ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (UİKY)

Uygulama ve Örnekler

Editör
Prof. Dr. Ebru Aykan

nobel bilimsel

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (UİKY): UYGULAMA VE ÖRNEKLER

Editör: Prof. Dr. Ebru Aykan

Yayın No.: 1251
ISBN: 978-625-433-853-3
E-ISBN: 978-625-433-852-6
Basım Sayısı: 1. Basım, Kasım 2022

© Copyright 2022, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik
ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.
Nobel Akademik Yayıncılık, 2011 yılından beri "tanınmış uluslararası yayınevi" statüsündedir.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Samet Tekin -samet@nobelyayin.com-
Redaksiyon: Yıldız Çil -yildiz@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım: Sezai Özden -sezai@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı Sorumlusu: Yavuz Şahin -yavuz@nobelyayin.com-

Kütüphane Bilgi Kartı

Aykan, Ebru.
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (UİKY): Uygulama ve Örnekle / Editör: Ebru Aykan
1. Basım, XII + 346 s., 16,5x24 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-625-433-853-3
E-ISBN: 978-625-433-852-6
1. Global İKY 2. Küresel İKY 3. Uluslararası İKY

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65
Sipariş: siparis@nobelyayin.com- **E-Satış:** www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com
www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa, Kırmızı Kedi, Arkadaş, D&R, Dost, Kika, Kitapsan, Nezih, Odak, Pandora, Prefix, Remzi

Baskı ve Cilt: Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Tic. Anonim Şirketi / Sertifika No.: 46519
Beytepe Köy Yolu No.: 3 06800 Bilkent-Çankaya/ANKARA

ULUSLARARASI İŞ BİRLİKLERİ: BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR, ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLER VE STRATEJİK İTTİFAKLAR

Ebru Sönmez Karapınar

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin hızlı büyüyen, verimli, kârlı, esnek, uyarlanabilir, geleceğe hazır ve pazarda hâkim bir konuma sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikler olmadan işletmelerin, günümüzün küresel ekonomisinde rekabetçi olmaları neredeyse imkânsız olduğu ifade edilebilir. Bu rekabetçi ortamda bazı sektörlerde işletmeler yeni pazarlara girebilir, bazıları daha verimli üretebilecekleri veya dağıtabilecekleri yeni ürünler geliştiren veya geliştirmekte olan daha küçük işletmelerle çalışabilirler. Diğer başka işletmeler kendi iç büyümelerine, liderliklerine ve gelişimlerine odaklanabilirler. Bununla birlikte, endüstriden bağımsız olarak, küresel ortamda işletmelerin büyümeden veya birleşme, satın almalarla sonuçlanan anlaşmalar yoluyla genişlemeden başkalarıyla rekabet etmesi neredeyse imkânsız hâle gelmiştir. Bu nedenlerle birçok farklı ülkeden her büyüklükte ve türden işletme, küresel işletmelerine erişmek veya bunları genişletmek için birleşme veya satın almaları kullanmaktadır (Dawar ve Frost, 1999; Kramer vd., 2018).

Birleşme ve satın almalar (B&S), uluslararası ortak girişimler (UOG) ve çeşitli türden stratejik ittifaklar, işletmelerin uluslararası olmayı tercih ettikleri araçlardır. Bu üç tür iş birliği genel bir çatı altında sınır ötesi ittifaklar (Cross Border Alliance, CBA) olarak da adlandırılmaktadır. CBA'lar, farklı ülkelerden iki veya daha fazla işletme arasında, kaynaklarını ve yeteneklerini paylaşarak karşılıklı çıkarları sürdürmek amacıyla oluşturulan ortaklıklar olarak tanımlanmaktadır (Jackson vd., 2003). Bu nedenle bölümde, genel merkezleri farklı ülkelerde bulunan işletmeler arasındaki sınır ötesi ittifaklara odaklanılmıştır. Diğer bir ifade ile bölümde, uluslararası iş birliklerinin iki geniş katego-

risi; sermaye yatırımlarını içerenler (birleşme ve satın almalar ile ortak girişimler) ve uluslararası stratejik ittifaklara odaklanılmıştır.

Sınır ötesi ittifaklar, işletmeler tarafından pazardaki konumlarını güçlendirmek ve sürdürmek için giderek daha fazla kullanılmaktadır ve UİKY'nin tasarım ve uygulamalarının başarısını sağlamaya yardımcı olmada önemli bir rol oynayabilir. Pek çok işletme tarafından yeni pazarlara açılmanın ve yeni teknolojileri birleştirmenin nispeten hızlı ve verimli bir yolu olarak görülmektedir. Yine de başarıları hiçbir şekilde garanti edilememektedir. Bazı başarısızlıklar finansal ve piyasa faktörleri ile açıklanabilirken, önemli bir kısmı ihmal edilen İK konularına ve faaliyetlerine kadar uzanmaktadır. Çok sayıda çalışma, işletmelerin birleşme ve satın alma faaliyetlerinde çeşitli İK konularını ve faaliyetlerini sistematik olarak ele alma ihtiyacını doğrulamaktadır.

Bölüm, uluslararası iş birliklerinde bazı temel kavramların genel bir tartışmasıyla başlamaktadır. Bu nedenle "uluslararası olma" konusunda en yaygın yaklaşımlar incelenmiştir. Bu yaklaşımlar, bir veya daha fazla türde uluslararası iş birliği oluşturmayı içermektedir. Bu bölümde en yaygın üç iş birliği türü tartışılmıştır: (i) uluslararası birleşmeler ve satın almalar (bir ülkeden bir işletme başka bir ülkede bir işletme satın alır), (ii) uluslararası ortak girişimler (UOG) (iki veya daha fazla ülkeden iki veya daha fazla işletme, yeni ve ayrı bir tüzel kişilik oluşturur) ve (iii) stratejik ittifaklar (iki veya daha fazla işletme, yeni ve ayrı bir tüzel kişilik yaratılmasını içermeyen resmî veya gayriresmî ortaklıklara girer). Daha sonra yaygın olarak kullanılan bu üç iş birliğinden kaynaklanan önemli UİKY sonuçları açıklanmış ve bunların uygulanmasında UİKY uzmanının rolü tanımlanmıştır. Bu bölüm, çeşitli İK konularını ve faaliyetlerini sistematik olarak tanımlayan dörder aşamalı B&S ve UOG modeli ile sekiz aşamalı stratejik ittifak modeli önermektedir. Bu aşamaların her birindeki konuları ve faaliyetleri göstermek için tablolar oluşturulmuştur. Bölüm, İK konularının öneminin bir açıklaması ile sona ermektedir.

1. ULUSLARARASI İŞ BİRLİKLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Birleşmeler, satın almalar ve stratejik ittifaklar, çağdaş iş yöneticilerinin repertuarında yerleşik hâle gelmiştir. Uluslararası iş birlikleri yeni pazarlara girmek, üretim maliyetlerini düşürmek, yeni teknolojileri hızla geliştirmek ve yaymak (Walters vd., 1994); yeni pazarlara erişim ve yeni yönetim ve ortaklık becerileri öğrenme (Medcof, 1997) ve risk paylaşımı ve rakiplere karşı savunmak (Ellram, 1992) gibi çeşitli nedenlerle kurulabilir. Bu nedenle uluslara-

rası iş birlikleri, bir işletmenin ürün veya hizmet karmasını genişletmesine, yeni bölgesel veya uluslararası pazarlara girmesine, yeni müşteriler kazanmasına ve hatta bir rakibi ortadan kaldırmasına hızla yardımcı olarak bir iş stratejisinin yürütülmesini hızlandırma potansiyeline sahiptir. Hızlı teknolojik gelişmeleri ve sürekli artan küreselleşmeyi içeren bu yoğun ve çalkantılı değişim çağında, iş birlikleri aynı zamanda kuruluşların esneklik kazanmasına, yetkinliklerini artırmasına, kaynaklarını paylaşmasına ve düşünülemeyecek fırsatlar yaratmasına yardımcı olmaktadır (Potapova, 2012; Varadarajan ve Cunningham, 1995).

