilgili uygulanan kurallar hakkında ayrıntılı bilgilendirme amaçlı olarak yeni bir prosedür yayımlanmış, söz konusu prosedüre uygun hareket edilmesi istenilmiştir.

4.3.9 Sektör ile ilgili çeşitli yurtdışı düzenlemelerine uyum sağlanması

Satın alım sonrasında gerçekleşen değişimlerden biri de satın alan kuruluşun tabi olduğu birçok Avrupa düzenlemesine (örnek. (European Banking Authority, European Central Bank, Sarbanes-Oxley düzenlemeleri) satın alınan kuruluşun da uyum sağlama yükümlülüğünün gelmesidir. Söz konusu düzenlemelere tabi olma durumu, beraberinde bu düzenleyici otoriteler için raporlama yapma gerekliliğini de getirmiştir. Artık satın alınan banka da ana gruba bu düzenlemelerin getirdiği raporlamaları hazırlayarak periyodik olarak iletmektedir. Ayrıca, bu düzenleyici otoritelerin ana grup bünyesinde gerçekleştirdiği denetimlere de tabi olunmuştur.

4.3.10 Satın alma sürecinin ana gruba benzer halde merkezileştirilmesi

Satın alım öncesinde örgütün satın alma faaliyetleri bütçeleri dahilinde ihtiyacın sahibi olan birimler tarafından yürütülmekte iken, satın alım sonrasında söz konusu

faaliyetlerin grup uygulamalarına uyumlu olacak şekilde daha merkezi şekilde yürütülmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Buna yönelik merkezi süreç ve prosedürler oluşturulmuştur. Ayrıca, örgütün satın alım süreçlerinde tedarikçi seçimine yönelik olarak oldukça kapsamlı bir değerlendirme metodolojisi uygulanmaya başlanmıştır.

4.3.11 İç kontrol ve denetim süreçlerinin uyumlaştırılması

Satın alım sonrasındaki önemli değişimlerden biri de örgütün iç kontrol ve iç denetim süreçlerindeki değişimdir. Satın alınan kuruluşun iç sistemler yapısı oldukça kurumsal bir zeminde ve yerel mevzuat hükümlerine uyumlu bir yapıya sahiptir. Satın alım sonrasında, örgütün iç kontrol fonksiyonları grup yapısındaki organizasyona uyumlu olacak şekilde yeniden tasarlanarak, kontroller birinci ve ikinci seviye olarak ayrıştırılmış, birinci seviye kontroller ilgili departmanların mevcut iş süreçleri içerisine yerleştirilerek belirginleştirilmiş, iç kontrol merkezi ise ikincil seviye kontrolleri gerçekleştirecek şekilde yapılanmıştır. Üçüncü seviye kontrollerden ise önceden olduğu gibi iç denetim birimi sorumludur. Satın alım sonrasında, iç denetim biriminin yapısı ve işleyişinde gerçekleşen temel değişim ise, önceden lokasyon bazlı denetimler gerçekleştirilmekteyken, sonrasında risk bazlı ve süreç bazlı denetimlerin uygulanmaya başlandığı görülmektedir. Bu kapsamda, yıllık risk değerlendirmesi ve denetim planının oluşturulması, denetimlerde örneklem seçimi, denetim risk seviyelerinin belirlenmesi, belirlenmiş risk seviyeleri üzerinden denetimlerde tespit edilen bulguların önem derecelerinin belirlenmesi, rapor yazım metodolojileri, rapor yayımlama metodolojileri, kullanılmakta olan sistemler ve denetim bulgularının yayımlanması süreçlerinde zaman içerisinde kayda değer değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu değişim, beraberinde denetim ekiplerinde risk bazlı uzmanlaşmayı da olumlu yönde etkilemiştir. Belirlenen riskler için denetim ekipleri takımlara ayrılmış, her bir risk özelinde düzenlenen eğitim programları, iş başında eğitimler ve grubun denetim yöntemleri ve metriklerinin satın alınan örgüte aktarılmasıyla birlikte her risk özelinde uzmanlaşan ekipler, lokasyon bağımsız olarak denetledikleri süreçleri uçtan uca denetleme imkanına sahip olmuştur.

Sonuç olarak, fonksiyonel düzeyde uyumun sağlanabilmesi için temel politika ve prosedürler, komiteler, krediler, risk izleme, bütçe ve raporlama, iç denetim ve iç

kontrol, kurumsal yönetim ve komiteler süreçlerinde, önemli düzeyde değişimler gerçekleşmiştir.

4.4 Kültürel Uyum Süreci

İncelediğimiz örnek yurtdışı merkezli bir grubun bir yerel örgütünü satın alması olduğundan doğal olarak, satın alım öncesinde, taraflar arasında bir kültürel uyum bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalara (Bereskin ve diğ., 2018; Lee ve diğ., 2018; Khan ve diğ., 2020) göre, kültürel uyumsuzluk, birleşme ve satın almaların başarısını çok büyük ölçüde etkilemekte, bu nedenle kısa sürede giderilmesi gerekmektedir. Konumuz vakada da satın alım sonrasında, ana örgüte kültürel anlamda da uyum sağlanması gerekliliği doğmuştur. Bunun sağlanabilmesi için bir dizi uyum mekanizmaları işletilmiştir. Bu kapsamdaki uyum mekanizmaları devam eden bölümde açıklanmaktadır.

4.4.1 Stratejik önceliklerin uyumlu hale getirilmesi

Satın alan grubun benimsediği temel stratejik öncelikleri bulunmaktadır. Bunlar temel olarak sermayenin etkin yönetimi, verimlilik odağı, insan kaynaklarının sürekli gelişimi, faaliyetlerin dijital mecralarda yaygınlaştırılması, yeni iş modelleri ve yüksek müşteri memnuniyeti standartlarıdır. Satın alım sonrasında, satın alınan örgütte de bu önceliklerin çeşitli sunumlar ve ortak konferanslar ile duyurulduğu, her bir stratejik önceliğin örgüt üst yönetiminden başlayarak orta kademe yöneticilere ve çalışanlara aktarıldığı gözlenmiştir. Söz konusu stratejik öncelikler, satın alınan kuruluşta gerçekleştirilen projeler ile ilişkilendirilmiş, projelerin çıktılarının her bir önceliğe nasıl katkı sağladığına üst yönetim nezdinde yapılan sunumlarda ve toplantılarda yer verildiği görülmüştür. Bunun yanında, satın alınan kuruluşun kendi intranetinde de söz konusu değerlerin duyurulduğu, bunlar ile ilgili kısa bilgilendirme videoları gösterildiği belirlenmiştir. Stratejik önceliklerin örgütün faaliyet raporlarında, yıllık vizyon toplantılarında da düzenli olarak yer bulduğu, hatta bunlarla ilgili dijital ortamda çeşitli etkinlikler de düzenlendiği görülmektedir.

4.4.2 Satın alınan grup değerlerinin satın alınan kuruluşa uyarlanması

Söz konusu uyum sürecinde, satın alınan kuruluş nezdinde grup değerlerinin de anlatılmaya ve kullanılmaya başlandığı gözlemlenmiştir. “Büyük düşünürüz”, “Tek

bir ekibiz”, “Müşterimiz önceliğimizdir” ifadeleri ile tanımlanan bu değerler satın alınan kuruluş nezdinde yayılmış ve gerçekleştirilen projeler ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Ayrıca senede bir gün değerler günü olarak kabul edilmiş ve bu gün özelinde grup genelinde çeşitli aktiviteler, sunumlar ve yarışmalar düzenlemiştir.

4.4.3 Karşılıklı ziyaretler ve çalıştayların düzenlenmesi

Satın alım sonrasında, satın alınan örgüte çok sayıda ziyaretler gerçekleştirilmiş, bu ziyaretlerin bazıları satın alınan kuruluşun farklı birimlerinin çalışanlarının da dahil edilmesi suretiyle ortak uyum projeleri gerçekleştirilmesi için, bazıları da doğrudan birim müdürleri ve üst yönetim seviyesinde karşılıklı etkileşimin artırılması ve satın alan kuruluşun vizyon ve stratejilerinin satın alınan kuruluşa aktarılması amacı ile gerçekleştirilmiştir. Uyum sürecinin sonlarına doğru satın alınan kuruluştan da artık satın alan kuruluşa farklı birimlerin çalışanlarından oluşan takımların gerek eğitim gerekse karşılıklı iletişimin artırılması amacı ile satın alan kuruluş nezdindeki seminer ve çalıştaylara katılma amacı ile ziyaretler gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sayede, iki kuruluşun çalışanları arasındaki iletişimin artırılması, karşılıklı beklentilerin doğru ifade edilmesi ve daha kısa süre içerisinde aynı vizyon ve stratejilerin benimsenmesine çalışıldığı, bu anlamda kişi entegrasyonunun tetiklenerek kuvvetlendirildiği görülmektedir.

4.4.4 Çalışanlara eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanması

Kültürel uyumun ve insan kaynakları entegrasyonunun önemli bir parçası da satın alınan kuruluş çalışanlarına tanınan eğitim ve kariyer olanaklarıdır. Bu noktada uyum süreci içerisinde ana kuruluşun satın alınan kuruluş çalışanlarına kendi intranetinde yer alan eğitimlere katılma imkânı sunduğu, çeşitli e-egitimler ve ortak video konferanslara dahil ettiği görülmektedir. Satın alınan kuruluşa ayrıca yabancı dil kursları oluşturulmuş, satın alan örgütün ana dilinde bu eğitimlere katılma imkânı oluşturulmuştur. Söz konusu eğitimler hem bankacılık alanındaki farklı uzmanlık dallarına hitap eden uzmanlık eğitimlerini, hem de ana kuruluşun kendi iş süreçlerinde kullanmakta olduğu metodolojileri öğretmeyi amaçlayan eğitimleri içermektedir. Satın alım süreci sonrasında yaşanan değişimler yalnızca eğitim olanaklarında değil, kariyer planlaması konusunda da gözlemlenmiştir. Satın alımın ilk evrelerinde ana kuruluş ile koordinasyonu sağlayan, çeşitli raporlamaları gerçekleştiren ve satın alınan kuruluşa ana kuruluşun metod ve süreçlerinin oluşturulmasını sağlayan çalışanların,

satın alım sonrası ilerleyen dönemde yeni kurulan çeşitli birimlerdeki görevlere atandığı görülmektedir. Diğer taraftan, denetim ailesi içerisinde ana kuruluşun denetim birimi ile ortak çalışmalar gerçekleştirilmeye başlanmış, hatta satın alınan bankanın denetim ekiplerinin ana kuruluşun diğer ülkelerdeki çeşitli denetimlere iştirak ettikleri belirlenmiştir. Denetim ailesi içerisinde risk bazlı yapılanma ile yeni pozisyonlar oluşturulmuş ve terfi imkânları doğmuştur.

Bununla birlikte, satın alınan kuruluşun bazı üst düzey yöneticilerinin ana kuruluş yapısında farklı coğrafyalarda görevlere atandıkları gözlemlenmiştir. Örneğin satın alınan kuruluşun kredi kartları ve üye işyeri yönetiminden sorumlu genel müdürü, ana kuruluşun tüm kart operasyonlarının başına getirilmiş, bireysel ve kobi bankacılığı genel müdür yardımcısı ana kuruluşun ABD ülke müdürü pozisyonuna atanmış, ayrıca bu vaka çalışması kapsamında görüşme gerçekleştirilen kişilerden biri olan organizasyon ve süreçlerden sorumlu birim müdürü de ana kuruluşun ABD operasyonlarındaki süreç ve organizasyon müdürlüğüne atanmıştır. Ayrıca, ana kuruluşun bazı üst düzey yöneticilerinin de satın alınan kuruluşun yönetim kurulu üyeliklerine atandığı belirlenmiştir. Satın alım sonrasında, örgütün yönetim kuruluna ana kuruluştan dört üye atanmıştır. Bunun yanında, örgütün en önemli komiteleri olan kredi komitesi, denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi, risk yönetimi komitesi, aktif pasif komitesi gibi komitelerin tamamında da ana kuruluşun üst düzey yöneticilerinin üye olarak atandıkları görülmektedir.

4.4.5 Ortak toplantılar ve video konferansların düzenlenmesi

Ortak toplantılar ve video konferanslar da iki kuruluş arasındaki kültürel uyumun artırılması için düzenlenen bir uyum mekanizmasıdır. Örneğin grup bünyesindeki farklı ülkelerin eşlenik birimleri düzenli olarak gerçekleştirilen canlı video konferanslarda gündemdeki iş süreçleri, mevzuat değişiklikleri ve yeni konular hakkında bilgi alıp vermekte, yeni metotlar, çalışma prensipleri ve sonuçlar hakkında fikir alışverişinde bulunmaktadır.

4.4.6 Çalışan memnuniyeti ölçüm sürecinin satın alana uyumlaştırılması

Satın alım öncesinde de örgüt bünyesinde düzenli olarak çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketleri düzenlenmekteydi. Ancak, satın alım sonrasında, söz konusu uygulamalarda grubun global düzenlemelerine ve standartlarına uyumlu olacak şekilde değişiklikler gerçekleştirilmiş, ayrıca çalışan bağlılığı anket sonuçları, grubun

diğer ülkelerde de uyguladığı şekliyle ülke performans puanına da etki etmeye başlamıştır.

4.4.7 Logo, içsel doküman ve kurumsal imza formatlarının değişmesi

Satın alım sonrasında, örgütün logosu temel bazı özelliklerini koruyacak şekilde değişmiş, içsel raporlar, sunumlar ve diğer dokümanlarda yeni logo ve ana grubun doküman formatları kullanılmaya başlanmış, ayrıca e-postalarda kullanılmakta olan imzaların da formatı ana grup formatlarına uygun olacak şekilde güncellenmiştir. Söz konusu değişimler, örgütün üst yönetimi tarafından çalışanlara öncesinde e-posta, video konferanslar ve web tabanlı kısa videolar ile duyurularak, onları bilgilendirerek gerçekleştirilmiştir.

4.5 Değişimden Az Etkilenen veya Etkilenmeyen Alanlar

Satın alım sonrasında, önceki bölümlerde değinildiği üzere satın alınan örgütün yapısında, işlevlerinde ve kültüründe çeşitli değişimler gerçekleşmiştir. Ancak, satın alım sonrasında bu değişim rüzgarından görece az etkilenen, hatta etkilenmeyen alanlar da olduğu gözlemlenmiştir.

Bunlardan ilki, satın alınan örgütteki işkolu yapılanmasıdır. Müşteri segmentleri temelinde yapılanan işkolları, segment ve ürün yönetimi, pazarlama, saha satış koordinasyon fonksiyonlarını merkezi olarak yönetip gözetmekte, stratejik planlama fonksiyonunu gerçekleştirmekte, işkolu bütçelerini yönetmekte ve sahanın hedef gerçekleşme düzeylerini takip ederek performansı izlemektedir. En temel anlamda bireysel bankacılık, kobi bankacılığı ve ticari bankacılık olarak örgütlenen yapı, bankanın şubeleri ve bölgeleri aracılığı ile fonksiyonlarını gerçekleştirmektedir. Satın alım sonrasında işkolu tarafında satın alım öncesine kıyasla örgütsel yapılanma yerini korumuştur. İşleyiş tarafında ise yalnızca iş geliştirme fonksiyonu ayrılarak müşteri çözümleri yapılanmasına devrolmuştur. Örgütün bu bölümünün değişimden az etkilenmesinin başlıca nedenini, bireysel bankacılık müdürü “Halihazırda tıkr tıkr işleyen performanslı bir yapı var, kar merkezlerine müdahale edip işleyişi bozmak istemediler” şeklinde aktarmıştır. Örgütün satın alım öncesi ve satın alım sonrası organizasyon şemaları incelendiğinde de işkolu yapılanmasının yerini koruduğu teyit edilmektedir.