İşletmeler; uluslararası bir birleşme ve satın alma veya ortak girişimin artan değer ve kârlar veya iyileştirilmiş pazar konumu sağlayacağına karar verirken aşağıda verilen beş farklı nedenden birini dikkate alabilir (Bower, 2001; Kullman, 2012):

- Genel olarak pazarın olgunlaştığı ve pazar fırsatlarının sabit olduğu veya daraldığı durumlarda oluşan endüstriyi bütünleştirir. Böylece maliyetli kapasite aşımını engeller.
- Yeni uluslararasılaşan, şimdiye kadar yerel olan bir işletme için komşu bölgelere coğrafi genişleme sağlar.
- Fırsatların dâhili gelişmeyi beklemeyeceği gelir büyümesi için yeni pazarlara genişlemeyi artırır.
- İşletme, ürünü veya teknolojiyi dâhili olarak geliştirmek için kaynaklara sahip olmadığında yeni teknoloji, ürünler veya bilgi edinilmesini amaçlar.
- Genellikle yeni teknolojiler tarafından yeni endüstri yapılandırmaları oluşturulurken, üstün pazar avantajlarına veya ölçek ekonomilerine sahip önde gelen bir işletme sinerji oluşturmak için bir veya daha fazla başka işletme ile birleşmeye dâhil olur.

Uluslararası iş birliklerinde mevcut durum: Son yıllarda yaşanan krizle birlikte küresel işletmelerin %88'inin gelirinin ve %92'sinin kârlılığın düştüğü varoluşsal bir krizin sonucunda yoğun bozulma ve belirsizlik durumları oluşmuştur. 2400'den fazla üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen EY *Küresel Sermaye Güven Barometresi* anketinin sonuçlarına göre; bu durumlardan kurtulmanın bir sonucu olarak üst düzey yöneticilerde rahatlama ve iyimserlik duygularının öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu duygularla birlikte işletmelerin neredeyse üçte ikisinin (%63) teknoloji ve dijital yeteneklere yatırımı artırmayı planladığı ve üçte ikiden biraz azının (%57) ise, müşteri katılımına yapı-

lan yatırımı artıracağı ifade edilmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların yaklaşık yarısının (%49) önümüzdeki 12 ay içinde satın almalar planladığı ve olası anlaşma yapıcıların çoğunluğunun (%65) varlıkları yurt içinde değil, uluslararası olarak aradığı da tespit edilmiştir. İşletmeler; özellikle durgunluk döneminde önemli lider bir işletme olduklarını kanıtlayan dijital kanallarını geliştirmek ve müşterilene daha da yakınlaşmak için yenilikçi ve teknoloji destekli girişimleri satın almaya çalışmaktadır. 2020'nin ikinci yarısı, B&S için kaydedilen en yüksek dönem olmuştur. İşletmeler proaktif olarak farklı bir pazar ortamına hazırlanmaktadır (Guerzoni vd., 2021). Toplam B&S anlaşma değeri 2021'de tüm zamanların en yüksek seviyesi olan 5,9 trilyon dolara, stratejik anlaşmalar (hem kurumsal anlaşmalar hem de eklentiler dâhil), 2020'ye göre %47 artışla 3,8 trilyon dolara ulaşmıştır (Harding vd., 2022). Önemli sınır ötesi birleşme ve satın alma örnekleri aşıdaki gibidir (Tarique vd., 2022):

- Bayer AG (Almanya) ve Monsanto (ABD),
- Microsoft (ABD) ve Nokia (Finlandiya),
- Pfizer (ABD) ve Polocard (Polonya),
- Google (ABD) ve Schaft (Japonya),
- Samsung (Güney Kore) ve Nanoradio (İsveç),
- Takeda Pharmaceutical (Japonya) ve Nycomed (Norveç),
- British Petroleum (BP) (Birleşik Krallık) ve Amoco (ABD),
- Daimler Benz (Almanya) ve Chrysler (ABD),
- BMW (Almanya) ve The Rover Group (Birleşik Krallık) ve
- Burger King (ABD) ve Tim Hortons (Kanada).

Uluslararası iş birlikleri, işletmeler tarafından büyük stratejik değişimi yürürlüğe koyma, risk yönetimi, ürün geliştirmeyi hızlandırma, daha yüksek sinerji seviyelerine ve ölçek ekonomilerine ulaşma ve sürekli artan küresel pazarlarda hayatta kalmak, rekabet etmek ve gerekli büyümeyi sağlamak için yöntemler olarak kullanılmıştır. Bu evrim, büyük ölçekli işletmelerin büyümesini ve çeşitli endüstrilerin ulusal ve küresel düzeyde bütünleşmesini hızlandırmıştır (Eaves vd., 2018; Gomes, 2020). Bu uluslararası satın alma dalgasına birçok ihtiyaç neden olabilmektedir: Küresel işletmelerle daha da başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için yabancı bir rakip satın alarak sürekli olarak büyüme ihtiyacı, rekabet etmek için gerekli olan ve aksi takdirde çok daha maliyetli olacak, genellikle bilgi temelli varlıkları ve kaynakları elde etme ihti-

yacı, endüstri liderliğini elde etme ve dünya çapında bir pazara girme ihtiyacı gibi (Henderson ve Hooper, 2021; Kang ve Johansson, 2000) ihtiyaçlar sayılabilir.

Literatürde uluslararası iş birlikleri/ittifaklar çok geniş ve farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Varadarajan ve Cunningham (1995), ortak girişimler ve semaye dışı birleşmeleri içeren organizasyonlar arası varlıklar olarak kategorize ederken Mockler (1999) ise iş birliği biçimlerini sözleşme ve sermaye iş birlikleri (stratejik ittifaklar) olarak sınıflandırmıştır. Culpan (2002) hisse ittifakları ve hisse dışı ittifaklar, Marks ve Mirvins (2010) ise lisans verme, anlaşma/ortaklık, ortak girişim ile birleşme ve satın almalar olarak beşli bir ayrım yapmıştır. Diğer taraftan Barney (2014) uluslararası ittifakları sermaye ittifakları, sermaye dışı ittifaklar ve ortak girişimler olmak üzere üç geniş kategoride gruplandırmıştır. Literatür incelendiğinde bazı kaynakların birleşme ve satın almaları (mergers & acqusition), bazılarının ortak girişimleri (joint venture) bazılarının da lisans ve imtiyaz anlaşmalarını stratejik ittifak kapsamı içinde değerlendirdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda Öge (2003), birleşmelerde yeni bir tüzel kişilik ortak girişimlerde ise üçüncü bir tüzel kişilik oluşması ve ayrıca ne birleşme ne de satın alma sürecinde işletmeler arasında "uzun-vadeli karşılıklı bağımlılık, paylaşılmış idari kontrol, sürekli teknoloji veya ürün katkısı" olmaması nedeniyle birleşme ve ortak girişimlerin stratejik ittifak kapsamında değerlendirilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Tablo 1: Sınır Ötesi İttifaklar

Uluslararası İşbirlikleri/İttifaklar		
Sermaye Temelli İttifaklar	**Sermaye Dışı İttifaklar**	**Stratejik İttifaklar**
• Bağlı Ortaklıklar • Ortak Girişim • Birleşme ve Satın Almalar	• Taşeronluk -Outsourcing -Offshoring • Franchising • Lisanslama • Yönetim Sözleşmeleri	• Ortak Ar-Ge • Ortak Ürün Geliştirme • Uzun Dönemli Kaynak Sağlama Anlaşmaları • Ortak İmalat • Dağıtım/Hizmetin Paylaşımı

Kaynak: (Dowling vd., 2017: 82; Öge, 2003: 15)'ten uyarlanmıştır.

Bu çalışmada uluslararası iş birliklerinde sınır ötesi ittifaklara odaklanılmıştır. Sınır ötesi ittifaklar farklı ulusal geçmişlere sahip iki veya daha fazla işletme arasındaki, tüm ortaklara fayda sağlaması amaçlanan iş birliği anlaşmalarıdır. Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında sınır ötesi ittifaklar Tablo 1. 1'de gösterildiği gibi değerlendirilmiştir. Bu ittifaklar sermaye temelli (equity alliances), sermaye dışı (non-equity alliances) ve bunların karma uygulamalarını içeren stratejik ittifaklara ilişkin düzenlemelerden oluşmaktadır. Uluslararası iş birlikleri söz konusu olduğunda; franchising, lisanslama, yönetim sözleşmeleri gibi sermayeden sözleşmeye dayalı ittifaklara ve stratejik ittifaklara kadar uzanan çok büyük bir çeşitlilik bulunmaktadır (Tablo 1.1):

- **Sermaye temelli ittifaklar**

Sermaye temelli ittifaklar, bir doğrudan yabancı yatırımcının kendi ülkesinden başka bir ülkedeki bir teşebbüsün hisselerini satın almasını içerir. Bir işletme başka bir işletmede hisse satın aldığında (kısmi satın alma) veya her bir işletme diğerinde hisse satın aldığında (çapraz sermaye işlemleri) bir sermaye stratejik ittifakı oluşur.

Bağlı Ortaklıklar: Bir bağlı ortaklık, kısmen veya tamamen ana işletmeye aittir ve bağlı işletmede hâkim paya sahiptir.

Ortak Girişimler: Bir işletmeyi veya işi birlikte üstlenen, kârını, zararını ve kontrolünü paylaşan iki ayrı kuruluşu içerir. Girişim, diğer tarafların işletmelerinin ticari çıkarlarından ayrı olarak kendi tüzel kişiliği olarak sürdürülür.

Birleşmeler ve Satın Almalar: Bir birleşmede, iki kuruluş genellikle yeni bir isimle yeni bir işletme olmak için birleşir. Bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması ya da birden çok işletmenin aynı çatı altında bir araya gelmesi durumudur.

- **Sermaye dışı ittifaklar**

Sermaye dışı bir sınır ötesi ittifak, bir sözleşmeye göre her bir tarafa kâr ve diğer sorumlulukların atandığı bir yatırım aracıdır. Her bir taraf ayrı bir tüzel kişilik olarak iş birliği yapar ve kendi yükümlülüklerini üstlenir.

Sermaye dışı uluslararası ittifaklar, belirli sözleşme ilişkilerine göre kârları, sorumlulukları ve kaynakları paylaşır. Ancak bir tarafın diğer taraftan hisse satın almasını içermez. Her işletme ayrı bir tüzel kişilik olarak iş birliği

yapar, kendi yükümlülüklerini taşır ve kendi kaynaklarını, üretim süreçlerini ve operasyonlarını düzenleme özgürlüğüne sahiptir.

Yönetim Sözleşmeleri: Bir işletmenin operasyonel kontrolünün, sözleşme ile gerekli yönetim işlevlerini bir ücret karşılığında yerine getiren ayrı bir işletmeye verildiği düzenlemedir.

Lisanslama: Bir işletmenin başka bir işletmeye ürününü belirli bir ödeme karşılığında üretme izni verdiği bir iş anlaşması.

Franchising: Bir tarafın (franchising veren) diğer bir tarafa (franchise alan) ticari markasını veya ticari adını ve ayrıca belirli iş sistemlerini ve süreçlerini kullanma, bir mal veya hizmeti belirli özelliklere göre üretme ve pazarlama hakkını verdiği düzenleme.

Taşeronluk: Ana yüklenicinin, bir projenin tamamlanmasına yardımcı olması için ek kişiler veya alt yükleniciler olarak adlandırılan işletmeleri işe aldığı bir iş uygulaması. Ana yüklenici hâlen görevdedir ve projenin sözleşmede belirtildiği şekilde yürütülmesini ve tamamlanmasını sağlamak için işe alımları denetler.

- Outsourcing/Dış Kaynak Kullanımı: Bir bireyin veya işletmenin başka bir işletme için görevler gerçekleştirdiği, hizmet sağladığı veya ürünler ürettiği bir uygulamadır.
- Offshoring: Bir işletmenin çeşitli faaliyetlerinin, o ülkedeki daha düşük işçilik maliyetleri veya daha uygun ekonomik koşullar gibi nedenlerle başka bir ülkeye taşınmasıdır.

- **Stratejik İttifaklar**

Stratejik ittifak kavramı ile ilgili literatürde yaygın genel kabul görmüş bir tanım yoktur. Bununla birlikte stratejik ittifaklar, işletmeler arasındaki iş birliği türlerini kapsayacak şekilde çok geniş olarak tanımlanabilmektedir (Öge, 2003). Genel olarak stratejik bir ittifak, bağımsız kuruluşlar olarak kalırken stratejik hedeflerine ulaşmak için iki veya daha fazla kuruluş arasındaki iş birliği anlaşması olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, birleşme ve satın alma, ortak mülkiyet altında katılımcı kuruluşların tüm varlıklarının yönetimini içermesine rağmen, stratejik ittifaklar durumunda varlıklar ortaklaşa yönetilebilir ancak ayrı mülkiyet altında kalabilir. Bu ve diğer özellikler, farklı kontrol seviyeleri, kaynak taahhüdü, esneklik, yatırım gereksinimleri ve risk düzeylerinin ve buna bağlı olarak, anlaşma öncesi ve sonrası süreçlerinin yöne-

timinde yer alan bazı kritik başarı faktörlerinde belirli farklılıklar olduğunu ima etmektedir (Gomes vd., 2011; Gomes, 2020; Hildebrand vd., 2019; Marks ve Mirvis, 2010).

Yukarıda verilen stratejik ittifak tanımına ve Öge'nin (2003) çalışmasına göre; ortak AR-GE, ortak ürün geliştirme, uzun dönemli kaynak sağlama anlaşmaları, ortak imalat ve dağıtım/hizmetin paylaşımı (üretici-dağıtımcı arasındaki ve üretici işletme- tedarikçi işletme arasındaki ittifakları içeren ticari ortaklıklar (anlaşmalar)) stratejik ittifaklar olarak değerlendirilmiştir.

Stratejik ittifaklarla ilgili açıklamaları daha belirginleştirmek ve kavram karmaşasına sebebiyet vermemesi açısından aşağıdaki örnekleri vermek yerinde olacaktır (Öge, 2003; Rangan ve Yoshino, 1996):

- Yeni nesil çip teknolojisi üretmesi beklenen IBM-Siemens-Toshiba ittifakı,
- Yarı iletken imalatçıları olan Motorola ve Toshiba'nın hayati teknolojileri ve imalat süreçleri ile ilgili bilgileri takas etmek konusunda ittifak etmeleri ve hafıza çipleri ve mikroişlemci üretmek için ortak bir yatırım planlamaları,
- General Motors ve Hitachi'nin otomobillere elektronik parçalar geliştirmek üzere ortak çalışmaları,
- Son olarak başarılı bir uluslararası stratejik ittifak örneği, Birleşik Krallık'taki British Airways ile Avustralya'daki Qantas arasındaki anlaşmadır. Burada iki havayolu ortak stratejiler, temel değerler, bilgi sistemleri ve uzmanlık alışverişini iki yönlü geliştirmeyi ve paylaşmayı amaçlamaktadır.

2. BİRLEŞME/SATIN ALMALAR, ORTAK GİRİŞİMLER, STRATEJİK İTTİFAKLAR VE UİKY'NİN ROLÜ

Sermaye ve sermaye dışı sınır ötesi ittifaklar ve stratejik ittifaklar, UİKY için belirli zorluklar teşkil etmektedir. Bunlar genellikle uluslararası iş birliklerinin başarısı için çok önemlidir. Bununla birlikte, sermaye dışı sınır ötesi ittifaklarda İKY ile ilgili bir araştırma eksikliği olduğu belirtilmelidir ve tüm yabancı birleşme biçimlerinin sonuçlarını ayrıntılı olarak tartışmak bu bölümün kapsamı dışındadır. Bu bölümde uluslararası iş birliklerinde en çok kullanıldığı ifade edilen birleşme ve satın almalar, ortak girişim ve stratejik ittifaklar ve bu iş birliği türlerinde uluslararası İK'nin rolü incelenmiştir. Bu bağ-

lamda öncelikle kültürel farklılıkların odaklanılan uluslararası iş birliklerinin gerçekleşme süreçlerinde oynadığı potansiyel kritik rolü incelenmiş ardından bu süreçlerin farklı aşamalarındaki temel İKY zorlukları tartışılmıştır.