Değişimden az etkilenen ikinci bir yapılanma da örgütün operasyon merkezidir. Bankanın operasyonlarını yürütmek üzere satın alımdan çok önce kurmuş olduğu merkezi bir operasyon yapılanması bulunmaktadır. Söz konusu yapılanma müşterilerin her türlü bankacılık işleminin operasyonel faaliyetlerini merkezi olarak yürütmektedir. Satın alım sonrasında da bu alan yapısal ve işlevsel bütünlüğünü büyük ölçüde değişmeden korumuştur.

Örgütün satın alım sonrasında büyük ölçüde etkilenmeden faaliyetlerine devam eden diğer alanları hukuk hizmetleri, müşteri memnuniyeti ve stratejik planlama gibi destek fonksiyonlarıdır. Söz konusu fonksiyonlar işleyiş anlamında satın alan grubun süreçlerine uyum sağlasa da yapı ve insan kaynakları boyutlarında değişimden sınırlı etkilenmişlerdir.

4.6 Satın Alan Kuruluşta Gerçekleşen Değişimler

Gerçekleştirilen görüşmelerde, ana kuruluşun da satın alım sonrasındaki uyum sürecinin gerçekleştiği zaman diliminde kendi içerisinde çeşitli değişimler geçirdiği belirlenmiştir. Bu değişim sürecine ilişkin finans koordinasyon birim müdürü¹ ile gerçekleştirilen görüşmede üç temel değişim üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilki, ana kuruluşta satın alımın başında var olan ve hedef kuruluş ile birebir uyumlu olmayan işkollarının bulunmasıdır. Bu işkolları temelde tüketici finansmanı, sigorta işkolu ve kendi insan kaynakları, raporlama yapısı ve yönetim yapısı bulunan kurumsal yatırım bankacılığıdır. Ana kuruluşun satın alımdan sonra kendi organizasyon yapısını güncellerken bu işkollarının bazılarını kapattığı ve stratejisini değiştirdiğini belirten birim müdürü, yeni süreçte artık işkolları değil, ülkeler odaklı bir yapıya geçildiğini belirtmiştir.

Bir diğer önemli değişim, ana kuruluştaki icra kurulu başkanı değişimidir. Yeni icra kurulu başkanının gelmesi ile birlikte ülkeler yapılanması kurulmuştur. Bugünkü yapılanmada da Türkiye'deki kuruluşun genel müdürü, ülkeler yapılanmasında da Holding'e bağlı ülke müdürü olarak konumlanmıştır. Yeni icra kurulu başkanının bazı yetkileri de ana kuruluş yapılanmasında risk ve finansman sorumlu başkana devrolmuştur.

¹ Önceki görevinde, uyum sürecinin bir bölümünde satın alan kuruluşun satın alınan kuruluş ile koordinasyonunun sağlanmasından görevli olan birimin müdürlüğünü yapmıştır.

Üçüncü büyük değişim de ana kuruluşun risk tarafındaki yapılanmasını değiştirmesidir. Önceden icra kurulu başkanına bağlı olan risk yapılanması, değişim ile birlikte riskten sorumlu başkan yapılanmasına evrilmiştir. Bu değişim, hedef kuruluştta da bir dizi değişimi tetiklemiştir. Önceden risk yapılanması kredilere bağlı çalışırken, sonradan buradan ayrılarak Yönetim Kurulu'na bağlı çalışmaya başlamıştır. Bu fonksiyona bağlı bazı görevler farklı birimlere devrolurken, ana kuruluş tarafından da yönetim ve risk iştahının yeniden belirlenmesi amacı ile birçok yeni hedef ve limitler (örn. Loan to Stable (L/SF) rasyosu, Likidite karşılama oranı (Liquidity Coverage Ratio - LCR), Yabancı Para duyarlılık rasyosu (FX sensitivity ratio)) getirilmiştir. Aynı zamanda, krediler tarafında birer koordinatörlük ve birim müdürlükleri oluşturulmuş, krediler alanındaki yapılanma büyümüştür.

4.7 Satın Alınan Kuruluştan Satın Alan Kuruluştta Yönetici Transferleri

Satın alım sonrasındaki örgütsel değişim süreci içerisinde, satın alınan kuruluşun bazı yöneticilerinin satın alan grup bünyesinde yönetim kadrolarında görevlendirilmeye başlandığı gözlemlenmiştir. Örneğin, satın alım öncesinde örgütün kredi kartları ve ödeme sistemleri iştakolunun genel müdürünün, satın alım sonrası dönemde ana grubun global ödeme sistemlerini yönetmek üzere atanmıştır. Yine satın alım öncesinde örgütün organizasyon ve süreçlerden sorumlu direktörünün, satın alım sonrası dönemde ana grubun farklı bir ülkedeki organizasyon ve süreçlerinden sorumlu direktörü olarak atanmıştır. Satın alım öncesinde örgütün bireysel bankacılık iştakolundan sorumlu olan genel müdür yardımcısının satın alım sonrasında ana grubun farklı bir ülkedeki operasyonlarından sorumlu ülke müdürü görevine getirildiği görülmüştür. Öncelikle yönetim kadrolarında örnekleri görülmeye başlanan yurtdışı görevlendirmelerin, uyum sürecinin sonlarında diğer çalışanların da erişim sağlayıp güncel pozisyonları görüntüleyebilecekleri ortak bir platform üzerinden de duyurulmaya başlandığı gözlemlenmiştir.



5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Birleşme ve satın alma araştırmalarının çoğu ya birleşme öncesi konulara ya da birleşme sonrası entegrasyona (Bauer & Matzler, 2014) odaklanmakta ve esas değer satın alım veya birleşmeden sonraki dönemde yaratılacağı konusunda uzlaşmaya varmaktadır (Haspeslagh ve Jemison, 1991). Entegrasyon araştırmaları çoğunlukla entegrasyon yaklaşımları (Weber ve Tarba, 2010), entegrasyon tipolojileri (Angwin ve Meadows, 2015), farklı entegrasyon türleri (Birkinshaw, Bresman ve Håkanson, 2000), entegrasyon hızı (Bauer, King, & Matzler, 2016), entegrasyon önlemleri (Bauer, Dao, Matzler ve Tarba, 2017), sosyokültürel ve insan faktörleri (Stahl ve diğerleri, 2013; Stahl ve Voigt, 2005) veya satın almalar sırasında iletişim (Angwin ve diğ., 2016; Schweiger ve Denisi, 1991) gibi içsel faktörlere odaklanmaktadır. Bu vaka araştırmasında ise, yurtdışı merkezli bir grubun Türkiye Bankacılık sektöründeki bir örgütünü satın alması örneğine odaklanılarak, satın alım sonrasında örgütsel uyumun sağlanması yolunda uygulanan mekanizmalar, yapısal, fonksiyonel ve kültürel uyum boyutlarında ele alınarak, uygulanan entegrasyon mekanizmalarının hangilerinin bu üç farklı uyum boyutlarına hizmet ettiği ortaya konulmaktadır. Bunun yanında, satın alınan örgütün farklı birimlerinde uyum sağlanması yönünde atılan adımlarla örgütsel değişimin ne derece yoğun gerçekleştiği – veya gerçekleşmediği – araştırılmaktadır. Ayrıca, uyum mekanizmalarının uygulanış biçimlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı irdelenmektedir.

Yazında genellikle aynı ülke içinde yapılan birleşme veya satın alma örnekleri üzerinde değerlendirmeler yapılırken (örnek, Bernad ve diğ., 2010, İspanya; Gomes ve diğ., 2012, Nijerya; Ron ve Matte, 2014, Hollanda; Lina ve Graziano, 2015, Litvanya; George ve diğ., 2016, Japonya; Johan, 2018, Endonezya), sınır ötesi birleşme ve satın alma örnekleri (örnek, Goddard ve diğ., 2012; Asya ve Latin Amerika) az sayıda çalışmada incelenmiştir. Bu nedenle, sınır ötesi bir satın alma sürecinin incelendiği bu çalışma, ilgili alan için önemli katkılar sunarak literatürdeki mevcut bilgi birikimini zenginleştirmektedir.

Birleşen, satın alınan örgütlerin kurumsal çevreleri, birleşme ve satın alma süreci ve gerçekleşen işlemin başarısı açısından önemlidir. Bu nedenle, Türkiye’den bir örneğin incelenmesi, çoğunlukla gelişmiş ülkelerde yapılan birleşme/satın alma örnekleri (Mahadewi, 2018, Liu ve Diğ., 2019, Lee ve Diğ., 2018, Renneboog ve Vansteenkiste, 2019, Zhou ve diğ., 2018) üzerinde duran literatür açısından önemlidir.

5.1 Yapısal, İşlevsel ve Kültürel Boyutlarda Uyum

Kral ve Kralova (2016), örgütsel değişimin en temel göstergesinin örgüt yapısındaki değişim olduğunu belirtmiştir. Mahadewi (2018), başarılı bir birleşme ve satın alma sonrası entegrasyon sürecinin, büyük bir örgütsel değişimi gerçekleştirmeyi sağlayacak olan ve liderliği teşvik eden uygulanabilir bir değişim süreciyle mümkün olduğunu belirtmiştir. İncelenen vakada, satın alım sonrasında satın alınan örgütün yapısı satın alan örgüte uyum sağlama yolunda değişim geçirmiştir. Ancak, bu değişimin yoğunluğu örgütün tüm birimlerinde aynı olmadığı gibi aynı zaman diliminde de gerçekleşmemiştir. “Satın alan kuruluşun öncelik verdiği yapı ve süreçler” daha önce uyum döngüsüne girmiş, diğer alanlar ise değişim sürecine daha sonra dâhil olmuştur. Uyum gerekliliği birkaç boyutta değişim gerektirmiştir. Bunlar temel olarak yapısal uyum, fonksiyonel uyum ve kültürel uyum boyutlarıdır.

Genel satın alma başarısı, yazında da açıklandığı (Haspeslagh ver Jemison, 1991; Birkinshaw ve diğ. 2000) üzere hem görev entegrasyonu hem de insan kaynakları entegrasyonu süreçlerinin etkin yönetimine bağlı olmaktadır. Uyum süreci bir bütün olarak ele alındığında, çeşitli görev ve insan kaynakları entegrasyon mekanizmaları ile, satın alan örgüte yapısal, fonksiyonel (süreç bazlı) ve kültürel anlamda uyumun sağlanması gerçekleştirilmiştir. Ana kuruluşa uyum sağlanan boyutlara Çizelge-5.1’de değinilmiştir.

Çizelge 5.1 : Satın alım sonrasında yapısal, fonksiyonel ve kültürel uyum.

Yapısal Uyum (Görev Entegrasyonu Mekanizmaları ile)	Fonksiyonel (Süreç Bazlı) Uyum (Görev Entegrasyonu Mekanizmaları ile)	Kültürel Uyum (İnsan Kaynakları Entegrasyon Mekanizmaları ile)
Risk yönetimi ve Krediler yapılanmalarının değiştirilerek satın alan kuruluşun yapısına benzer hale getirilmesi	Örgütün politika ve prosedürlerinin güncellenerek satın alan grup politikalarına uyumlu hale getirilmesi, yeni politika ve prosedürlerin yayımlanması	Ortak değerler ve stratejik öncelikler oluşturularak yayımlanması ve teşvik edilmesi
Hazine yapılanmasının güncellenmesi	Grup uygulamalarına uyumlu şekilde limitler ve metrikler tanımlanması	Ortak proje ekipleri kurulması
Yeni birimler kurulması, bazı birimlerin yapılanmasının güncellenmesi	Grup süreçlerine uyumlu olacak şekilde raporlama ve takip süreçleri oluşturulması	Karşılıklı çalışanların ve yöneticilerin transfer edilmesi
Komiteler yapılanmasının değiştirilmesi	Komitelerin işleyiş şeklinin güncellenmesi	Çalışanlara yurtdışı ziyaretler ve ortak eğitim programları düzenlenmesi
İç Denetimde yapılanmasının değiştirilerek satın alan örgüte uyumlu hale getirilmesi (Lokasyon bazlı modelden risk bazlı modele geçilmesi)	İç Denetim metodolojilerinin satın alan grubun metotlarına uyumlu hale getirilmesi	Ortak toplantılar ve video konferanslar ile çalışanlar arasında etkileşimin artırılması
İç Kontrol Modelinin güncellenerek grup yapılanmasına uyumlu hale getirilmesi	Grup şirketlerinin işleyiş ve karar alma süreçlerinin güncellenerek daha merkezi bir yönetim şeklinde geçilmesi Performans Değerlendirme Sisteminin gruba uyumlu hale getirilmesi	Üst yönetim tarafından çalışanlara değişim sürecine ilişkin bilgilendirmeler yapılması

Çizelgeden de görüleceği üzere, yapısal uyum temelde belirli birimlerin ana kuruluşu uyumlu olacak şekilde yeniden yapılanmasıyla gerçekleştirilmiş olsa da örgüt içerisinde çok sayıda birimin satın almadan önceki yapısını da koruduğu görülmektedir. Yapısal değişimin en yoğun yaşandığı birimler krediler, hazine, izleme, takip, raporlama ve iç sistemler birimleridir. Bu alanda değişimin diğerlerine göre daha sınırlı kaldığı alanlar ise temelde işkolları (satış ve pazarlama yapılanması), hukuk ve teknoloji birimleri olmuştur. Fonksiyonel (işlevsel) uyum, ana kuruluşun politika, prosedür ve süreçlerine uyumlu politika ve prosedürler oluşturulması, bazı süreçlerin yeniden tasarlanması ve uyum derecesinin izlenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Yapısal uyum ile örgütün belirli birimleri daha çok etkilenirken, fonksiyonel uyum ile örgütün bütünü üzerinde geçerli olacak kural ve prosedürler, iş süreçleri oluşmakta, dolayısıyla örgütün tamamı üzerinde etkili olmaktadır.

Yazında (örnek: Sales and Mirvis, 1984; Shrivastava, 1986; Haspeslagh and Jemison, 1991), uluslararası çalışan toplantıları, kültürel farkındalık seminerleri, ortak proje takımları, personel rotasyonu, ortak personel eğitim programlarının satın alım sonrası

entegrasyon sürecini kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Bu bağlamda yazında ortak toplantılar düzenlenmesi, ortak proje ekiplerinin oluşturulması, çalışanlar arasında bilgi birikiminin paylaşılması, deneyimli uzmanların karşılıklı transferi, çalışan rotasyonu ve birleşen örgütler arasında kaynak paylaşımının sağlanması yöntemlerine değinilmektedir.

Yapılan incelemeye göre, bu mekanizmalardan “ortak toplantılar düzenlenmesi”, “ortak proje ekiplerinin oluşturulması”, “çalışanlar arasında bilgi birikiminin paylaşımı” mekanizmalarının bu vakada da uygulandığı doğrulanırken, “personel rotasyonu” ve “deneyimli uzmanların karşılıklı transferinin” sınırlı kaldığı görülmektedir. Gerçekleştirilen görüşmeler ve incelenen ikincil verilerden, bunun nedeninin satın alan kuruluşun faaliyet gösterdiği coğrafyalarda konuşulan dil olduğu anlaşılmaktadır. Birleşme ve satın alma sonrası entegrasyon sürecindeki yumuşak konular, ulusal ve örgütsel kültür farklılıkları, İK uygulamalarındaki farklılıklar, liderlik tarzlarındaki farklılıklar ve yemek, dil, sosyal değerler ve yaşam tarzı gibi sosyal farklılıklar olarak ifade edilmektedir (Bari ve diğ., 2016, Cartwright ve Cooper, 1995; Nur, 2012). Kedia ve Reddy (2016), iletişimin sınır ötesi satın almaların başarısı üzerindeki önemine dikkat çekmişlerdir. Bari ve diğ. (2019), etkili ve açık bir iletişim sisteminin, satın alım sonrasında çalışanları firma performansını artırmak için önemli ölçüde motive ettiğini belirtmektedir. Birleşme ve satın alma sonrası dönemde, dil öğrenimi ve kültürel değişim sosyal faaliyetlerinin çalışanların uyumluluğunu artırabileceği, bilgi ve teknoloji paylaşım ve aktarım uygulamalarının hızlanmasını sağlayabileceğini belirtmişlerdir. İncelenen vakada da dil bariyerinin, satın alınan kuruluş çalışanlarının satın alan grubun farklı coğrafyalarında görev almalarına engel oluşturmakta olduğu, bu nedenle, satın alınan kuruluşun çalışanlarının daha çok İngilizce konuşulan coğrafyalarda görevlendirildikleri görülmektedir. Söz konusu bariyerin aşılabilmesi için, satın alınan örgütte yabancı dil eğitimlerinin artırıldığı, çalışanların yabancı dil öğreniminin teşvik edilmeye başlandığı görülmektedir. Çizelge 5.2’de yazında (Bansal, 2015, Birkinshaw ve diğ., 2000, Haspeslagh ve Jemison, 1991, Schweiger ve Denisi, 1991, Vaara ve diğ., 2003, Hebert ve diğ., 2005, Dauber, 2009) değinilen başlıca yapısal, fonksiyonel ve kültürel uyum mekanizmalarına yer verilmektedir.

Çizelge 5.2 : Yazında başlıca yapısal, fonksiyonel ve kültürel uyum mekanizmaları.

Yapısal ve Fonksiyonel Uyum Odaklı Mekanizmalar	Kültürel Uyum Odaklı Mekanizmalar
Ortak toplantılar düzenlenmesi	Ortak örgütsel aktiviteler düzenlenmesi
Ortak proje ekipleri oluşturulması	Çalışma saatleri dışında ortak aktiviteler gerçekleştirilmesi
Çalışanlar arasında bilgi birikiminin paylaşılması	Ortak personel eğitim programları düzenlenmesi
Deneyimli uzmanların karşılıklı transferi	Çalışanlar arasında iletişimin arttırılması
Çalışan rotasyonu	Sosyokültürel eğitim
Birleşen örgütler arasında kaynak paylaşımı	Expatlardan faydalanılması
	Ortak kimlik ve değerler oluşturularak çalışanlar arasında ortak bir kültür oluşturulması

Kültürel uyumun sağlanmasına yönelik olarak, yazında insan kaynakları entegrasyon mekanizmaları kapsamında işlenen temel unsurlar, iletişim (Schweiger and Denisi, 1991), iş birliğine yapılan yatırımlar (Schweiger and Goulet, 2005), expatlardan yararlanılması (Hebert ve diğ., 2005), sosyo-kültürel eğitim (Vaara ve diğ., 2003) ve kimlik oluşturma kampanyalarıdır (Vaara ve diğ., 2007). Bu bağlamda ortak örgütsel aktiviteler düzenlenmesi, çalışma saatleri dışında ortak informel aktiviteler gerçekleştirilmesi, ortak personel eğitim programları düzenlenmesi mekanizmaları işlenmektedir. Dixon (2005) kültürün “yumuşak” bir husus olduğunu ve örgütlerin olası kültürel çatışmaları ölçebilmek ve yönetebilmek için kültür ile ilgili anketler ve çok sayıda değerlendirme yapmaları gerektiğine dikkati çekmiştir. Kültür ile ilgili hususları yönetebilmek için etkili bir yöntem olarak, herkes için geçerli olacak -örneğin “müşteri odaklı”, “yenilikçi”, “sonuç odaklı”, “takım odaklı”, “saygılı” gibi bazı davranışsal özelliklerin tanımlanması önerilmektedir (Dixon, 2005).

5.2 Yazındaki ve Pratikteki Kültürel Uyum Mekanizmaları

Yazında değinilen yöntemlerin, bu vaka araştırmasında da kendisine yer bulduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bu yöntemlere ilave olarak, grup stratejik hedeflerinin ve değerlerinin satın alınan kuruluşta da benimsenmesini teşvik edici yöntemler (buna yönelik aktiviteler, dijital yarışmalar düzenlenmesi, ödüller verilmesi vb.) uygulanması, satın alınan örgüt çalışanlarına grup bünyesinde yurtdışı eğitim ve kariyer fırsatları yaratılması, performans değerlendirme sisteminin satın alan grubun küresel uygulamalarına uyumlu olacak şekilde güncellenmesi gibi mekanizmaların da

uygulandığı görülmektedir. Yazında yer verilen mekanizmalar ve vaka araştırmasında uygulanan mekanizmalara karşılaştırmalı olarak Çizelge-5.3’de değinilmiştir.

Çizelge 5.3 : Yazındaki ve pratikteki kültürel uyum mekanizmaları.

Yazında	Vakada
Ortak örgütsel aktiviteler düzenlenmesi	Çok yoğun olmasa da uygulandığı görülmektedir.
Çalışma saatleri dışında ortak aktiviteler gerçekleştirilmesi	Satın alan grup yurtdışı merkezli olduğundan yoğunlukla uygulanmadığı görülmektedir.
Ortak personel eğitim programları düzenlenmesi	Satın alım sonrasında örgütün değişimden etkilenen çoğu birimi için uygulanmıştır.
Çalışanlar arasında etkileşimin artırılması	Grup bünyesinde farklı ülkelerden eşlenik fonksiyonların çalışanlarının belirli konularda karşılıklı bilgi ve tecrübelerini paylaşabildiği uygulama birlikleri kurulmuştur. Ayrıca, iş ailelerinin kendi içlerinde eşlenikleri ile ortak video konferans toplantıları düzenlediği görülmektedir.
Sosyokültürel eğitim	Sınırlı uygulanmıştır.
Expatlardan yararlanılması	Satın alınan örgütten gruba doğru üst düzey yönetici transferleri gerçekleştirildiği görülmektedir.
Ortak kimlik ve değerler oluşturularak çalışanlar arasında ortak bir kültür oluşturulması	Değerler ve stratejik önceliklerin, grup değerleri ve önceliklerine paralel hale getirilmesi şeklinde uygulandığı görülmektedir. Performans değerlendirme sisteminin gruba uyumlu hale getirilmesi, güncellenmesi Satın alınan örgütün çalışanlarına yurtdışı eğitim ve ziyaret imkânları sunulması

Bu çalışmada incelenen birleşme/satın alma örneğinin, “satın alan grup bünyesinde satın alınan bankanın imajı”, “grup içindeki diğer ülkelerdeki örgütlerle kıyaslandığında merkezden istenen bilgi, raporlama ve uyum isteklerine hızlı yanıt veriliyor olması” ve “taleplerin hızlı karşılanması” gibi ölçütler dikkate alındığında başarılı olduğu söylenebilir. Bu durum, farklı coğrafyalardaki birleşme ve satın alma örneklerinin daha başarılı olduğu yönündeki yazın bulgularını (örnek, Goddard ve diğ., 2012; Jianbo ve Liu, 2013) desteklemektedir.

Bazı çalışmalarda, özellikle sınır ötesi uygulamalarda, birleşen tarafların kurumsal çevre farklılıklarının birleşme veya satın alma sürecinde ve sonrasında izlenen stratejilerin farklılaşmasına yol açtığı vurgulanmıştır. Örneğin, Hagendorff ve Keasey (2009), Amerika ve Avrupa özelinde bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, satın alım sonrasında performansı artırabilmek için Avrupa bankalarının maliyet azaltıcı stratejiler uyguladıkları, ABD bankalarının ise faiz ve faiz dışı gelirleri arttırmaya odaklandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Avrupa Birliği tarafından Euro bölgesinde para

politikasının etkinliğinin artırılabilmesi için daha entegre bir bankacılık sektörü oluşturulması yönünde politik baskıların mevcudiyeti (Goddard ve diğ., 2007) bu farklılıkları anlamlı kılmaktadır. Bu vaka araştırmasında da sermayenin etkin kullanımı için grup bünyesinde limitler ve metrikler belirlenerek çok yakından izlenmesi, maliyetlerin etkin yönetilmesine yönelik bütçe çalışmaları yapılması ön plana çıkmakta ve yazın bulgularını desteklemektedir.

Lee ve diğ. (2018, s.111), araştırmalarında firmaların insan kaynaklarının birbirlerine benzerliği ölçüsünde birleşme ve satın almaların daha olası olduğunu ve birleşme / satın alma performansının da arttığını belirtmişlerdir. Bereskin ve diğ., (2018, s.1996), satın alım sonrası entegrasyon sürecini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak örgütler arası kültürel benzerliğe dikkati çekmektedir. Bu vakada satın alan ve alınan örgütler arasında da kültürel benzerlikler bulunmaktadır. Aynı sektörde ve iş alanında faaliyet göstermenin getirdiği kültürel benzeşme, hedeflerle yönetim, performans sistemi, kurumsal yönetim ve etik kültürü, yetki ve delegasyon ayrımları bunun örnekleridir. Söz konusu kültürel benzerliklerin, satın alım sonrasında satın alan gruba hızlıca uyum sağlanmasında etkili olduğu görülmektedir.

Bunların ötesinde, birleşme ve satın almanın bir sonucu olarak satın alınan örgütte kaçınılmaz olarak bazı değişimler gerçekleştiğinden, “anlaşmanın tasarlandığı ve yürütüldüğü sürecin yönetilmesi” sonucun başarısı üzerinde etkili olan en önemli unsurlar arasına girmektedir (Wright ve diğ., 2001).

Pek çok çalışmada, birleşme ve satın alma stratejisinin etkinliğinin, ayrıntılı planlama ve dikkatli uygulamadan geçtiği vurgulanmaktadır (örnek, Salter ve Weinhold, 1979; Blake ve Mouton, 1984; Jemison ve Sitkin, 1986). Araştırma konusu vakadan elde edilen bulgular, yazındaki önermeleri desteklemektedir. Satın alım sonrasında, iki örgüt arasındaki farklılıkların ortaya konulabilmesine dönük yaklaşık bir ay kadar süren farklılık analizi çalışması yapılmıştır. Bunun akabinde, uyum sürecine girecek öncelikli birimler (finans ve risk aileleri başta olmak üzere) belirlenmiş ve ayrıntılı bir uyumlaştırma planı hazırlanmıştır. Uyum sağlama sürecinde de haftalık, aylık, çeyreklik toplantılar ve raporlamalar, sunumlar ile uyum sağlama dereceleri yakından izlenmiştir.

5.3 Görev ve Kişi Entegrasyonu Mekanizmalarının Uygulanış Biçimi

Birleşme ve satın alma sonrası entegrasyon sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, görevlerin ve kültürlerin benzer derecede uyumlaştırılması önemli olmaktadır. Araştırılan vakada da iki örgütün görev ve kültürlerinin uyumlaştırılabilmesi için görev entegrasyonu ve kültürel entegrasyon yöntemlerinin birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak da örgüt yapıları ve işleyiş şekilleri birbirine yakınlaşmış, ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamaları da benzer hale gelmiştir.

Yapısal ve işlevsel uyumun görev entegrasyonu mekanizmaları ile, kültürel uyumun ise kişi entegrasyonu mekanizmaları ile gerçekleştirildiği bu vakada, söz konusu uyum mekanizmalarının uygulanış biçimlerinin de farklılaşabildiği gözlemlenmiştir.

Görev entegrasyonu kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar, yazında genellikle görece “sert” olarak nitelendirilebilecek mekanizmalarla gerçekleştirilirken, incelenen vakada bir derece daha “yumuşak” olarak nitelendirilebilecek bazı mekanizmaların (örneğin ortak proje ekipleri kurulması, ortak toplantılar ve video konferanslar düzenlenmesi, süreçlerdeki işleyiş şeklinin değiştirilmesi gibi) da uygulandığı görülmektedir.

Bununla birlikte, yazında (Haspeslagh ve Jemison, 1991, Birkinshaw ve diğ., 2000, Bansal, 2015, Kroon ve diğ., 2021) kültürel uyumun sağlanmasına yönelik yöntemlerin çoğunlukla yazılı olmayan kurallar, yönlendirme mekanizmaları, ortak değerler oluşturma gibi “yumuşak” olarak tanımlanabilecek yöntemler ile gerçekleştirildiği görülmekle birlikte, incelenen vakada ise bu yöndeki uyumun daha belirgin ve sayısal ölçümler de içeren performans sistemi, çeşitli metrikler ve limitler gibi görece “sert” olarak nitelendirilebilecek mekanizmalar da kullanılarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Şekil 5.1’de vaka araştırması sonucunda gözlemlenen “sert” ve “yumuşak” yaklaşımlar gruplanarak gösterilmektedir.