2.1. Birleşme ve Satın Almalar (B&S) ve UİKY'nin Rolü

Birleşmeleri satın almalarla karşılaştırırken, ayrım yapmak zordur. Ancak, bazı farklılıklar belirgindir. Bir birleşme, tipik olarak, daha önce ayrı olan iki organizasyonun üçüncü (yeni) bir kuruluşta tam kombinasyonunu içerir. Bir satın alma ise, tipik olarak, yeni ana işletmeye dâhil edilmek üzere bir organizasyonun satın alınmasıdır (Marks ve Mirvis, 2010). Satın almalar, bir kuruluşun diğerini devraldığı ve kendisini açıkça yeni sahip olarak belirlediği durumları kapsasa da iki işletme katılmayı ve tek bir yeni işletme kurmayı kabul ettiğinde birleşme gerçekleşir. Bu nedenle, çoğu bilim insanı ve yönetici, birleşmeleri satın almalardan ayırmamakta ve her ikisi için de "birleşme ve satın almalar (B&S)" terimini kullanmaktadır.

Birleşme ve satın alma ortakları ancak birlikte çalıştıktan sonra birbirleri ve kültürleri hakkında çok şey öğrenirler ve iki taraf daha iyi tanışır. Bu durumda, yöneticilerin en doğru kararı vermeleri önemlidir. Yöneticilerin seçenekler üzerinde düşünmelerine ve birleşik organizasyon için niyetlerini netleştirmelerine yardımcı olabilecek farklı organizasyonel ve kültürel uç durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar koruma, asimilasyon, ters devralma, ikisinin de en iyisi ve dönüşüm olmak üzere beş farklı uç durumu içermektedir (Marks ve Mirvis, 2010):

- **Koruma:** Satın alınan işletmenin birleşmede ılımlı bir yaklaşım göstermesi ve iş yapma biçimlerini koruduğu durumdur. Bu uç durum, iş birimleri arasında kültürel çoğulculuğu teşvik eden ve amacın beşerî ve sosyal sermayeyi güvence altına almak ve geliştirmek olduğu satın almalarda tercih edilir. Başarılı olmak için ana işletme yönetimi, bağlı işletmenin sınırlarını korumalı, kurumsal personelinin izinsiz girişlerini sınırlamalı ve bağlı işletmenin kural ve sistemlerine uyumu en aza indirmelidir. Koruyucu bir birleşme oluşumunda, çalışanların çapraz tozlaşmasından (farklı departmanların veya çalışanların aynı alana dâhil edilmesi) ve ortak programlardaki çalışmalarından stratejik sinerjiler oluşur.
- **Özümseme:** Burada satın alınan işletme, ana işletme tarafından özümsenir ve ana işletmenin kültürüne asimile edilir. Bu, GE Capital ve yakın

zamana kadar düzenli olarak küçük işletmeleri satın alan ve kültürel olarak özümseyen Cisco işletmeleri tarafından kullanılan klasik modeldir. Lider işletmeler bu durumlarda genellikle, yeni yönetim getirmek ve kurumsal raporlama ilişkileri ve rejimleri için hedefe uymak zorundadır. Bu uç durum, genellikle aynı sektördeki işletmelere katılan yatay birleşmelerde uygulanabilir. ABD hava yolu endüstrisindeki satın almalar örnek olarak verilebilir: Delta hava yollarının Northwest havayollarını asimile etmesi sonucunda Northwest'in resmî olarak sona ermesi.

- **Ters devralma:** Asimilasyon birleşmesinin aynadaki görüntüsüdür. Burada satın alan lider işletme edinilen işletmenin yöntemlerini benimsemek ister. Edinilen işletme, birleşim şartlarını belirler ve lider işletmedeki kültürel değişimi etkiler. Bu olağandışı birleşme türü meydana geldiğinde, tipik olarak satın alınan bir iş birimini veya bir satın alan şirketteki bir paralel birimin operasyonlarını emen bir bölümü içerir. Örneğin, REO Motor Company Nuclear Consultants'ı satın aldı ve nihayetinde operasyonlarını satın alınan alana katarak günümüz Nucor işletmesi oluşturuldu.
- **İkisinin de en iyisi:** İşletmeler arasında kısmi ve tam birleşme yoluyla sinerji elde etme durumudur. Coğrafi genişlemeler veya endüstri bölümlerindeki yığılmalar genellikle bu uç durumu ister. Tarihsel olarak, bu birleşme türleri diğerlerinden daha başarılı olma eğiliminde olmakla birlikte daha zorlayıcıdır. Birleşme ile finansal ve operasyonel sinerjiler sağlanır. Bu, zor karar anı anlamına gelir ve çoğu zaman güç kaybına yol açar. Optimal sonuç tam kültürel entegrasyondur. Bunun için her iki işletmenin politikalarının ve uygulamalarının harmanlanması gerekir. SmithKline ve Beecham (bunların GlaxoWellcome ile GlaxoSmithKline'ı oluşturmaları) arasındaki "eşitlerin birleşmesi" ve Kanada'nın Molson Breweries ile Avustralya'nın Carling O' Keefeare'sinin birleşimi örnektir.
- **Dönüşüm:** Burada her iki işletme birleşmelerinin ardından temel bir değişime uğrar. Bu uç durum, bir endüstri radikal bir şekilde geliştiğinde veya ortaya çıktığında istenir. Sinerji, yalnızca işletmeleri yeniden organize etmekten değil, işletmeyi yeniden oluşturmaktan gelir. Bu, tüm birleşme türlerinin en zorudur ve önemli bir yatırım ve yaratıcı bir yönetim gerektirir. Dönüşüm, geçmişten keskin bir kopuş sağlar. Mevcut uygulamalar ve rutinler terk edilmeli ve yenileri keşfedilmeli ve ge-

liştirilmelidir. Pfizer Incorporated'ın Hayvan Sağlığı Grubu ve SmithKline Beecham'ın Avrupa'daki hayvan ilaç işletmesinin oluşumunda, iki ortodoks ülke merkezli operasyon Avrupa Topluluğu'nun gerçekleriyle uyumlu yeni bir örgüte dönüştürülmüştür. Ülkelere özgü geleneksel yapılar ve kültürler yıkılmış ve kombinasyon öncesi tarafları birleştikçe sanki bir Pan-Avrupa stratejisi, yapısı, ekibi ve kimliğine dönüşmüştür.

İKY, personel çatışmasını yöneterek, yeni İKY sistemini ve kurum kültürünü güçlendirerek ve iş gücü devir oranını azaltmak için liderlik ve iletişim sağlayarak, UB&S sürecinde önemli bir rol oynama potansiyeline sahiptir. Buna rağmen, birleşme ve satın almalar çalışanlar üzerinde bir takım olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. *İlk olarak***,** personel sorunları genellikle ihmal edilmekte, ertelenmekte veya öncelik verilmemektedir. Birleştirme sürecinde çalışanlardan ziyade işlere öncelikle önem verilmesi, çalışanların kimin neyden sorumlu olduğunu ve hangi kararlarda kime gideceklerini bilememelerine neden olmaktadır. Bu durumda rol belirsizliği oluşmaktadır. Ayrıca, çalışanlar işlerinde ne kadar iyi performans göstermiş olursa olsun, geçmiş performansları anlamsız kalabilmekte ve işleri ellerinden alınabilmektedir. Yetenekli çalışanlar, rakiplere karşı savunmasız kalmaktadır. *İkinci olarak*, uzmanlık kaybı ve kilit rol çalışanlarının işten ayrılması, kalan çalışanların motivasyonunu daha da düşürmektedir. Bir birleşmenin ilk yılında, bir işletmenin üst yönetim seviyesinin, yöneticilerinin yüzde 20'sini kaybetmesiyle sıklıkla karşılaşılmaktadır. Daha uzun bir zaman diliminde bu yüzde daha da artma eğilimindedir. Duyarsız işten çıkarmalar aynı zamanda bir işletmenin itibarını da zedeleyerek gelecekteki işe alımları daha zor hâle getirmektedir. *Üçüncü olarak*, çeşitli İKY uygulamaları arasındaki uyumun yönetilmesindeki zorluklar göz önüne alındığında, farklı ulusal ve organizasyonel bağlamlardan İKY sistemlerini entegre etmenin sayısız belirsizlik yaratması muhtemeldir. *Son olarak*, çok sayıda birleşme ve satın alma başarısız olmakta veya amaçlanan uzun vadeli sonuçları üretememektedir. Bu ve benzeri nedenlerle, yanlış yönetilen birleşmeler, bir işletmenin beşeri sermayesini yok etme potansiyeline sahip olmaktadır. Kötü yönetilen bir birleşmenin etkisi yıllarca sürebilmektedir. Bu etki hem İK hem de operasyonel sonuçlardaki düşüşle ölçülür. Bu olumsuzlukların temel nedeni, satın alma süreçlerinden geçen her iki işletmenin de kendi ulusal, kurumsal ve kültürel ortamlarında yerleşik olmasıdır (Aguilera ve Dencker, 2004; Child vd., 2003; Dowling vd., 2017; Marks ve Mirvis, 2010). Bu tür kültürel farklılıkların, satın alan işletmenin yönetiminin aşırı temkinli olmasına yol açtığı durumlar da bulunmaktadır. Örneğin Japon Bridgestone, ABD