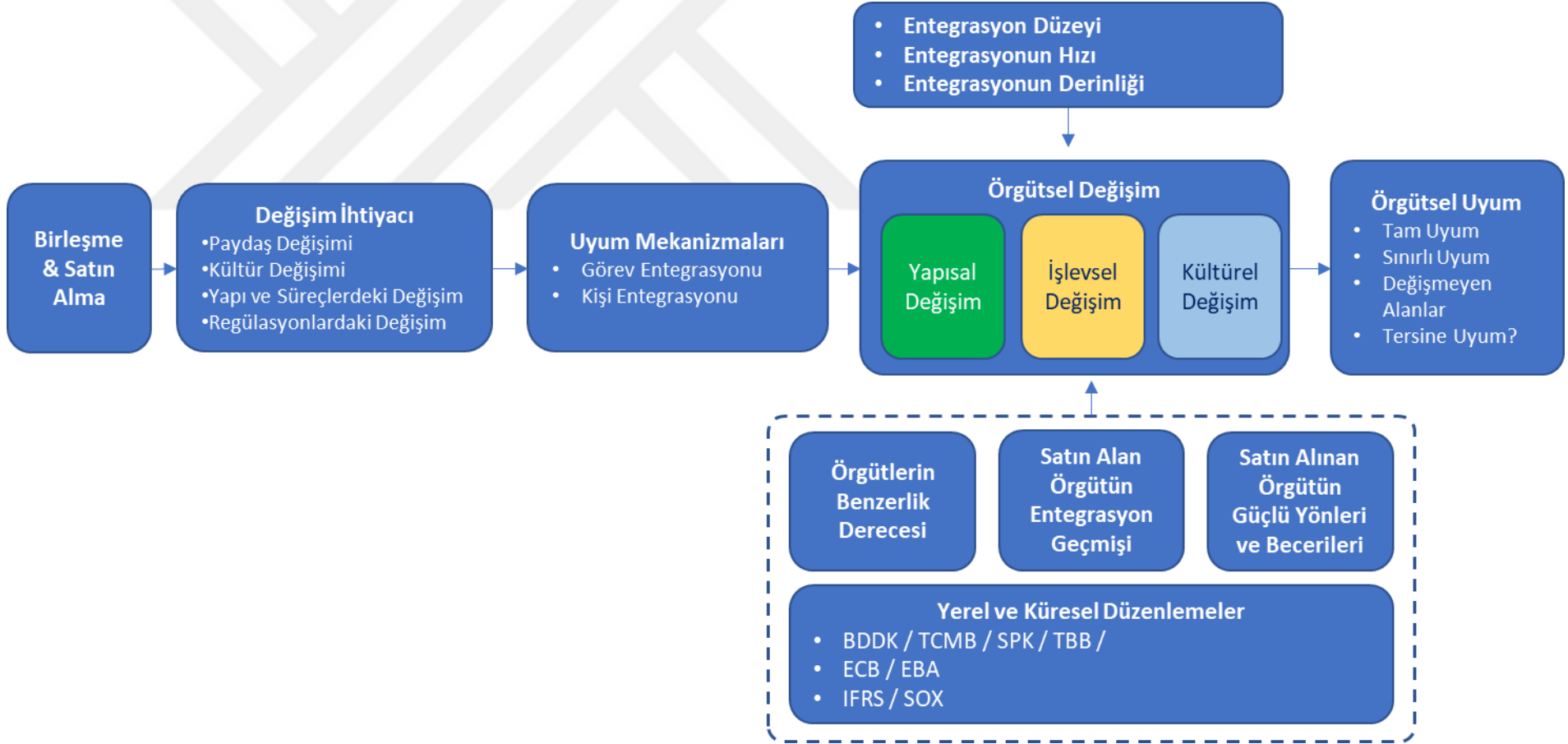


Şekil 5.1 : Görev ve kişi entegrasyonu - sert ve yumuşak yaklaşımlar.

5.4 Araştırma Sonuçları Bağlamında Güncellenen Araştırma Modeli

Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler ve çıkarımlar ışığında, araştırma modeli de Şekil 5.2’de gösterilen Evre-3’e evrilmiştir. Satın alma ile başlayan değişim sürecinde, değişim ihtiyacı değişen paydaş, bu paydaşın yapısı, kültürü ve satın alınanın içerisine girdiği yeni çevrenin mevzuatsal gereklilikleri ışığında ortaya çıkmıştır. Söz konusu değişimin gerçekleştirilebilmesi için, kişi ve görev bütünleşmesi mekanizmaları uygulanmış, bu uyum mekanizmaları sonucunda da satın alınan bünyesinde yapısal, işlevsel ve kültürel anlamda değişim gerçekleşmiştir. Bu değişim gerçekleşirken, bazı dışsal faktörlerin de etkili olduğu gözlemlenmiştir. Satın alan kuruluşun satın aldığı kuruluştaki uygulamak istediği uyumlanma düzeyi, hızı ve derinliği satın alanda örgütsel değişimin hangi boyutlarda ne kadar gerçekleşeceğini de etkilemektedir. Satın alan belirli başlı alanlarda (risk yönetimi, hazine, raporlama ve takip süreçleri, iç sistemler gibi) daha derinlemesine bir uyum stratejisi güderken, bazı alanlarda daha sınırlı veya daha yumuşak olarak nitelendirilebilecek bir uyum stratejisi uygulamıştır.

Örgütsel değişimin yoğunluğunu etkileyen faktörler bunlarla da sınırlı değildir. Satın alan ile satın alınanın belirli başlı alanlardaki benzerlik derecesi, uyum sağlamayı kolaylaştırırken, satın alanın kendi geçmişindeki büyüme stratejisi ve bu konudaki tecrübesi de yeni satın aldığı kuruluştaki uyumlaştırma güdüsünü etkilemektedir. Bununla birlikte, satın alınan kuruluşun görece büyüklüğü, grup içerisindeki etkinliği ve kendi yerel coğrafyasında başarılı olduğu veya satın alandan daha gelişmiş olarak nitelendirilebilecek yapılarının değişimden görece çok etkilenmediği, hatta satın alanın bazı noktalarını kendisine de model olarak alabildiği gözlemlenmiştir. Tüm bunlarla birlikte, satın alan ve alınanın tabi olduğu yerel ve küresel düzenlemeler de değişim gerçekleştirilmek istenen alanların değişim seviyesini arttırıcı veya azaltıcı yönde etki edebilmektedir. Tüm bunların sonucunda, satın alan bünyesinde farklı boyutlarda ve farklı derecelerde değişim gerçekleşmekte, bu değişim sonucunda da satın alınan kuruluş satın alana hem uyum sağlamakta, bir yandan da belirli alanlarda kendi yapı ve süreçlerini olabildiğince korumaya çalışmaktadır.



Şekil 5.2 : Araştırma modeli – üçüncü evre.



6. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu araştırma kapsamında, yurtiçinde faaliyet gösteren bir kuruluşun sınır ötesi bir kuruluş tarafından paylarının satın alınması sonucunda örgütsel değişim sürecine girmesi ve bu süreçte örgütsel uyumu sağlamak için uygulanan mekanizmalar incelenmiştir. Söz konusu örgütsel değişim sürecinde satın alınan örgütün yapısı, işlevi ve kültüründe çeşitli değişimler gerçekleşmiştir. Satın alan grup ile satın alınan örgütün satın alma sonrasında uyumlaştırılması sürecinde bir dizi uyum mekanizması kullanılmıştır. Bunların sonucunda örgüt çeşitli açılardan kendisini satın alan kuruluşa yakınsarken, bazı alanlarda ve boyutlardaki değişim görece daha sınırlı kalmıştır. Bu araştırma kapsamında, çevresi ve bağımlılıkları değişen bir örgütün, uyum sağlama sürecinde ne gibi değişimler geçirdiği, bu değişimlerin örgütün hangi boyutlarında ne yoğunlukta gerçekleştiği, sınırlı değişen veya değişmeyen alanların bulunup bulunmadığı ve bunların nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır. İlerleyen bölümlerde araştırma sonuçlarına ilgili başlıklar altında değinilmektedir.

6.1 Kavramsal Tartışma

Yazın araştırması bölümünde de değinildiği gibi örgüt kuramları örgütü, çevreyi, örgüt - çevre ilişkisini farklı şekillerde tanımlamakta ve buna bağlı olarak da önermeleri farklılaşmaktadır. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramına göre örgütsel başarının temel kıstası çevreye uyumlu yapısal tasarıma ulaşmaktır. Örgüt çevreyi etkileyemez, sadece çevredeki değişiklikleri saptayarak ona göre tasarımında değişiklikler yapar ve böylece çevreye uyum sağlayarak hayatta kalır (Sargut ve Özen, 2007, s.22). Kaynak Bağımlılığı Kuramında ise örgütler bir yandan dışarıdan gelen talep ve sınırlamalara karşılık verirken sadece uyum gösterme değil, çevreyle ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içindedirler. Vaka konusu örgütün satın alım sonrası değişim süreci gözlemlendiğinde, bir yandan ana kuruluşun talep ettiği uyum çalışmalarını gerçekleştirirken, bir yandan da olabildiğince kendi işleyiş ve kültürünü de koruma gayreti gösterdiği ve bunu yaparken bazı alanlarda oldukça etkili olduğu –

görülmüştür. Pay sahipliği açısından en büyük ortak haline gelen kuruluşun değişim ve uyum sağlama taleplerinin dışında kalmak özellikle yapı ve süreçler açısından çoğu alanda pek mümkün olmasa da satın alınan örgütün yerel coğrafyasında öncü ve kuvvetli olduğu alanlarda ana kuruluşun müdahale isteğinin çok daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu noktadan hareketle Kaynak Bağımlılığı Kuramının önermelerinin vaka konusu örgütsel değişim sürecinin açıklanmasında daha geçerli olduğu görülmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütler ve yöneticilere biçtiği roller açısından üç unsuru ön plana çıkarmaktadır. Bunlardan ilki, örgütlerin çevre karşısında neler yapabileceklerinin ve yöneticilerin sonuçlar üzerindeki etkilerinin bir değişken olduğudur. Bazı örgütler diğerlerine göre çevre üzerinde daha fazla etki imkanına sahiptirler. Bu vaka araştırmasında, satın alınan örgüt, kendisini satın alan grubun içerisinde de büyüklüğü, yaygınlığı ve yerel coğrafyadaki etkinliği dikkate alındığında ana kuruluşlardan birisi haline gelmiştir. Dolayısıyla, grup bünyesinde gerçekleştirilen ortak projelerde, raporlamalarda ve çalıştaylarda da sözü dinlenen, fikirlerine önem verilen ve bazı uygulamalarını grubun işleyişine dahil edebilen bir konuma gelmiştir. Öyle ki, faaliyet raporlarında ve kurumsal sunumlarda grubun en büyük dört ülke operasyonu içerisinde sayılmaya başlanmış ve gerek finansal sonuçları gerekse gruba katkısı anlamında yakından takip edilen ve üzerinde yoğunlaşılacak coğrafyalardan birisi olmuştur.

İkinci olarak, Kaynak bağımlılığı kuramı yöneticileri her zaman ve her koşulda güç sahibi olarak göstermemekte, ama örgütleri ve yöneticileri de tümüyle güçsüz olarak da tanımlamamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.245). Örgütlerin başlarındaki yöneticiler örgütlerin başarı veya başarısızlıklarını temsil ettiklerinden, sonuçlar da yöneticiler üzerinde belirleyici olmaktadır. İşler iyi gittiği sürece ödüllendirilen yöneticiler, durum kötüleştiğinde işten uzaklaştırılırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.263). Konumuz vakada da satın alımı takip eden yıllar içerisinde satın alınan örgütün başarılı görülen yöneticilerinin grubun farklı coğrafyalarındaki operasyonlarının başına getirildiği, bazılarının ise görev ve sorumluluklarının satın alınan örgüt içerisinde yükseltildiği gözlemlenmiştir.

Üçüncü önemli unsur olarak Kaynak bağımlılığı kuramı, yöneticilerin seçiminin de çevreye bağımlı olduğunu savunmaktadır. Üst yöneticilerin değiştirilmesi örgütlerde bir mücadele alanı olup güç dengeleri ile çözüldüğü için, nitelikli meselelerle baş

edebilen birimlerin üst yönetici seçiminde daha fazla ağırlığı olacağı belirtilmektedir (Üsdiken, 2007, s.99). Konumuz vakada, satın alımı takip eden yakın zamanda örgütün ana kuruluş ile ilişkilerini yöneten, uyum çalışmalarının sorumluluğunu üstlenen yöneticilerin takip eden dönemde gerek satın alan kuruluş gerekse satın alınan kuruluş bünyesinde terfi aldıkları, sorumluluklarının arttırıldığı gözlemlenmiştir. Çizelge 6.1’de Kaynak Bağımlılığı kuramının temel önermeleri ile ilişkili olarak incelenen vakada ulaşılan sonuçlara değinilmiştir.



Çizelge 6.1 : Kaynak bağımlılığı kuramı önermeleri ve vaka araştırması sonuçları.

#	Kaynak Bağımlılığı Kuramı Önermeleri	İncelenen Vakada Ulaşılan Sonuçlar
1	Zorlayıcı çevre, örgütü bağımlı ve görelî olarak güçsüz kılan koşulların üstüne gidecek adımları gerektirebilir. Bunlar çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye yönelik girişimler olabileceği gibi, örgütün kendisinde de değişiklikler yapmasını içerebilir. Bu kapsamda, bağımlılıkların yapısını değiştirmenin dört şekli vardır: 1) Geriye veya ileriye doğru dikey bütünleşme, 2) Yatay bütünleşme, 3) Faaliyetleri çeşitlendirip yeni alanlara girme, 4) Bunların haricinde büyüme	Satın alan örgüt, yeni ve kâr marjı yüksek pazarlara girebilmek için sınır ötesi bir satın alma işlemini tercih etmiştir.
2	Örgütlerin daha genel olarak ne yaptıkları, sadece kendi amaçlarına veya yöneticilerine değil, çevrenin yarattığı baskılara ve getirdiği kısıtlara bağlıdır (Aldrich ve Pfeffer, 1976, s.79)	Örgütsel değişim süreci, vaka konusu örgütün satın alınması sonrasında temel paydaş değişimi ve çevresel değişim tarafından tetiklenmiştir.
3	Örgütler, dışarıdan gelen bu taleplere ve sınırlamalara karşılık verirken, sadece uyum gösterme değil, çevreyle ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içindedirler.	Satın alınan örgüt, bir yandan satın alana uyum sağlarken, kendisinin kuvvetli veya kendi çevresi içerisinde öncü olduğu bazı alanlarda az değişme / değişmeme yoluna gitmiştir.
4	Örgütlerin ayakta kalabilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları temin ve muhafaza edebilmeleri gerekir. Bu da kaynak teminini istikrara kavuşturmak ve kaynak sağlayanların desteğini devam ettirmekle olur. Kaynak sağlayanların desteği de onların beklenti ve taleplerinin karşılanabilmesine bağlıdır.	Satın alım sonrasındaki uyum sürecinde, satın alınan örgütte yapısal, işlevsel ve kültürel boyutlarda önemli değişimler gerçekleşmiştir. Tüm bu değişimlerin sonucunda, satın alınan örgüt satın alana yakınsamıştır.
5	Örgütün çevresel unsurlarla ilişkilerinde bağımlılık karşılıklı bir nitelik taşır. İlişkinin iki tarafı da birbirine bağımlıdır. Ancak iki tarafın birbirine bağımlılığı her zaman eş düzeyde veya dengeli olmayabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.41).	Satın alınan örgütte uyumlanma çalışmaları, satın alanın hissedarlık payının belirli bir seviyeye ulaşması akabinde hız kazanmıştır. Bu da satın alınan örgütü, satın alana paydaşlık seviyesinin artmasıyla orantılı olarak daha bağımlı hale geldiğini göstermektedir.
6	Örgütlerin çevreleriyle ilişkilerinde onu veri olarak alıp uyumlanmaya çalışabilir veya çevreyi örgütün çıkarlarına ve imkanlarına uyduracak şekilde değiştirmeye çalışabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.106). Dolayısıyla çevre, bu iki yönlü yaklaşım anlayışıyla örgütlerin hem uyum gösterme hem de kendi çıkarları doğrultusunda etkileme çabalarıyla oluşmuş bir ortam olarak görülmektedir.	Satın alınan örgüt, satın alan ile olan ilişkilerinde, bir taraftan ona uyum sağlarken, bir taraftan da kendi iş süreçlerinde mevcut haliyle kalmasını istediği veya değiştirmek istemediği alanlarını karşı taraf ile müzakere ederek, nedenleriyle birlikte ikna etmeye çalışarak korumaya çalışmıştır.
7	Örgütlerin çevre karşısında neler yapabileceklerinin ve yöneticilerin sonuçlar üzerindeki etkilerinin bir değişken olduğudur. Bazı örgütler diğerlerine göre çevre üzerinde daha fazla etki imkanı sahiptirler.	Satın alınan örgüt, kendisini satın alan grubun içerisinde de büyüklüğü, yaygınlığı ve yerel coğrafyadaki etkinliği dikkate alındığında ana kuruluşlardan birisi haline gelmiştir. Dolayısıyla, grup bünyesinde gerçekleştirilen ortak projelerde, raporlamalarda ve çalıştaylarda da sözü dinlenen, fikirlerine önem verilen ve bazı uygulamalarını grubun işleyişine dahil edebilen bir konuma gelmiştir.
8	Kaynak bağımlılığı kuramı yöneticileri her zaman ve her koşulda güç sahibi olarak göstermemekte, ama örgütleri ve yöneticileri de tümüyle güçsüz olarak da tanımlamamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.245)	Satın alımı takip eden dönemde, satın alınan örgütün başarılı görülen yöneticilerinin grubun farklı coğrafyalarındaki operasyonlarının başına getirildiği, bazılarının ise satın alınan örgüt içerisinde yükseltildiği gözlemlenmiştir.
9	Kaynak bağımlılığı kuramı, yöneticilerin seçiminin de çevreye bağımlı olduğunu savunmaktadır. Üst yöneticilerin değiştirilmesi örgütlerde bir mücadele alanı olup güç dengeleri ile çözüldüğü için, nitelikli meselelerle baş edebilen birimlerin üst yönetici seçiminde daha fazla ağırlığı olacağı belirtilmektedir	Satın alımı takip eden yakın zamanda örgütün ana kuruluş ile ilişkilerini yöneten, uyum çalışmalarının sorumluluğunu üstlenen yöneticilerin takip eden dönemde gerek satın alan kuruluş gerekse satın alınan kuruluş bünyesinde terfi aldıkları, sorumluluklarının artırıldığı gözlemlenmiştir.

Örgüt Kuramları yazınının yanında, bu araştırmada yazında çok önce değinilen temel yönetim fonksiyonları da irdelenmiştir. Bu noktada, satın alınan örgüt bünyesinde tüm bu değışimler yaşanırken, temel yönetim fonksiyonlarından hangisi veya hangilerinin satın alan kuruluş tarafından daha çok kullanıldığı hususu açıklanırken öncelikle bu fonksiyonlara kısaca değinmekte fayda vardır: Satın alan kuruluş için planlama öncelik verilen ve ayrıntılı olarak dokümente edilen bir süreçtir. Satın alan kuruluşun hedef ve stratejilerinin satın alınan kuruluşu aktarılması ve bu hedeflerin ilgili tüm çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamak üzere satın alan kuruluşun vizyon ve misyonu, politika ve prosedürleri satın alınan kuruluş ile paylaşılmıştır. Akabinde gerçekleştirilen bir dizi farklılık analizleri ile iki kuruluşun politika ve prosedürleri arasındaki farklar ortaya çıkarılmış, bu farkların belirli bir vadede giderilebilmesine yönelik uyum projeleri oluşturularak uygulamaya konulmuştur.

Rutin günlük işleyişten denetime kadar tüm fonksiyonlarında planlamaya önem veren kuruluşu uyum sağlama sürecinde, satın alınan kuruluşun da planlama algısının arttığı ve planlamanın- satın alım öncesi döneme kıyasla- günlük hayata daha fazla geçirildiği görülmektedir. Stratejik planların kısa ve orta vadeli olduğu kadar daha uzun vadeli olarak da yapılmaya başlanması, satın alma, bütçeleme, raporlama, iç kontrol ve denetim süreçlerinde planlama safhasına ayrılan sürenin ve planlamanın kapsamının arttırılması, planlamaya yönelik ayrıntılı dokümanların oluşturulması bunun temel göstergelerindedir. Bununla birlikte, planlama açısından satın alan kuruluşu uyum sağlanması için gerçekleştirilen değışimin, satın alınan kuruluşu başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, satın alan kuruluş bilgi paylaşımı ve iletişime önem vermiştir. Appelbaum ve diğ. (2017, s.88), stabil ve doğru bilgi akışının gerçekleşmekte olan değışime karşı direnci azaltmada anahtar rol oynadığını belirtmişlerdir. Alınan kararların ilgili komitelerde onaylanması, yayımlanması ve çalışanlara duyurulması bunun temel göstergelerindedir.

Satın alan kuruluşun temel yönetim fonksiyonlarından örgütlenme fonksiyonunu değışim sürecinde yoğun şekilde kullandığı gözlemlenmiştir. Satın alan kuruluşun satın aldığı kuruluşu kendi yapısına benzer hale getirme çabasının altında, kendi yönetim yapısındaki görev ve sorumluluklara paralel görev ve sorumlulukları olan bir örgütsel yapı oluşturularak farklı coğrafyalarda sürdürdüğü faaliyetlerini standartlaştırabilme, tüm ülkelerde paralel bakış açısı ve yönetim biçimine sahip olunması amacı bulunmaktadır. Bu değışim sürecinde satın alınan kuruluşun

organizasyon yapısı satın alan kuruluşa benzer hale gelmiş, bunun için bazı birimler kapatılmış, yeni birimler açılmış, bazı birimler de isim ve fonksiyon değiştirilerek yeniden örgütlenmiştir.

Yönlendirme fonksiyonu açısından bakıldığında, satın alan kuruluşun satın aldığı kuruluşun kendi hedef ve tercihleri yönünde hareket etmesini sağlamak amacı ile bir dizi yeni risk ve performans metrikleri getirdiği belirlenmiştir. Risk yönetimi metrikleri, varlık yönetim limitleri, kredi delegasyon modeli, konsolide limit yönetimi bunun en temel örnekleridir. Ancak, bu alandaki takibini daha çok izleme ve raporlama fonksiyonları ile hayata geçirdiği görülmektedir. Satın alan kuruluş, satın alınan kuruluşa uygulamak istediği değişimleri hayata geçirirken temel olarak kurguladığı yönetim ve performans metrikleri ile kendi doğrultusuna yönlendirmesini sağlamış, temel işleyiş biçimlerine çok karışmamıştır.

Kontrol fonksiyonu ele alındığında, satın alan kuruluşun satın aldığı kuruluş üzerinde doğrudan ve dolaylı birçok kontrol mekanizması kurduğu görülmektedir. Satın alım sonrasında kurgulanan 3 seviyeli kontrol modeli, yeni iç denetim yapılanması ve Teftiş Kurulu tarafından gerçekleştirilen denetimlerde, denetlenen alana yönelik satın alan kuruluşun politika, prosedür ve uygulama biçimine uyum sağlanıp sağlanmadığı konularının da denetlenmesi, bunların dışında risk izleme, takip ve krediler birimleri tarafından periyodik olarak satın alınan kuruluşa yapılan raporlamalar, yine periyodik olarak işleyen komiteler, daha üst düzey seviyede de yönetim kurulu ve üst düzey yönetim tarafından verilen mesajlar aracılığı ile satın alan kuruluşun, satın aldığı kuruluşun kendi istediği doğrultuda hareket etmesi için gerekli tüm kontrol çerçevesini oluşturduğu görülmektedir. Bu anlamda satın alınan kuruluş için örgütsel değişimin yoğun yaşandığı alanların birisi de kontrol fonksiyonudur.

Örgütsel değişim, günümüzde yazında birçok farklı kavram ile açıklansa da temelleri çok önceleri atılan yönetim fonksiyonları ile açıklanabilmektedir. Yönetim fonksiyonları açısından örgütsel değişim incelendiğinde, değişimin hem temel yönetim fonksiyonları kullanılarak gerçekleştirildiği, hem de değişimi geçiren örgütteki temel yönetim fonksiyonlarının bu değişim sonucunda etkilendiği görülmektedir.

6.2 Örgütler İçin Uygulamalar ve Öneriler

Birleşme ve satın alma yoluyla büyümek isteyen örgütlerin, satın almanın etkinliğini arttırabilmek için satın alım sonrası uyum sürecine büyük önem vermeleri gerekmektedir. Yazın araştırmasında da görüleceği üzere, birleşme ve satın almaların beklenen başarıya ulaşamamasının temelinde anlaşma sonrası uyum sürecinin etkin yönetilememesi bulunmaktadır. Bu noktada, örgütsel uyumun sağlanması yolunda atılacak adımların yalnızca yapı veya yalnızca işleyişe yönelik değil, bunların bir karması olarak uygulanması, satın alım sonrası entegrasyon sürecinin etkinliğini arttıracak ve her iki tarafın da olumlu yönde katkı elde etmesini sağlayacaktır.

Birleşme ve satın almanın başarısı üzerinde, entegrasyon çalışmalarının derinliği ve hızı kadar, örgütlerin yapısal, stratejik ve kültürel açıdan uyum derecesi de önemli olmaktadır. Bereskin ve diğ. (2018) birleşme ve satın almalarda kültürel benzerliğin etkisi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, kültürel anlamda benzerlik gösteren firmaların birleşmelerinin daha olası olduğunu, ilave olarak bu tür birleşme ve satın almaların daha büyük sinerji, üstün bir uzun vadeli işletme performansı sağladığını ve daha az şerefiye zararları ile sonuçlandığını belirtmişlerdir. Lee ve diğ. (2018) araştırmalarında insan kaynakları sermayesinin benzerliğinin birleşme ve satın almalarda çok önemli bir faktör olduğunu vurgulamışlardır. Birleşme ve satın almalara konu firmaların sahip olduğu insan kaynaklarının benzerlik düzeyi arttıkça, birleşme ve satın almaların daha olası hale geldiği ve ayrıca birleşme ve satın alma sonrası performansın daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Vaka araştırmasında her iki örgütün de bankacılık sektöründe faaliyet göstermesi, teknoloji ve inovasyona, özellikle de dijitalleşmeye önem veren kuruluşlar olması, satın alım öncesinde de her iki örgütün temel stratejik öncelikleri ve değerlerinin birbirine çok benzer olması, satın alım sonrası uyum sürecinin de başarılı bir şekilde geçirilmesine katkı sağlamıştır. Buradaki başarının düzeyi satın alma sonrası satın alınan kuruluşun finansal ve performansı ile görülebileceği gibi, satın alan örgütün üst yönetiminin satın alınan kuruluş hakkında yaptığı konuşmalardan ve ilk hisse satın alımını takip eden süreçte daha fazla pay edinimine gitmesinden de anlaşılmaktadır. Bu noktadan hareketle, birleşme ve satın alma yoluyla büyümek isteyen örgütlerin, birleşme ve satın alma sonrası döneme odaklanıldığı kadar, öncesine de odaklanması, birleşilmek veya satın alınmak üstlenen örgütün yapısını ve insan kaynaklarını derinlemesine analiz etmesi, birleşme ve satın alma sonrasındaki uyum sürecinin başarısını arttıracaktır.

Birleşme ve satın alma yoluyla büyümek isteyen örgütler için bu araştırmanın ikinci bir önermesi de satın alınan örgütün her iş birimi, her alanının veya tüm yapısının satın alan örgüt ile birebir uyumlu hale gelmesi gerekmediğidir. Konumuz vakada satın alınan örgütün bazı alanlarında derinlemesine ve neredeyse ana kuruluş ile aynı hale gelecek kadar uyumlaştırma çalışması yapılırken, bazı alanlarında değişim sınırlı kalmış veya değişime uğramamıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerde bu husus “Ortada çalışan bir saat vardı, dolayısıyla onu tekrar tamir etmeye kalkmadılar” ifadeleri ile özetlemiştir.

Yazında (örn. Chase, 1998; Ashkenas ve diğ., 1998) entegrasyon sürecinin hızı ve başarısı arasında da bağ kurulmakta ve birleşme ve satın almaların başarısının önemli ölçüde entegrasyon hızına da bağlı olduğu öne sürülmektedir. Hatta bazı danışmanlık firmaları 100 gün kuralını katı bir şekilde uygulamaktadır. Bauer ve Matzler (2014) araştırmalarında örgütsel uyum sürecinin hızı ve başarısı arasında doğrudan bir kanıt bulamasa da yöneticilerin bu unsurun farkında olması gerektiğini belirtmiştir. Hızın, daha hızlı sinerji yaratılması ve yatırım getirilerinin artmasını sağladığı, çalışanlar arasındaki belirsizliği azalttığı, yetersiz koşullarda harcanan zamanı en aza indirdiği ve bir anlaşmanın hemen sonrasındaki momentumdan yararlandığı öne sürülmektedir (Angwin, 2004; Homburg ve Bucerius, 2006). Bununla birlikte, hızın olumsuz etkileri de olabilir. Daha yavaş bir entegrasyon, ortaklar arasındaki çatışmaları en aza indirebilir, güven inşasını artırabilir ve her iki firmada da mevcut kaynakların ve süreçlerin bozulmasını azaltabilir (Homburg ve Bucerius, 2006). Bu nedenle, hızın bir bedeli olabilir ve hızın maliyetinin faydalarından ağır bastığı durumlar da olabilir. Bu vaka araştırmasında, satın alım sonrası uyum sürecinde satın alınan örgütün bazı yapıları ve süreçleri daha önce uyum sürecine girerken, diğerleri daha sonra bu sürece dahil olmuştur. Yapısal uyum gerçekleştirilirken, işlevsel uyum da kendi içerisinde safhalar halinde gerçekleşmiş, kültürel uyum ise daha uzun bir zaman dilimine yayılmıştır. Bu noktada örgütsel uyumun bütünüyle sağlanması için farklı çalışmalar (örneğin birimlerin yeniden yapılanması, işleyiş süreçlerinin kısmen veya tamamen değiştirilmesi, çalışanların yeni süreçlere uyumunun sağlanması gibi) değişimin sağlanmak istendiği safhalara göre birbiri ardına ya da benzer zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Tüm birimler aynı anda uyum sürecine girmediği gibi, tüm birimlerin uyum süreci de aynı sürelerde gerçekleşmemiştir. Buradan hareketle, yöneticiler aslen örgütsel uyumun sağlanması sürecinde değiştirilmek istenen birim ve

süreçlerin özellikleri, bunların örgüt içerisindeki konumu, değişime ne kadar hızlı ihtiyaç duyulduğu gibi unsurları da dikkate alarak entegrasyon hızına karar vermelidir. Doğru entegrasyon hızını ayarlamak, birleşme ve satın alma anlaşmasını çevreleyen tüm süreçlerin bütünsel olarak anlaşılmasını gerektirmektedir.