merkezli Firestone'u satın aldığında, işletme para kaybetmekle birlikte organizasyonda önemli değişiklikler yapmaktan kaçınmıştır. Bridgestone, saygın bir yerel kurumu devralan "Kötü Japon" olarak görülmek istememiştir. Bu durum kayıplar yaşanmasına neden olmuş ve karmaşayı çözmeye çalışmak için geç kalınmıştır. Firestone asla tam olarak toparlanamamış ve bugün bir zamanların güçlü markası yok olmanın eşiğine gelmiştir.

Sınır ötesi birleşme ve satın almalarda kültürel farklılıklar karmaşıklığa neden olsa da başarılı olmasının nedenlerinden biri, çalışanların ve entegrasyon zorluklarının daha belirgin olması ve yönetimin satın alma sürecinin tüm aşamalarında bunlara yakından dikkat etmesine yol açmasıdır (Johanson ve Vahlne, 2017; Pucik ve Evans, 2004; Stahl vd., 2004). Bu nedenle, İKY'nin sınır ötesi birleşme ve satın almaların başarısına katkıda bulunmada oynadığı rolü anlamak için, sadece birleşme ve satın alma stratejisi ile İKY stratejisi arasındaki uyumu değil, aynı zamanda birleşme sürecinde ulusal düzeydeki beklenmedik durumları da dikkate almak önemlidir. Burada, B&S'nn başarısı veya başarısızlığı için özellikle kritik görünen aşağıdaki kültürel ve insani konulara odaklanılmıştır (Stahl vd., 2004; Pucik, vd., 2017): Kültürü değerlendirmek, beşerî sermaye denetiminin yapılması ve yönetim ekibinin seçilmesi, etkili iletişim kurmak, yeteneği elde tutmak, yeni kültürü yaratmak ve geçişi yönetmek. Bunları yaparak, çevresel koşullar ile işletmelerin yerleştirdiği yapı ve stratejiler arasındaki "uyum" hakkında bir değerlendirme elde edebilir. Yöneticiler birleşme ve satın alma kararlarını mantıklı bir stratejiye dayandırdıklarında ve operasyonel etkileri ve neyin yönetilmesi gerektiği konusunda bir sezgiye sahip olsalar bile, bunun başarıya dönüşüp dönüşmeyeceğini belirleyen insan faktörüdür. Bu ve benzeri durumlarda "İK", uluslararası birleşme ve satın almaların başarılı bir şekilde planlanması ve uygulanmasında önemli bir rol oynar. Bu kısımda, işletmelerin satın alma planlaması ve uygulaması boyunca ilerlerken izledikleri tipik süreç özetlenmiştir. Tipik olarak, birleşme ve satın almalar bir dizi aşama ile karakterize edilir. Çalışmalara bağlı olarak, bu aşamalar farklı adlarla veya aşamalarla ifade edilmiştir. (Dowling vd., 2017; Marks ve Mirvis, 2010; Tarique vd., 2022). Sınır ötesi birleşme ve satın alma sürecinde İK konuları S&B öncesi, durum tespiti, S&B planlama ve uygulama ve değerlendirme olmak üzere dört aşamada değerlendirilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Sınır Ötesi Birleşme ve Satın Alma (UB&S) Aşamalarındaki İK Faaliyetleri

Aşama 1	**Aşama 2**
B&S öncesi aşama	**Durum tespiti aşaması**
•UB&S'nin nedenlerini belirleme •B&S ekibi/lider oluşturma •Ekibin İK etkileri konusunda eğitme •Potansiyel ortaklar arama •Bir ortak seçme •B&S sürecini yönetmek için planlama •Süreçten öğrenmeyi planlamak •Durum tespiti için planlama •Çalışanları değerlendirme •Çalışanlarla ilgili sorunları belirleme •Örgütsel/kültürel uyumun ortaya çıkarılması	• **Hazırlık yapılması** • Kritik konuların bir kontrol listesinin geliştirilmesi ve görev gücü üyeliğinin belirlenmesi • Değerlendirmek için bir eylem planı yapılması ve İK öğelerinin kontrol listesinin önceden belirlenmesi • Kültürel sorunları belirleme ve değerlendirme •Yeni organizasyon kültürünün oluşturulması ve tüm çalışanlara iletilmesi • **İçerik belirlenmesi ve çalışanlarla ilgili tahmin yapılması (İK'nin durum tespiti sırasında değerlendirilmesi gereken belirli konular)** •Tüm organizasyonu ve tüm çalışanları etkileyen genel çalışan sorunları •Dil becerileri/endişeleri •Spesifik UİKY sorunları, özellikle edinen ve edinilen işletmeler arasındaki uyumsuzluklar • İşlem maliyetleri • Devam eden maliyetler •Tasarruf •Kültürel sorunları belirleme ve değerlendirme • **İK Politika ve Uygulamalarının Oluşturulması** •Personel Alma Yöntemleri (İşe alma, temin kararları, yasal gereklilikler, iş sözleşmeleri, işe yerleştirme, iş tanımları vb.) •Tazminat (Ücret seviyeleri, ücret karşılaştırmaları, farklı işlerin değerlendirilmesi, ücretin şekli ve teslimi, fazladan aylık ücretler, ikramiyeler vb.) •Faydalar (Devlet tarafından zorunlu kılınan ve/veya sağlanan yardımlar, gönüllü yardımlar, gelirin bir parçası olarak kabul edilen veya edilmeyen haklar, sağlık hizmetleri, tatiller, yıllık izinler, tıbbi ve aile izinleri, emekli maaşları vb. gibi

	faydalar ve bunların maliyeti) •Eğitim ve yönetim/kariyer geliştirme programları (Eğitimin önemi, sıklığı ve verilme yöntemleri ile yönetim geliştirme ve kariyer geliştirme programlarının mevcudiyeti vb.) •İK bilgi sistemleri (personele ilişkin verilerin birleştirilmesi, teknik uyumsuzluklar, ülkeler arasındaki yasal farklılıklar ve bu bilgilerin işlenmesi) • Teknolojik haklar (E- posta izleme, özel ve iş ağı hesaplarının kullanımı vb.) •Sendikalaşma / çalışma ilişkilerinin niteliği / iş sözleşmeleri •Çalışan katılımı/iş konseyleri
Aşama 3	**Aşama 4**
Entegrasyon planlama aşaması	**B&S sonrası ve anlaşmanın uygulaması aşaması**
• Entegrasyon yöneticisini seçme Yapı ve strateji sağlamak Değişim sürecini yönetmek •Kilit çalışanları elde tutmak ve motive etmek •Tüm paydaşlarla iletişim • Ekipleri tasarlama/uygulama •Bir organizasyon planı ve personel planının tanımlanması •İK politikalarına ve uygulamalarına karar vermek	•Devam eden değişimi, özellikle kültürel değişimi yönetmek •Çalışan iletişimini yönetme •Çalışanlarla ilgili konularda yönetime danışmanlık yapmak •İK politikalarını, özellikle toplam ödülleri uyumlu hâle getirmek •Organizasyonel ve personelle ilgili entegrasyon faaliyetlerinin süreçlerinin izlenmesi •Teşvikler yoluyla sinerjilerin yakalanmasının sağlanması •Gelecekteki birleşme ve satın almalar için öğrenme süreçlerini başlatmak Liderliği ve kadroyu sağlamlaştırma Yeni strateji ve yapıların değerlendirilmesi Yeni kültürü değerlendirmek Yeni İKY politika ve uygulamalarının değerlendirilmesi Paydaşların endişelerinin değerlendirilmesi Gerektiğinde revize etmek Süreçten öğrenmek

Kaynak: Dowling vd., 2017; Tarique vd., 2022; Schuler ve Jackson, 2001' den uyarlanmıştır.

Her aşamanın kendine özgü sorunları ve değerlendirmeleri bulunmaktadır. Bu aşamalar uluslararası birleşme ve satın almaların kurulması için oldu-

ğu gibi, uluslararası ortak girişimler ve uluslararası stratejik ittifaklar için de hemen hemen aynıdır. Ancak hem uluslararası ortak girişimler hem de uluslararası stratejik ittifaklar için bu farklılıklar da açıklanmıştır.

Aşama 1- Birleşme Öncesi Aşama: Anlaşmanın yöneticiler tarafından tasarlanıp müzakere edildiği ve ardından hissedarlar ve düzenleyiciler tarafından yasal olarak onaylandığı aşamadır. B&S öncesi aşamasındaki önemli bir İK konusu, faaliyeti başlatma nedenlerini belirlemektir. Bir birleşme ve satın almanın olası birçok nedeninin önemli bir kısmı İK ile ilgilidir. Bir diğer önemli İK sorunu, bir üst düzey yöneticinin ve B&S sürecini yönetecek bir ekibin oluşturulması ve ekibin İK etkileri konusunda eğitilmesidir. B&S başarısızlığının temel bir nedeni, birleşme ve devralma için potansiyel işletmeler arayan B&S sürecinin tüm yönlerine tamamen odaklanabilen yetenekli bir liderin eksikliğidir. Potansiyel işletmelerin belirlenmesinden sonra hangisinin seçileceği belirlenmelidir. Bu konular ne kadar iyi planlanmış ve yapılmış olursa olsun, yanlış ortak seçimi, muhtemelen B&S'nin olası başarısını azaltacaktır. Alternatif olarak, birleşme ve satın alma sürecinin geri kalanını yönetmek için iyi düşünülmüş bir plan olmadan doğru ortağın seçilmesi de muhtemelen B&S'nin olası başarısını azaltacaktır.

Aşama 2- Durum Tespiti Aşaması: Hedeflere ulaşmak için işletmelerin, potansiyel hedef işletmeleri satın alarak veya onlarla ortaklık kurarak elde edilecek "gerçek" değerleri dikkatli bir şekilde değerlendirmek için kapsamlı bir ön durum tespiti yapıldığı aşamadır. Tüm durum tespiti süreci genellikle bir hafta ila 10 gün sürer. Ancak karmaşık anlaşmalar üç veya dört haftalık analiz gerektirebilir (Pucik, 2017; Schuler ve Jackson 2001). B&S sürecinde kapsamlı bir durum tespiti yapmanın da kritik İK konuları bulunmaktadır. Bu nedenle İK, bu adımların her birine, özellikle de durum tespiti sürecine yakından dâhil edilmelidir. Çünkü birleşmenin birçok yönü, İK ve çalışanlar için birincil endişe konusu olan durumları içerecektir: kültürel değerlendirmeler, iki işletmenin felsefesi, liderlik tarzları, zaman ufukları, paydaşların göreli değeri, risk toleransı ve bireysel performansa ve tanınmaya karşı ekip çalışmasının değeri gibi. Bu aşama hazırlık, içerik ve İK politika ve uygulamalarını kapsayan üç aşamadan oluşmaktadır (Tablo 1.2). Çoğu satın almada, entegrasyon ekipleri ve görev güçleri entegrasyon yöneticisini destekler. Bu ekiplerin birçoğunun, satın alma anlaşmasının kapanmasından sonraki ilk gün çalışmaya başlaması beklendiğinden, potansiyel üyelerin belirlenmesi, durum tespiti sürecinin bir parçası olmalıdır. İK profesyonelleri genellikle ekibin kilit

üyeleridir, çünkü ekibin faaliyetlerinin birçoğunun İK politikaları ve uygulamaları için sonuçları olacaktır (Pucik, 2017). Durum tespiti süreci, kültürel değerlendirme ve insan sermayesi denetimi de dâhil olmak üzere tüm önemli İKY hususlarını kapsamalıdır. Durum tespit ekibinin üstleneceği görevler listesinde emeklilik planı yükümlülükleri gibi işletmeyi olası finansal risklere karşı korumak için bazı maddeler ile özellikle kilit yeteneğin belirlenmesi, çalışanlara yönelik teknolojiyi kullanmaya ilişkin haklar ve başarılı bir entegrasyon için gerekli bilgiler gibi satın almanın stratejik amacı ile ilgili temel İK politikaları yer almalıdır. Yabancı işletmenin iyi bir izlenime sahip olmasında tüm iş ilişkileri konularında olduğu gibi, sendika temsilcileriyle dürüst ve açık iletişim önemli görülmektedir (Tablo 1.2).

Aşama 3- Birleşmenin Planlaması ve Anlaşmanın İmzalanması: Birleşme planlamasının yapılıp kararların verildiği birleştirme aşamasıdır. Genel olarak B&S ilan edildikten sonra iki işletmenin bir araya gelmesi ve birleşme öncesi faaliyetlerin tamamlanması sürecidir. Aşama 3'ün etkili olması için, birleşme faaliyetlerine yönelik planlamanın Aşama 1 ve Aşama 2'de dikkatli bir şekilde hazırlanması önemlidir. Bu önemli üçüncü aşama, Tablo 1.2'de gösterildiği gibi çok çeşitli faaliyetleri içermektedir. Burada da İK, anlaşmanın nasıl uygulanacağı konusunda tavsiyelerde bulunma ve uygulama sırasında ortaya çıkacak sorunları öngörmede önemli bir rol oynamalıdır. Bu aşamanın başarısı için belki de en kritik İK konusu B&S süreç yöneticisinin seçimidir. Yalnızca belirli bir satın alma veya birleşmeye odaklanacak ve süreci fiilen yönetecek bir entegrasyon yöneticisine sahip olmak önemlidir. Bu yönetici yalnızca entegrasyon konularına odaklanmak için belirli bir süre için işletmede görev yapan işletme dışından bir kişidir. Bu yönetici, anlaşma ekibi ile yeni işletmenin yönetimi arasında sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olur. Entegrasyon yöneticisi, diğer üst düzey yöneticilerle birlikte bir "yönlendirme komitesinin" parçası olabilir. Bu grup, entegrasyonun rolünü, sürecini ve hedeflerini belirlemekten ve çeşitli B&S projelerinde entegrasyon ekiplerinin ilerlemesini denetlemekten sorumludur (Schuler ve Jackson 2001). Bu yeni iş liderinin gerçekleştirebileceği temel görevlerden bazıları, yapı ve stratejiyi oluşturmak, değişim sürecini yönetmek, kilit çalışanları elde tutmak ve motive etmek ile tüm paydaşlarla iletişim sağlamaktır (Tablo 1. 2). Diğer bir ifade ile entegrasyon yöneticilerinin rolü, üzerinde anlaşmaya varılan programa göre entegrasyon hızını sağlamaktır. Birleşme etrafında pozitif enerji yaratmak için gerekli olan kısa vadeli başarıları tasarlamaya yardımcı olurlar. Ayrıca, yeni standartlarla uyumlu normları ve davranışları benimsemeli, yeni organizasyon gene-

linde önemli mesajları iletmeli ve katma değer yaratan yeni fırsatları belirlemelidirler (Pucik, 2017).