6.3 Araştırma Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu tez çalışmasında yurtdışı merkezli bir kuruluşun, yurtiçindeki bir kuruluşun hisselerini satın alması sonrasında satın alınan kuruluşun geçirdiği değişim süreci ve bu süreçte uygulanan uyum mekanizmaları incelenmiştir. Vaka araştırması yöntemiyle gerçekleştirilen çalışma tek kuruluş nezdinde gerçekleştirilmiştir. Satın alım sonrası uyum sürecinde ortaya çıkabilecek problemler ve zorluklar, farklı örgütler veya sektör arasında değişebilecektir. Ancak, bu vaka araştırmasında ortaya konulan uyum mekanizmaları, başarılı bir entegrasyon sürecinin gerçekleştirilebilmesi için gerek yazındaki mekanizmaların pratik hayatta uygulanış biçiminin farklılaşabildiğini göstermesi, gerekse insan kaynakları ile görev bütünleşmesi mekanizmalarının birlikte ve bir denge içerisinde uygulandığında etkili olduğunu göstermesi açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Diğer yandan, araştırma yönteminde görüşme ve gözlemlerden yararlanılmasının yanı sıra, araştırmacının kuruluştaki değişim sürecini gözlemleyebilecek süre çalışmış olması ve incelenen kuruluşun iç kaynaklarının da araştırmaya dahil edilmesiyle ulaşılan sonuçların ve kavramsal geçerliliğin gücü arttırılmaktadır. Bu alanda gerçekleştirilebilecek ileriki çalışmalarda, birden fazla kuruluş üzerinde veya farklı sektörlerdeki kuruluşların geçirdiği satın alım sonrası uyum sürecinin incelenmesiyle, örgütlerin kendine has özelliklerinin ve uygulanan değişik uyum mekanizmalarının entegrasyon süreci üzerindeki etkilerinin ortaya konulması mümkün olabilecektir. Ayrıca, entegrasyon mekanizmalarının uygulanış biçimlerinin de değişebildiği görüldüğünden gerek birlikte gerekse ayrı ayrı uygulandığında ulaşılan sonuçların satın alım sonrası uyum sürecindeki etkisinin incelenmesi de bu alandaki yazına ve pratik hayatta uygulanabilir çıkarımlar sağlanması adına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada, incelenen örgütün uyum sürecinde birimlerinin geçirdiği değişim süreci, yapısal işlevsel ve kültürel boyutlarda incelenmiştir. Bununla birlikte, değişim geçiren birimlerin ve bu birimlerin çalışanlarının bu süreçte birbirleriyle etkileşimine odaklanılmamıştır. İleriki araştırmalarda, değişim süreci içerisinde örgütün birimleri

ve çalışanlarının birbirleriyle etkileşiminin ve bu etkileşimin değişim süreci üzerindeki etkilerinin araştırılması da yazına yeni katkılar sağlayabilecektir.

Bunlara ek olarak, birleşen tarafların kurumsal çevre farklılıklarının birleşme veya satın alma sürecinde ve sonrasında izlenen stratejilerin farklılaşmasına yol açtığına (Goddard ve diğ., 2007; Hagendorff ve Keasey, 2009) göre, özellikle sınır ötesi çalışma örneklerinin artırılması yararlı olacaktır. Bu çalışma bu anlamda bir katkı sunmaktadır.

Son olarak, bu vaka araştırmasında örgütsel değişimin aslında paydaş değişimi ve bunun devamında değişen çevreye uyum sağlama gerekliliği ile başlamıştır. Ancak, örgütsel değişim farklı unsurlardan da tetiklenebilir. Örgütler kendi içlerinde de büyük değişim projeleri gerçekleştirebilirler. Bu tür projelerde de örgütler bütünüyle veya kısmen değişim sürecini yaşamakta, yapı, işleyiş ve kültür bakımından değişebilmektedir. Bu araştırmada işlenen uyum mekanizmaları, örgütün kendisi tarafından başlatılan bu tür değişim projelerine de uyarlanabilir.

6.4 Sonuçlar

Örgütsel değişim, kimi zaman örgütün kendi kararı ile, kimi zaman da çevresindeki dış unsurların etkisi ile başlayabilmektedir. Her iki durumda da aslen değişen çevreye uyum sağlama yönünde atılan adımlar örgütsel değişimi de beraberinde getirmektedir. Birleşme ve satın almalarda da örgütler bir değişim sürecine girmektedir. Bu araştırmada satın alımla birlikte yeni bir grubun parçası haline gelen örgütte yapısal, fonksiyonel ve kültürel boyutlarda uyum sağlanması gerekliliği, örgütsel değişimi de beraberinde getirmiştir.

İlk olarak, bu vaka araştırmasında görülmüştür ki, örgütsel değişim yalnızca yapı veya yalnızca insan kaynakları boyutlarında gerçekleşmemektedir. Yeni oluşturulan veya değiştirilen yapıların etkin işleyebilmesi için, işlevsel ve kültürel uyum sağlanması da kaçınılmazdır. Bu araştırmanın sonuçları göstermektedir ki, birleşme ve satın almalarla birlikte satın alınan örgütlerin yapıları, işleyişleri ve kültürleri- tüm bu boyutlarda aynı seviyede olmasa da – değişim geçirmektedir.

İkinci olarak, birleşme ve satın alma sonrasında uyumun sağlanabilmesi için örgütsel değişim de kaçınılmazdır. Ancak, bu değişimin örgütün yapı, işleyiş ve kültürel unsurlarında ne derece gerçekleşeceği de yine örgütün bu unsurlarda ne derece

yapılanmış ve kuvvetli olduğuyla ters orantılı olduğu kadar, satın alan kuruluşun da bu unsurları değiştirme isteği ile doğru orantılı olmaktadır. Bu süreçlerde satın alan örgüt hem sahiplik yetkisi yoluyla hem de genellikle satın alınan örgütten daha büyük olduğu için, bu süreçlerde muhtemelen üstünlüğe sahip olacaktır (Pierce ve Dougherty, 2002). Ancak, satın alan örgüt tarafından gücün sınırsız kullanımı, hakimiyet algılarına ve özerklik ve statü kaybına da yol açabilir (Hambrick ve Cannella, 1993). Bu algılar, örgüt üyelerinin satın alma sonrası entegrasyon çabalarında iş birliği yapma isteklerini engelleyebilir (Very ve diğ., 1997). İncelenen vakada örgütün krediler, iç sistemler, hazine gibi yapılanmalarının uyum sürecinde oldukça büyük ölçekte değişim geçirdiği, ancak satış, pazarlama, bilgi teknolojileri gibi bazı unsurlarının diğerlerine görece daha az değişim geçirdiği görülmektedir. Görüşme ve gözlemlerden edinilen bulgular, söz konusu alanlarda örgüte daha az müdahale edildiğini göstermektedir. Bunun nedeninin, satın alan kuruluşun, önceki satın alma tecrübelerinden de hareketle satın aldığı örgütlerde bazı fonksiyonları çok yakından takip ederek, bu alanlarda kendi grup yapısına tam uyumlu şekilde faaliyet gösterilmesine yönelik değişiklikler yaparak ilerleme isteği olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, direktörler ile gerçekleştirilen görüşmelerde sürekli yinelenen “işleyen yapıya müdahale edilmek istenmemesi” kalıbı, bu alanlarda örgütün halihazırda faaliyet gösterdiği çevrede öncü olması ve başarılı bir performans göstermesi gibi faktörlerin ana kuruluşun değişiklik yapma isteğinin bu alanlarda daha sınırlı olmasına yol açtığı sonucuna varılmaktadır.

Üçüncü olarak, birleşme ve satın alma sonrası bütünleşme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, görevlerin ve kültürlerin benzer derecede uyumlaştırılması önemli olmaktadır (Bauer ve diğ., 2015). Zaheer ve diğ. (2013), birleşme ve satın alma sonrasındaki uyum sürecinde sinerji yaratılabilmesi ve çalışan tepkisinin azaltılabilmesi için sert ve yumuşak yaklaşımların birlikte kullanılmasının gerekli olduğuna vurgu yapmışlardır. Her ne kadar yazında önceki araştırmalar (Datta ve Grant, 1990, Puranam ve diğ., 2006) sert ve yumuşak entegrasyonu ayrı unsurlar olarak ele almış olsalar da daha güncel araştırmalar (örnek, Kroon ve diğ., 2021) her iki yaklaşımın dinamik bir şekilde birlikte kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği vakada da iki örgütün görev ve kültürlerinin uyumlaştırılabilmesi için hem görev bütünleşmesi hem de kültürel bütünleşme yöntemlerinin birlikte kullanılması, güncel yazındaki önermeleri desteklemektedir. Bunun bir sonucu olarak da örgüt yapıları ve işleyiş şekilleri birbirine yakınlaşmış,

ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamaları da benzer hale gelmiştir. Bulgularımız, satın alım sonrası uyumlanma sürecinin başarısı için kuruluşların, amaçlanan entegrasyon düzeyiyle uyumlu hem sert hem de yumuşak yaklaşımların bir karışımına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Satın alım sonrasındaki uyum sürecinde gözlemlenen diğer bir önemli husus da uyum mekanizmalarının uygulanış biçimlerindeki farklılıktır. Yazında, önceki çalışmaların çoğunluğu entegrasyonun bir örgüt bünyesinde homojen şekilde gerçekleştiği kabulünü yapmışlardır. Ancak, daha güncel araştırmalar homojen şekilde gerçekleştiği kabulünü yapsa da son zamanlarda araştırmacılar daha nüanslı, duruma özel bir bakış açısı çağrısında bulunmaktadır (Bauer ve Matzler, 2014; Teerikangas ve Thanos, 2018). Bu vaka araştırması bulguları da satın alım sonrası uyum sürecinde, yapısal, fonksiyonel ve kültürel uyumun sağlanması için atılan adımların örgütün belirli alanları için farklılaştığını göstermektedir. Yapısal uyumun sağlanması için uygulanan uyum mekanizmalarının, çoğunlukla yazında da değinilen yöntemler ile gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bununla birlikte örgütsel uyumun gerçekleştirilebilmesi için uygulanan insan kaynakları ve görev bütünleşmesi mekanizmalarının uygulanış biçimlerinin, bu vakada yazında aktarıldığı biçiminden bir miktar farklılaştığı görülmektedir. Özellikle fonksiyonel uyum ve kültürel uyumun sağlanması için uygulanan mekanizmaların yazında değinilen uygulanış biçimlerinden farklılaşarak, yazılı kurallar, metrikler ve limitler kullanılmak suretiyle ve yoğun bir izleme faaliyeti gerçekleştirilerek yapıldığı görülmektedir. Bu noktada satın alan grubun yazılı kurallar, politikalar prosedürlerin yoğun şekilde yer bulduğu kendi yapı ve işleyiş biçiminin, satın aldığı örgütü kendisine uyumlaştırma sürecinde uyguladığı mekanizmaları da kullanma biçimini etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Çok sayıda ülkede faaliyet gösterilmesi nedeniyle, grup bünyesindeki örgütlerin daha standart bir şekilde izlenebilmesi ve grup stratejik hedeflerine doğru yönlendirilebilmesi için yönetim biçiminde çeşitli limitler, metrikler, izleme ve raporlama metotları uygulanması, vaka konusu örgütün değişim sürecinde de etkili olmuştur. Bir holding bakış açısıyla, farklı coğrafyalardaki faaliyetlerini belirli standartlar ve minimum gereklilikler ile yönetme anlayışı gösteren grubun, Türkiye’deki satın alma faaliyeti sonrasında bünyesine yeni katılan vaka konusu örgütte uyguladığı uyum mekanizmaları da bu yönetim biçimine paralel şekilde evrilmiştir. Bu kapsamda, fonksiyonel ve kültürel uyum için ortak politika ve

prosedürler, yazılı kurallar, limitler, eşik değerler ve ortak yöntemler kullanılması suretiyle, örgüt faaliyetleri hakkında bilgi alma, örgütü grup hedefleri doğrultusunda yönlendirme ve takip süreçleri uygulanmıştır. Bunun bir sonucu olarak da örgütün satış ve pazarlama gibi temel iş alanlarındaki değişim daha sınırlı kalırken, risk yönetimi, izleme, raporlama ve kontrol gibi alanlarında diğer ülkelerdeki satın alma sonrası bütünleşme süreçlerine benzer şekilde ana gruba büyük ölçüde uyumlu bir yapı ve işleyiş biçimi oluşturulmuştur.

Bu araştırmanın diğer bir katkısı da örgütsel uyumun sağlanabilmesi amacıyla gerçekleştirilen “sert” ve “yumuşak” yaklaşımlar uygulanırken, bu yaklaşımların birbirleri üzerinde de etkisi olduğunu göstermesidir. Örneğin, bir birim veya komitenin yapısı değiştirilirken, satın alınan örgütün çalışanlarının grup bünyesindeki diğer coğrafyalardaki aynı görevlerdeki çalışanlarla bilgi ve fikir alışverişinde bulunduğu çalışma gruplarına katılımları sonucunda, o belirli işin grup bünyesinde nasıl bir yaklaşımla ele alındığı ve nasıl gerçekleştirildiği, nasıl raporlandığı konularında da ortak bir yaklaşım oluşmakta ve benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Bir sürecin işleyişinin veya belirli bir işin nasıl yapılacağına doğrudan talimat ile dikte edilmesi yerine, bu konuda farklı kültür ve coğrafyalardaki aynı alanda çalışan kişilerin fikirlerine başvurulması ve alınan geri bildirimlerin dikkate alınması, çalışanların da üzerinde tartışılan konuya veya sürece katılımını teşvik etmekte, kolaylaştırmaktadır.

Bu vaka araştırmasında, satın alım sonrasında değişime uyum sağlayabilmek yönünde atılan adımlar, insan kaynakları ve görev bütünleşmesi çerçevesinde irdelenmiştir. Yazında değinilen mekanizmaların pratikte daha geniş bir uygulama alanı bulduğu, tanımlanmış mekanizmalara ilave yöntemlerin de kullanılabildiği, ayrıca söz konusu yöntemlerin uygulanış biçimlerinin de satın alan ve satın alınan örgütlerin özelliklerine bağlı olarak değişebildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları, birleşme ve satın alma sonrasındaki değişim sürecinin açıklanmasında, Kaynak Bağımlılığı Kuramının örgüt-çevre ilişkisi, örgütsel değişime dair önermeleri, aktörlere biçilen roller ve önermeler ve en merkezinde de kaynak bağımlılıklarının yönetimi açısından önermelerini desteklemektedir. Paydaş değişimi ile başlayan süreçte örgüt bir yandan yeni paydaşının uyum sağlama yönündeki taleplerini yerine getirmek için çaba sarfederken bir yandan da kendi bünyesindeki belirli alanları muhafaza etmektedir. Satın alan ve alınan örgütlerin birbirleri arasındaki bağımlılıklar ve satın alınan örgütün kendi içerisindeki bağımlılık dengeleri

de satın alım sonrasında değişmektedir. Bazı alanların önemi artarken, bazı alanlar satın alım öncesine kıyasla çok değişmemekte, bazı alanlar ise kapanmakta veya dönüşmektedir. Değişim ve dönüşümün seviyesi de hem satın alanın kendi büyüme tecrübesi hem örgütlerin yakınlık derecesi hem de tabi olunan yerel ve küresel düzenlemeler tarafından etkilenmektedir. İnsan kaynakları ve görev bütünleşmesi mekanizmalarının birlikte uygulanmasıyla, yalnızca örgüt yapısı değil, işleyiş süreçleri ve örgüt kültürü de değişim geçirmekte, dolayısıyla örgüt eski normalden bütünüyle bir değişim sürecini yaşayarak yeni normale evrilmektedir.



KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, O.F., Aysan, A.F., Güneş, A.** (2007). Concentration, competition, efficiency and profitability of the turkish banking sector in the post-crises period, MPRA Paper No.5494, (online), <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5494/> (Erişim tarihi: 12.02.2020)
- Aguilera, R. V. ve Dencker, J. H.** (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions, *International Journal of Human Resource Management*, 15 (8), 1355-1370.
- Akhavein, J. D., Berger, A. N. ve Humphrey, D. B.** (1997). The effects of megamergers on efficiency and prices: evidence from a bank profit function, *Review of Industrial Organization*, 12, 95-139.
- Aktan, C.C.** (1999). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Aldrich, H.** (1979). *Organizations and Environments*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Aldrich, H. E. ve Ruef, M.** (2006). *Organizations Evolving*. London: Sage.
- Al-Haddad, S. ve Kotnour, T.** (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change, *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), 234-262.
- Altunbaş, Y. ve Ibanez, D. M.** (2004). Mergers and acquisitions and bank performance in Europe. The role of strategic similarities, *ECB working paper series no. 398* (European Central Bank, Frankfurt, Germany).
- Angwin D.** (2004). Speed in M&A integration: the first 100 days, *European Management Journal*, 22 (4), 418-430.
- Angwin, D. ve Meadows, M.** (2015). New integration strategies for post-acquisition management, *Long Range Planning*, 48 (4), 235-251.
- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E. ve Peter, E.** (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes, *International Journal of Human Resources Management*, 27 (20), 2370-2397.
- Appelbaum, S.H., Karelis, C., Henaff, A., ve McLaughlin, B.** (2017). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 1, *Industrial and Commercial Training*, 49 (2), 87-92,
- Ashkenas R.N., DeMonaco L.J. ve Francis S.C.** (1998). Making the deal real: how GE capital integrates acquisitions, *Harvard Business Review*, 76 (1), 165-175.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu.** (2020). *Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri* (Aralık 2020). İstanbul: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu.

- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu.** (2021). *Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri* (Eylül 2021). İstanbul: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu.
- Bansal, A.** (2015). Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: Evidence from five M & A transactions, *Journal of Organizational Change Management*, 28 (6), 929-947.
- Bari, M.W., Abrar, M., Bashir, M., Baig, S.A., Fanchen, M.** (2019). Soft issues during cross-border mergers and acquisitions and industry performance, *China–Pakistan Economic Corridor Based View*. Retrieved March 3, 2020, from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019845180>.
- Bari, M. W., Fanchen, M., ve Baloch, M. A.** (2016). Management practices and performance of mergers and acquisitions in Pakistan: Mediating role of psychological contract. *SpringerPlus*, Retrieved November 10, 2021, from <https://www.researchgate.net/publication/308044867>.
- Barr, P.S., Stimpert, J.L. ve Huff, A.S.** (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, *Strategic Management Journal*, 13, 15-36.
- Bartunek, J. M.** (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 355-372.
- Bauer, F. ve Matzler, K.** (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit and degree and speed of integration, *Strategic Management Journal*, 35 (2), 269-291.
- Bauer, F., Hautz, J., ve Matzler, K.** (2015). Unveiling the myths of M&A integration: challenging general management and consulting practice, *Journal of Business Strategy*, 36 (2), 16-24.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu.** (2020). *Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri*, Aralık 2020.
- Bereskin, F., Byun, S.K., Officer, M.S. ve Oh, J.** (2018). The effect of cultural similarity on mergers and acquisitions: Evidence from corporate social responsibility, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 53 (5), 1995-2039.
- Bergman, D.R., Savoia, J.R.F. ve Souza, B.M.** (2015). Evaluation of merger and acquisition processes in the brazilian banking sector by means of an event study, *Review of Business Management*, 17 (56), 1105-1115.
- Bernad, C., Fuentelsaz, L. ve Gomez, J.** (2010). The effect of mergers and acquisitions on productivity: An empirical application to Spanish banking, *Omega-International Journal of Management Science*, 38 (5), 283-293.
- Bernard, H.R.** (2011). *Research Methods in Anthropology, Qualitative and Quantitative Approaches*, Rowman, Altamira.
- Bijlsma-Frankema, K.** (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions, *Journal of European Industrial Training*, 25 (2/3/4), 192-207.

- Birkinshaw, J., Bresman, H. ve Hakanson, L.** (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation, *Journal of Management Studies*, 37 (3), 395-425.
- Blake, R. R. ve Mouton, T. S.** (1984). *Solving costly organizational conflicts: Achieving intergroup trust, cooperation and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Briscoe, F. ve Tsai, W.** (2011). Overcoming relational inertia: How organizational members respond to acquisition events in a law firm, *Administrative Science Quarterly*, 56 (3), 408-440.
- Bryman, A.** (2008). Why do researchers integrate / combine / mesh / blend / mix / merge / fuse quantitative and qualitative research, *Advances in Mixed Methods Research*, 87-100.
- Burke, W.W. ve Litwin, G.H.** (1992). A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, 18 (3), 523-546.
- Burns, T. ve Stalker, G.M.** (1961). *Management of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Carleton, R.J.** (1997). Cultural Due Diligence, *Training*, 34, 67-80.
- Carnall, C.** (2007). *Managing Change in Organizations*. 5th ed. Prentice Hall: Financial Times.
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L.** (1995). Organizational marriage: “Hard” versus “soft” issues, *Personnel Review*, 24 (3), 32-42.
- Cartwright, S., Teerikangas, S., Rouzies, A. ve Wilson- Evered, E.** (2012). Methods in M&A – a look at the past and the future to forge a path forward, *Scandinavian Journal of Management*, 28 (2), 95-106.
- Cassia, L. ve Minola, T.** (2012). Hyper-growth of SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18 (2), 179-197.
- Cawsey, F., Deszca, G. ve Ingols, C.A.** (2016). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit*. 3rd ed. New York, NY: Sage.
- Chakravarthy, B. S.** (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management, *Academy of Management Review*, 7 (1), 35-44.
- Chandler, A. D.** (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chase B.** (1998). National City’s latest mergers put premium on fast execution, *American Banker*, 163, 3-4.
- Cheng, J. L. C.** (1984). Organizational Coordination, Uncertainty, and Performance: An Integrative Study, *Human Relations*, 37 (10), 829-851.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J. ve Thomas, J. B.** (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger, *Administrative Science Quarterly*, 55 (3), 397-438.
- Coşkun, S.A. ve Kargın, S.** (2016). Sınır ötesi birleşme ve satın almaların bankaların finansal performansına etkileri: Üç banka üzerinde CAMELS analizi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak 2016, 41-60.

- Creswell, J.W.** (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Pearson.
- Cummings, T.G. ve Worley C.G.** (2013). *Organization Development and Change*. 10th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Cyert, R. M. ve March, J. G.** (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Datta, D.K. ve Grant, J.H.** (1990). Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: An empirical analysis, *Journal of Management*, 16 (1), 29-44.
- Dauber, D.** (2009). Mergers and acquisitions, integration and culture: what we have learned and failed to learn in the past ten years”, *Conference of the International Association of Cross-Cultural Competence and Management (IACCM) and CEMS Doctoral Seminar*, Vienna, June 24-26.
- Deloitte.** (2013). *Annual Turkish M&A Review 2012*. Retrieved August 20, 2021, from <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/turkish-outbound-ma-review-2012-2013.html>
- Deloitte.** (2014). *Annual Turkish M&A Review 2013*. Retrieved August 20, 2021, from <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/annual-turkish-ma-review-2013-article.html>
- Deloitte.** (2015). *Annual Turkish M&A Review 2014*. Retrieved August 20, 2021, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/mergers-acquisitions/annual-turkish-ma-review-.2014.pdf>
- Deloitte.** (2016). *Annual Turkish M&A Review 2015*. Retrieved August 20, 2021, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/mergers-acquisitions/annual-turkish-ma-review-2015.pdf>
- Deloitte.** (2017). *Annual Turkish M&A Review 2016*. Retrieved August 20, 2021, from <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/annual-turkish-ma-2016.html>
- Deloitte.** (2018). *Annual Turkish M&A Review 2017*. Retrieved August 20, 2021, from <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/annual-turkish-ma-2017.html>
- Deloitte.** (2019). *Annual Turkish M&A Review 2018*. Retrieved August 20, 2021, from <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/annual-turkish-ma-2018.html>
- Deloitte.** (2020). *Annual Turkish M&A Review 2019*. Retrieved August 18, 2021, from <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/annual-turkish-ma-2019.html>
- Deloitte.** (2021). *Annual Turkish M&A Review 2020*. Retrieved August 18, 2021, from <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/annual-turkish-ma-review-2020.html>
- DeLong, G.** (2003). Does long-term performance of mergers match market expectations? Evidence from the US banking industry, *Financial Management*, 32 (2), 5-25.

- Demers, C.** (2008). *Organizational change theories: A synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- DeYoung, R., Evanoff, D. D. ve Molyneux, P.** (2009). Mergers and acquisitions of financial institutions: A review of the Post 2000 literature, *Journal of Financial Services*, 36 (2), 87-110.
- DiMaggio, P. J. ve W. Powell.** (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dixon, I.** (2005). Cultural issues in mergers and acquisitions: *Human resource Management*. Retrieved October 11, 2019 from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-ma-consulting-cultural-issues-in-ma-010710.pdf>.
- Donaldson, L.** (1996). *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*. London: Sage.
- Duck, J.D.** (1999). *Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı* (çev. Meral Tüzel), Değişim, 1.b., MESS Yayınları, İstanbul.
- Durand, R.** (2006). *Organizational Evolution and Strategic Management*. London: Sage.
- Eggers, J. P. ve Park, K. F.** (2018). Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response, *Academy of Management Annals*, 12 (1), 357-389.
- Eisenhardt, K.M.** (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M. ve Graebner, M.E.** (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Elena, B. ve Pascal, F.** (2013). The determinants of mergers and acquisitions in banking, *Journal of Financial Services Research*, 43 (2), 165-175.
- Ellis, K.M. ve Lamont, B.T.** (2004). Ideal acquisition integration approaches in related acquisitions of equals: a test of long-held beliefs, *Advances in Mergers & Acquisitions*, 3, 81-102.
- Erdoğan, N.,** (2002). *Dünyada ve Türkiye’de Finansal Krizler*, Yaklaşım Yayınları, Ankara.
- Errida, A. ve Lotfi, B.** (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study, *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-15.
- Fadzlan, S. ve Shah, M. H.** (2014). The impact of forced mergers and acquisitions on banks' total factor productivity: empirical evidence from Malaysia, *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19 (1), 151-185.
- Fayol, H.** (1916). General principles of management. *Classics of Organization Theory*, 2, 57-69.
- Fayol, H.** (1949). *General and Industrial Management*. New York: Pitman.

- Fells, M.J.** (2000). Fayol stands the test of time, *Journal of Management History*, 6 (8), 345-360.
- Fernandez, S. ve Rainey, H.G.** (2006). Managing successful organizational change in the public sector, *Public Administration Review*, 66 (2), 168-176.
- Flick, U.** (2009). *An introduction to qualitative research*, London: Sage.
- Gadiesh, O. ve Ormiston, C.** (2002). Six rationales to guide merger success, *Strategy and Leadership*, 30 (4), 38-40.
- Galli, B.J.** (2018). Change management models: a comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46 (3), 124-132.
- George, E. H., Matousek, R. ve Tzeremes, N.G.** (2016). Pre-evaluating technical efficiency gains from possible mergers and acquisitions: evidence from Japanese regional banks, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 46 (1), 47-77.
- Ghuri, P.N. ve Buckley, P.J.** (2003). International mergers and acquisitions: past, present and future, *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2, 207-229.
- Goddard, J., Molyneux, P., Wilson, J. O. S. ve Tavakoli, M.** (2007). European banking: an overview, *Journal of Banking & Finance*, 31 (7), 1911-1935.
- Goddard, J. Molyneux, P. ve Zhou, T.** (2012). Bank mergers and acquisitions in emerging markets: evidence from asia and latin america, *European Journal of Finance*, 18 (5), 419-438.
- Gomes, E., Angwin, D., Peter, E. ve Mellahi, K.** (2012). HRM issues and outcomes in african mergers and acquisitions: a study of the nigerian banking sector, *International Journal of Human Resource Management*, 23 (14), 2874-2900.
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, G. N. ve Vaara, E.** (2017). The process of post-merger integration: A review and agenda for future research, *Academy of Management Annals*, 11 (1), 1-32.
- Hagendorff, J. ve Keasey, K.** (2009). Post-merger strategy and performance: evidence from the US and european banking industries, *Accounting and Finance*, 49 (4), 725-751.
- Hajro, A.** (2015). Cultural influences and the mediating role of socio-cultural integration processes on the performance of cross-border mergers and acquisitions, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (2), 192-215.
- Halkos, G. E. ve Tzeremes, N. G.** (2013). Estimating the degree of operating efficiency gains from a potential bank merger and acquisition: A DEA bootstrapped approach, *Journal of Banking and Finance*, 37 (5), 1658-1668.
- Hambrick, D. C. ve Cannella, A. A.** (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives, *Academy of Management Journal*, 36 (4), 733-762.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J.** (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.

- Haspeslagh, P. ve Jemison, D.** (1991). Making Acquisitions Work, *Insead and The University of Texas*, 1-31.
- Hebert, L., Very, P. ve Beamish, P.W.** (2005). Expatriation as a bridge over troubled water: A knowledge-based perspective applied to cross-border acquisitions, *Organization Studies*, 26 (10), 1455-1476.
- Hiatt, J.M.** (2006). ADKAR: a model for change in business, government and our community. How to implement successful change in our personal lives and professional careers. *Loveland, CO: Prosci Research*.
- Hitt, M. A., Stewart, J. B., Lyman, W.P.** (2009). *Management, Second Edition*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Homburg, C. ve Bucerius, M.** (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness, *Strategic Management Journal*, 27 (4), 347-367.
- Houston, J. F., James, C. M. ve Ryngaert, M. D.** (2001). Where do merger gains come from? Bank mergers from the perspective of insiders and outsiders, *Journal of Financial Economics*, 60, 285-331.
- Hussey, D.** (1998). *Değişim Yönetimi* (çev. Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları, 1. Baskı.
- Implementation Management Associates (IMA).** The AIM change management methodology. Retrieved February 17, 2022, from <https://www.imaworldwide.com/aim-change-management-methodology>
- Ioannis, A. ve Panayiotis, A.P.** (2013). Revisiting the merger and acquisition performance of European banks, *International Review of Financial Analysis*, 29 (C), 237-249.
- Isabella, L.** (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events, *Academy of Management Journal*, 33 (1), 7-41.
- Isoraite, M.** (2009). Importance of strategic alliances in company's activity, *Intellectual Economics*, 1 (5), 39-46.
- Jemison, D.B. ve Sitkin, S.B.** (1986). Acquisitions-the process can be a problem, *Harvard Business Review*, 64 (2), 107-116.
- Jianbo, S. ve Liu Y.** (2013). Cross-border Mergers and Acquisitions of Commercial Banks Based on Strategic Perspective - Case Study of ICBC, *Conference: 5th International Conference on Financial Risk and Corporate Finance Management* Location: Dalian, Date: JUN 29-30.
- Johan, S.** (2018). The strategic rational of banking acquisition in emerging market, *Journal of Economics & Business*, 2 (1), 13-21.
- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C., Symon, G.** (2007). Defining qualitative management research: an empirical investigation, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2 (1), 23-42.