Aşama 4- Birleştirme Sonrası ve Anlaşmanın Uygulanması: Uygulamanın gerçekleştiği ve çalışanların yeni organizasyona yerleştiği sonraki birleştirme aşaması. Durum tespiti tamamlandıktan ve resmi birleşme/devralma süreci tamamlandıktan sonra, taraflar işletmelerin entegrasyonunu planlamalı ve uygulamalıdır. B&S sonrası uygulama ve değerlendirme aşamasında kapsamlı İK konuları bulunmaktadır (Tablo 1.2). Bu aşamada yapılan planlamada çeşitli İK konuları değerlendirilmelidir. Özellikle departmanların ve çalışma birimlerinin, politikaların ve uygulamaların ve üst yönetimin ve astların uyum içinde olmasını ve bir bütün olarak alındığında, yeni organizasyonun kombinasyonun stratejik amaçlarını güçlendirmesini sağlamak için uygulamaya yönelik zaman ve kontrol noktalarının belirmesi önemlidir (Marks ve Mirvis, 2010). Yeni ekipler ve yapılar oluşturulduğunda, yeni bir işletme felsefesi ve kültürüne dayanması gerektiği açıktır. Bu aşamada yöneticiler, kültür oluşturma çalışmalarına başlarlar ve tasarım yoluyla yeni kültürler inşa ederler. Ödül ve bilgi sistemleri, istenen kültürel son duruma katkıda bulunmalarını sağlamak için revize edilir. Bu dördüncü aşamada İK, birleştirilmiş işletme ile entegrasyonu kolaylaştırmaya yardımcı olmada kilit bir role sahiptir İK'nin rolünün kritik bir yönü, birleşme sırasında ve birleşme tamamlandıktan sonra ortaya çıkacak iş vizyonu hakkında çalışan iletişimi oluşturmak ve sağlamak olacaktır. Ayrıca İK, çalışanların yeni durumu kabul etmeleri ve bunlara uyum sağlamaları için eğitimde, yeni atamalar ve personel oluşturmada, yeni ücret ve yan haklar gibi sistemleri tasarlamada vb. kritik bir rol oynayacaktır. Bu aşamadaki diğer İK konuları imzalama ve kapatma arasında gerçekleşen entegrasyon planlama sürecinin de gerçekleştirilmesi ile öğrenme ve bilgi paylaşımı ve aktarımı için politikalar ve uygulamalar oluşturma ihtiyacıdır. Aşama 4 uygulamalarında karşılaşılacak sorunlar, Aşama 2'deki kapsamlı durum tespiti ve Aşama 3'teki uygulama planlaması sırasında ele alınmalıdır.

2.2. Uluslararası Ortak Girişim (UOG) ve UİKY'nin Rolü

Ortak girişimler, ilgili ortakların vizyonları, stratejileri ve pazarları paylaşmaktan birkaç adım öteye geçtiği bir tür ittifaktır. Varlıkları ve mülkiyeti paylaştıkları, becerilerini ve bilgilerini bir araya getirdikleri, çalışanları karıştırdıkları ve ortak yönetime katıldıkları yeni bir işletme oluştururlar. Büyüme ve genişleme için bir mekanizma olarak, uluslararası ortak girişimler, büyük

işletmeler kadar küçük işletmeler için de uygundur. Çünkü küçük işletmeler daha hızlı büyüyebilir veya mevcut iç kapasitelerinin ötesinde pazar fırsatları yaratabilir. Yeni organizasyonun kurulması ve yönetimi genellikle finansman ve işletme açısından ortaklar arasında resmî bir anlaşmaya tabidir. Ancak resmiyet derecesi durumdan duruma değişebilir. Ortak kuruluşların her biri girişimin karar verme faaliyetlerini paylaşır ancak ana işletmelerin karar verme sürecine ne ölçüde dâhil olduğu, girişimin doğasına bağlıdır (Geringer, 1988, 1991, Glaister, 1990; Shah, 2015).

Potansiyel ortakların UOG oluşturma nedenleri uyumluluk veya tamamlayıcılık olabilir. UOG'lerin tamamlayıcılıkları varsa bir şeyler öğrenmede başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olduğu öngörülmektedir. İşletmenin diğer şeylerin yanı sıra yeni bilgi akışlarını izleme, işleme, entegre etme ve dağıtma yeteneğine ve bu bilgiyi mevcut bilgi tabanına bağlayabilme yeteneğine bağlı olacaktır. UOG'lerin başarısında ortaklar arasındaki kültür, yönetim tarzları gibi niteliklerdeki farklılıkları özümseme kapasitesine sahip olmalarına bağlı olması daha olasıdır. Bir UOG perspektifinden, özümseme kapasitesi, bir işletmenin öğrenme yeteneğini etkileyen ve onları etkin bilgi depoları yapan yetenekleri oluşturur (Schuler, 2001).

Schuler (2000), UOG'lerin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki karmaşıklıkların anlaşılmasına yardımcı olacak bir model geliştirmiştir. UOG sürecinin dört aşaması şunları içerir: Oluşum-Ortaklık aşaması; Geliştirme-UOG'nin kendisi; Uygulama- UOG'nin kendisi ve İlerleme: UOG ve sonrası. Bu bölüm, UOG'lerle ilgili İKY'nin sorumluluklarını açıklar. Amaç, İKY ve UOG'lere odaklanan çalışmalardan yararlanarak UOG'lerin başarısını etkileyen İK uygulamalarını ve politikalarını tanımlamaktır (Tablo 1.3).

Tablo 3: UOG Sürecinin Dört Aşamasında İK Etkileri

Organizasyonel/İK konuları	İK etkileri
Aşama 1: Oluşum • Nedenleri belirleme • Kullanım için planlama • Özel yönetici seçme • Potansiyel ortaklar bulmak • Muhtemel ortakların seçilmesi • Kritik sorunları çözme • Düzenlemeyi müzakere etmek	•Öğrenme ne kadar önemliyse İKY için o kadar büyük rol •Bilginin yönetilmesi gerekir •Sistematik seçim önemlidir •Ortak aramada geniş bir ağ oluşturun •Uyumluluk için titiz olun •Yaygın iletişim sağlayın •Daha yetenekli müzakereciler daha etkilidir •Öğrenme için bütünleştirici stratejiler
Aşama 2: Geliştirme • UOG'i tasarlamak • Doğru yapının kurulması • Doğru üst düzey yöneticileri temin etmek	•Uzun vadeli uygulanabilirlik ve kabul için paydaşların endişelerinin dikkate alınması gerekir. •Yapı, öğrenme ve bilgi yönetimi süreçlerini etkileyecektir. Bunlar, UOG yöneticilerinin kalitesinden etkilenir. •Kıdemli personelin işe alınması, seçilmesi ve yönetilmesi UOG'yi yapabilir veya bozabilir.
Aşama 3: Uygulama • Vizyon, misyon, değerler, strateji ve yapının oluşturulması • İK politikaları ve uygulamaları geliştirmek • Ortaya çıkan sorunlarla başa çıkmak • Çalışanların işe alınması ve yönetilmesi	•Bunlar, UOG ve çalışanlara anlam ve yön sağlayacaktır. •Bunlar öğrenilenleri ve paylaşılanları etkileyecektir. •Politikaları ve uygulamaları yerel-küresel düşüncelerle tasarlama ihtiyacı •Çalışanlara terfi olanakları sağlamak
Aşama 4: İlerleme ve UOG sonrası • Partnerden öğrenmek • Yeni bilgilerin ana işletmeye aktarılması • Yeni bilginin başka yerlere aktarılması	•Ortakların birbirlerinden öğrenme kapasitesine sahip olmaları gerekir. •Ana işletmeye bilgi akışını ve ana işletme tarafından öğrenmeyi desteklemek için İK sistemleri kurulmalıdır. •Ana işletme aracılığıyla paylaşmak çok önemlidir

Kaynak: Schuler, 2001; Tarique vd., 2022: 100'den uyarlanmıştır.