- Kanter, R.M.** (2011). The change wheel: elements of systemic change and how to get change rolling. Background note 312-083. *Harvard Business School Press*.
- Kedia, B.L. ve Reddy, R.K.,** (2016). Language and cross-border acquisitions: An exploratory study, *International Business Review*, 25 (6), 1321-1332.
- Kerber, K. ve Buono, A. F.** (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organizational Development Journal*, 23 (3), 23-38.
- Khan, Z., Soundararajan, V. ve Shoham, A.** (2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices, *Human Resource Management Review*, 30, 1-10.
- Kotter, J.P.** (1995). Leading change: Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.
- Kral, P. ve Kralova, V.** (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication, *Journal of Business Research*, 69, 5169-5174.
- Kroon, D.P., Noorderhaven, N.G., Corley, K.G. ve Vaara, E.** (2021). Hard and soft integration: Towards a dynamic model of post-acquisition integration, *Accepted in Journal of Management Studies*, 59 (5), 1132-1161.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W.** (1967). Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1-47.
- Lawrence, T. ve Suddaby, R. (2006).** Institutions and institutional work. In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence & Walter R. Nord (Eds.) *Sage Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition: 215-254. London: Sage.
- Lawrence, T., Suddaby, R. ve Leca, B.** (2009). Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work. In T. Lawrence, R. Suddaby and B. Leca (eds) *Institutional Work*. Cambridge: Cambridge University Press, 1-27.
- Lechner, C. ve Dowling, M.** (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 15 (1), 1-26.
- Lee, K.H., David C. M. ve Xu, E.Q.** (2018). Human capital relatedness and mergers and acquisitions, *Journal of Financial Economics*, 129 (1), 111-135.
- Lewin, K.** (1947). *Field Theory In Social Science*. New York, NY: Harper & Row.
- Lin, B.; Hung, S. ve Li, P.** (2006). Mergers and acquisitions as a human resource strategy- Evidence from US banking firms, *International Journal of Manpower*, 27 (2), 126-142.
- Lina, N. ve Graziano, P.** (2015). Assessment of mergers and acquisitions in banking on small open economy as sustainable domestic financial system development, *Economics & Sociology*, 8 (1), 71-87.
- Lindblom, T. ve Von K.C.** (2002). Cross-border bank mergers and acquisitions in the EU, *Service Industries Journal*, 22 (4), 41-72.

- Lindner, J. ve Crane, D.** (1993). Bank mergers: integration and profitability, *Journal of Financial Services Research*, 7, 35-55.
- Liu, H., Li, Y., Yang, R. ve Li, X.** (2019). How do chinese firms perform before and after cross-border mergers and acquisitions, *Emerging Markets Finance and Trade*, 57 (2), 1-17.
- Luecke, R.** (2003). *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mahadewi, L.** (2018). Post-merger and acquisition integration: A case review of dial henkel and BP amoco, *International Journal of Business Studies*, 2 (1), 49-61.
- Marks, M.L. ve Mirvis, P.H.** (2001). Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation, *The Academy of Management Executive*, 15 (2), 80-92.
- Masiero, G., Ogasavara, M.H. and Risso, M.L.** (2017). Going global in groups: a relevant market entry strategy, *Review of International Business and Strategy*, 27 (1), 93-111.
- Maxwell, J.C.** (1998), *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, (Çev.: Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Meglio, O. ve Risberg, A.** (2011). The (mis)measurement of M&A performance – a systematic narrative literature review, *Scandinavian Journal of Management*, 27 (4), 418-433.
- Mento, A.J., Jones R.M. ve Dirndorfer W.** (2002). A change management process: grounded in both theory and practice, *Journal of Organizational Change Management*, 3 (1), 45–59.
- Miller, F.** (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion, *Public Personnel Management*, 27 (2), 144-161.
- Nadler, D.A. ve Tushman, M.L.** (1980). A model for diagnosing organizational behavior, *Organizational Dynamics*, 9 (2), 35-51.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R.** (1988). Acculturation in mergers and acquisitions, *Academy of Management Review*, 13 (1), 79-90.
- Neuman, W.L.** (2003). *Social research methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon, Boston.
- Nicholson, R. ve Salaber, J.** (2016). Impact of the financial crisis on cross-border mergers and acquisitions and concentration in the global banking industry, *Thunderbird International Business Review*, 58 (2), 161-173.
- Nur, I.M.** (2012). Soft issues around merger and acquisition, *Journal Akuntansi & Management*, 7 (2), 1-8.
- Oliver, C.** (1991). Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Guerras-Martín, L.Á. ve Montoro, S.A.** (2014). The choice of growth method: strategies and resources, *Academia Revista Latinoamericana De Administracion*, 27 (1), 30-45.

- Pablo, A.L. ve Javidan, M. (Eds)** (2009). *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Parker, L.D. ve Ritson, P.A.** (2005). Revisiting Fayol: Anticipating contemporary management, *British Journal of Management*, 16 (3), 175-194.
- Parry, W., Kirsch C., Carey, P. ve Shaw, D.** (2013). Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects, *Journal of Change Management*, 14 (1), 99-125.
- Pfeffer, J. ve G. R. Salancik.** (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R.** (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*: Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pierce, T. ve Dougherty, D.S.** (2002). The construction, enactment, and maintenance of power-as-domination through an acquisition: The case of TWA and Ozark Airlines, *Management Communication Quarterly*, 16 (2), 129-164.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P.** (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences, *Organizational Research Methods*, 19 (2), 159-203.
- Pook, A.S.Y., Chong, C.W. ve Yuen, Y.Y.** (2017). Effectiveness of cross-border knowledge transfer in Malaysian MSC status corporations, *Review of International Business and Strategy*, 27 (1), 70-92.
- Puranam, P., Singh, H. ve Zollo, M.** (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions, *Academy of Management Journal*, 49 (2), 263-280.
- Reddy, K.S.** (2015). The state of case study approach in mergers and acquisitions literature: A bibliometric analysis, *Future Business Journal*, 1 (1-2), 13-34.
- Renneboog, L. ve Vansteenkiste, C.** (2019). Failure and success in mergers and acquisitions, *Journal of Corporate Finance*, 58 (C), 650-699.
- Rexhepi, G., Ramadani, V., Rahdari, A. ve Anggadwita, G.** (2017). Models and strategies of family businesses internationalization: a conceptual framework and future research directions, *Review of International Business and Strategy*, 27 (2), 248-260.
- Ron, M. ve Matte, H.** (2014). Merger and acquisition activity as driver of spatial clustering: The spatial evolution of the dutch banking industry, 1850-1993, *Economic Geography*, 90 (3), 247-266.
- Rym, A., Boussemart, J.P., Leleu, H. ve Saidane, D.** (2013). Mergers and acquisitions in european banking higher productivity or better synergy among business lines? *Journal of Productivity Analysis*, 39 (2), 165-175.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (1998). *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.

- Sağlam, M.** (1979). *Örgütsel Değişme*, TODAİE Yayınları, Yayın No. 185, Ankara.
- Sales, A.L. ve Mirvis, P.H.** (1984). When cultures collide: Issues in acquisition, *Managing Organizational Transitions*, 107-133.
- Salter, M. S. ve Weinhold, W. A.** (1979). *Diversification Through Acquisition*. New York: Free Press.
- Sanzgiri, J. ve Gottlieb, J. Z.** (1992). Philosophic and pragmatic influences on the practice of organizational development 1950-2000. *Organizational Dynamics*, 21 (2), 57-69.
- Sarala, R.M., Junni, P., Cooper, C.L., Tarba, S.Y.** (2014). A sociocultural perspective on knowledge transfer in mergers and acquisitions, *Journal of Management*, 42 (5), 1230-1249.
- Sargut, A.S. ve Özen, Ş.** (2007). Örgüt kuramlarına genel bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme, A.S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, 11-34.
- Sarıgül, H. ve Kurşunel, F.** (2012). Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Alma Nedenleri: 2001 – 2011 Türkiye Örnekleri, Konferans Yazısı.
- Sarta, A., Durand, R. ve Vergne, J.P.** (2021). Organizational adaptation, *Journal of Management*, 47 (1), 43-75.
- Schoenberg, R.** (2000). The influence of cultural compatibility within cross-border acquisitions: A review, *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1, 43-59.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E.** (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions, *European Management Journal*, 19 (3), 239-253.
- Schweiger, D.M.** (2002). *M&A Integration: A Framework for Executives and Managers*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Schweiger, D.M. ve Denisi, A.S.** (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- Schweiger, D.M. ve Goulet, P.K.** (2005). Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: a longitudinal field experiment, *Organization Studies*, 26 (10), 1477-1499.
- Shrivastava, P.** (1986). Postmerger integration, *Journal of Business Strategy*, 7 (1), 65-76.
- Stahl, G. K. ve Voigt, A.** (2005). Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: A critical research review and an integrative model, *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 51-82.
- Stahl, G. K. ve Voigt, A.** (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model for examination. *Organization Science*, 19 (1), 160-176.
- Stahl, G. K., Angwin, D. N., Very, P., Gomes, E., Weber, Y., Tarba, S. Y., Yıldız, H. E.** (2013). Sociocultural integration in mergers and acquisitions: Unresolved paradoxes and directions for future research, *Thunderbird International Business Review*, 55 (4), 333-356.
- Starbuck, W.H.** (1971). *Organizational Growth and Development*; Penguin Books.

- Steele, D.M.** (2014). “Mergers & acquisitions: the roles of cultural/relational fit and human integration in cultural/relational convergence and organizational commitment”, *Doctoral Dissertation*, TUI University, Cypress, California.
- Steigenberger, N.** (2017). The challenge of integration: A review of the M&A integration literature, *International Journal of Management Reviews*, 19 (4), 408-431.
- Suchman, M.C.** (1995). Localism and globalism in institutional analysis: The emergence of contractual norms in venture finance. *The Institutional Construction of Organizations*. W. R.Scott and S. Christensen. Thousand Oaks, CA, Sage, 39-63.
- Taylor, F. W.** (1911). Principles and methods of scientific management, *Journal of Accountancy*, 12 (2), 117-124.
- Teerikangas, S. ve Very, P.** (2006). The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how, *British Journal of Management*, 17 (1), 31-48.
- Teerikangas, S., Joseph, R.J. ve Faulkner, D.** (2012). Mergers and acquisitions: a synthesis. In Faulkner, D., Teerikangas, S. and Joseph, R.J. (eds), *The Handbook of Mergers and Acquisitions*, 1st edn. Oxford: Oxford University Press, 661-685.
- Teerikangas, S. ve Thanos, I. C.** (2018). Looking into the ‘black box’ – unlocking the effect of integration on acquisition performance, *European Management Journal*, 36 (3), 366-380.
- Thakur, M. ve Bansal, A.** (2015). A framework of HR enablers for successful M&A integration, in Risberg, A., King, D.R. and Meglio, O. (Eds), *The Routledge Companion to Mergers and Acquisitions*, Routledge Publications, Taylor & Francis Group, London, 40-56.
- Tarahat, B. ve Burke W.** (1997). 12 Principles of organizational transformation. *Management Review*. 86 (8), 1-17.
- Tuch, C. ve O’Sullivan, N.** (2007). The impact of acquisitions on firm performance: a review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, 9 (2), 141-170.
- Ullrich, J. ve van Dick, R.** (2007). The group psychology of mergers & acquisitions: lessons from the social identity approach, *Advances in Mergers and Acquisitions*, 6, 1-15.
- Üsdiken, B.** (2007) *Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: kaynak bağımlılığı yaklaşımı*. In: Sargut, A. Selami ve Özen, Şükrü, (der.) *Örgüt Kuramları*. İmge Yayınevi, Ankara, 77-132.
- Vaara, E., Tienari, J., Santti, R.** (2003). The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers, *Human Relations*, 56 (4), 419-451.
- Vaara, E., Bjorkman, I. ve Stahl, G.K.** (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration, *Journal of International Business Studies*, 38 (4), 658-672.

- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. ve Veiga, J.** (1997). Relative standing and the performance of recently acquired European firms, *Strategic Management Journal*, 18 (8), 593-614.
- Weber, Y. ve Tarba, S.Y.** (2010). Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel, *Human Resource Management Review*, 20 (3), 203-211.
- Weber, Y., Rachman-moore, D. ve Tarba, S.Y.** (2012). HR practices during post-merger conflict and merger performance, *International Journal of Cross Cultural Management*, 12 (1), 73-99.
- Weick, K.** (1969). *The Social Psychology of Organizing* (2d ed.), Readings, Mass: Addison Westley.
- Worren, N., Ruddle, K. ve Moore, K.** (1999). From organizational development to change management: The emergence of a new profession, *Journal of Applied Behavioural Science*, 35 (3), 273-286.
- Wright, M., Hoskisson, R.E., Busenitz, L.W. ve Dial, J.** (2001). Finance and management buyouts: agency versus entrepreneurship perspectives, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 3 (3), 239-261.
- Xie, E., Reddy, K.S. ve Liang, J.** (2017). Country-specific determinants of cross-border mergers and acquisitions: A comprehensive review and future research directions, *Journal of World Business*, 52 (2), 127-183.
- Yeniçeri, Ö.** (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1. Baskı.
- Yoo, J.W., Lemak, D.J. ve Choi, Y.** (2006) Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter, *Journal of Management History*, 12 (4), 352-368.
- Yıldırım, O.** (2005). Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma ve Düzenlemelerin Türkiye Ekonomisine Etkileri, Retrieved December 25, 2018 from http://paribus.tr.googlepages.com/o_yildirim5.doc.
- Yin, R.K.** (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaheer, A., Castaner, X. ve Souder, D.** (2013). Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions, *Journal of Management*, 39 (3), 604-632.
- Zhou, A.J., Fey, C. ve Yıldız, H.E.** (2018). Fostering integration through HRM practices: An empirical examination of absorptive capacity and knowledge transfer in cross-border M&As, *Journal of World Business*, Retrieved January 17, 2021 from <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.005>.
- Zollo, M., ve Singh, H.** (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers, *Strategic Management Journal*, 25, 1233-1256.



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Burak Pekcan

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2007, İ.T.Ü., İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Programı
- **Yükseklisans** : 2011, İ.T.Ü., F.B.E. İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İşletme Mühendisliği Programı

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- 2011 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nde yüksek lisansını tamamladı.
- 2007-2009 yılları arasında Otokoç Otomotiv A.Ş.'de çalıştı.
- 2009-2020 yılları arasında bir bankada Teftiş Kurulu'nda çalıştı.
- 2022 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nde doktorasını tamamladı.

DOKTORA TEZİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Pekcan B.** ve **Küskü F.**, 2021. Understanding Organizational Adaptation Mechanisms in Merger and Acquisitions: A Case Study From The Banking Sector. *Research Journal of Business and Management* – 8 (3) 206-221.