Aşama 1: Oluşum – Ortaklık: Bir UOG'i başarılı bir şekilde yönetmek için, şunları içeren ortak girişim oluşumunu anlamak önemlidir: UOG oluşturma nedenlerinin belirlenmesi, potansiyel faydalarının kullanımı için planlama, yeni iş geliştirme için bir yönetici seçme ve elde tutma, potansiyel ortaklar bulmak, potansiyel ortağın seçilmesi, kritik sorunları çözme ve çatışmayı yö-

netme ve düzenlemeyi müzakere etmek (Tablo 1.3). Bir UOG'deki organizasyonel/İK sorunları son derece karmaşıktır. Güven oluşturma, öğrenme, iletişim kurma ve seçme UOG başarısı için çok kritik olduğunda, bunların planlanması gerekir. Ortak girişimlerde erken planlama, ana işletmeler ve girişim arasındaki kültürel ve yönetim tarzlarındaki farklılıkların dikkate alınması açısından özellikle önemlidir. Planlama olmadan, UOG'den kazanç elde etme olasılığı azalır. Ortaklar arasında kültür, yönetim tarzları, niyetler, massetme kapasitesi gibi niteliklerdeki farklılıklar, UOG'nin hedefleri ve hatta İK departmanının rolü bile bir İK planının parçası olabilir. Çoklu paydaş çerçevesi bağlamında, İK planlaması şunları da içerebilir: İşgücü piyasası koşulları, yasal ve ülke/ülkelerdeki kültürel koşullar ve siyasi ve ekonomik koşullar potansiyel ortak ve UOG'in kendisi (Schuler, 2001). İK sistemleri, öğrenme, bilgi akışı, paylaşım ve transfer için süreçleri ve ortamı düzenlemeyi kolaylaştırmada önemli bir rol oynayabilir. Örneğin; öğrenme, bilgi akışı, paylaşım ve transfer, aşağıdakilere sahip olan ve sergileyen bireyleri gerektirir: açıklık, sistemik düşünme, yaratıcılık, özgüven, empati vb.'dir. Bu aşamada öğrenme ne kadar önemliyse İKY o kadar büyük rol üstlenir. Bilginin yönetilmesi gerekir ve öğrenme için bütünleştirici stratejiler ile sistematik seçim önemlidir. Ayrıca ortak aramada geniş bir ağ oluşturmak, uyumluluk için titiz olmak, yaygın iletişim sağlamak ve yetenekli müzakerecilerle çalışmak da İK faaliyetlerinin etkinliğini sağlayacaktır (Tablo 1.3).

Aşama 2: Geliştirme – UOG'nin kendisi: UOG süreci bir kez oluşturulduktan sonra, UOG'in kendisinin geliştirilmesinde ele alınması gereken birkaç önemli faaliyet vardır. Bunlar UOG'nin yerini belirleme, Uygun yapının tasarlanması ve UOG üst ekibini almaktır. UOG'nin nerede bulunacağı önemli bir karardır. UOG'in kendisinin üçüncü bir ülkede veya ortaklardan birinin ülkesinde bulunmasına karar verilebilir. Üçüncü bir ülkede yer almak, her iki ortak için de "ev sahibi avantajını" azaltabilir. Bununla birlikte, bir ortağın ülkesinde yer bulmak "yerel bilgi" avantajı sağlayabilir. Her iki durumda da organizasyonel/İK etkileri önemlidir. Yerel koşullar değerlendirilmelidir, paydaş hedefleri tanımlanmalıdır ve nihai yer kararı verilmelidir. İK faaliyetleri, bu sonuçların üçü ile karmaşık bir şekilde ilişkilidir. Bu aşamada uygun yapı tasarlanırken dikkate alınması ve dengelenmesi gereken bir İK konusu; küresel İKY'ye karşı yerel koşullara uyum sağlamaktır. İK faaliyetlerinin bu aşamada birçok kritik sorunun çözülmesinde önemli bir rol oynaması muhtemeldir. Bu aşamada gerçekleştirilen organizasyonel/İK faaliyetlerinde uzun vadeli uygulanabilirlik ve kabul için paydaşların endişelerinin de dikkate alınması gerekir. Yapı; öğrenme ve bilgi yönetimi süreçlerini etkileyecektir. Bunlar, UOG yöneti-

cilerinin kalitesinden etkilenir. Kıdemli personelin işe alınması, seçilmesi ve yönetilmesi UOG'yi destekleyebilir.

Aşama 3: Uygulama – UOG'nin kendisi: UOG sürecinin uygulama aşaması; vizyon, misyon, değerler, kültür, strateji ve yapıyı oluşturmayı, UOG'nin insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının geliştirilmesini, ortaya çıkan sorunlarla başa çıkmayı ve UOG'nin kadrosunun oluşturulmasını içermektedir (Tablo 1.3). Bu aşamada UOG için tüm İK politikaları ve uygulamalarının oluşturulması gerekir. Bu uygulamaların yansıtması gereken faktörler, UOG'lerde; vizyon, misyon, değerler, kültür, yapı, strateji, iş gücü piyasası, bilgi transferi için ana işletme(ler) ile küresel entegrasyon ihtiyacı ve ana işletme ile UOG'nin ülke kültürleri arasındaki farklılıkları içerir. UOG kurulurken ortaya çıkan birçok organizasyon/İK sorunu vardır, bunlar arasında; yöneticilerin atanması, yöneticilerin zaman harcama şekilleri, üst yönetim değerlendirmesi, bağlılık sorunlarını yönetme ile kariyer ve fayda planlaması yer almaktadır (Schuler, 2001).

İK politikaları ve uygulamaları yerel UOG koşullarını ne kadar yansıtırsa, İK politikaları ve uygulamaları öğrenmeyi ve paylaşmayı ne kadar teşvik eder ve ödüllendirirse, ana işletmeler tarafından UOG'ye atanan yöneticiler kariyer planlama ve avantajlardan ne kadar yararlanırsa ve personel ihtiyaçlarının UOG tarafından belirlenip karşılanma derecesi ne kadar yüksek olursa, UOG sürecinin o kadar etkin ve başarı olasılığı yüksek olacaktır. Diğer taraftan örtük bilgi saklama ve aktarma ihtiyacı ve İK faaliyetlerinin uzun vadeli olması veya açık bilgi, transfer ihtiyacı ne kadar büyük olursa İK faaliyetlerinin kısa vadeli olması o kadar olasıdır. Ana işletmeler ve UOG arasındaki güven ve denge ne kadar büyük olursa, ortaya çıkan sorunları o kadar etkili bir şekilde yönetebileceklerdir. UOG'nin görevlendirilmesinde ilgili seçim kriterleri ne kadar çok kullanılırsa, öğrenme ve bilgi paylaşımı olasılığı o kadar yüksek olacak ve bireylerin eleştirel örtük bilgileri ne kadar fazlaysa, bireyleri elde tutma ve kullanma girişimi o kadar olumlu olacaktır (Schuler, 2001: 35-38). Bu aşamada gerçekleştirilen organizasyonel/İK faaliyetlerinin etkileri UOG ve çalışanlara anlam ve yön sağlayacak, öğrenilenleri ve paylaşılanları etkileyecek, politikaları ve uygulamaları yerel-küresel düşüncelerle tasarlama ihtiyacına neden olacak ve çalışanlara terfi olanakları sağlayacaktır (Tablo 1.3).

Aşama 4: İlerleme – UOG ve sonrası: UOG sürecinin ilerleme aşaması partnerden öğrenmeyi, yeni bilgilerin ana işletmeye aktarılmasını ve yeni bilginin başka yerlere aktarılmasını içermektedir (Tablo 1.3). UOG'leri oluşturmanın ana nedenlerinden biri, ortakların birbirinden öğrenme arzusunu içer-

diğinden, bu, bir UOG'nin başarısının veya başarısızlığının belirlenmesinde merkezi odak noktalarından biri hâline gelir. Ve eğer öğrenme gerçekleşiyorsa, ortaklar hem UOG'nin kendi içindeki ortaklara hem de UOG dışındaki ana işletmelere yeni bilginin transferini sağlamak için yollar geliştirmelidirler (Tarique vd., 2022). Dolayısıyla ortakların birbirlerinden öğrenme kapasitesine sahip olmaları gerekir. Ana işletmeye bilgi akışını ve ana işletme tarafından öğrenmeyi desteklemek için İK sistemleri kurulmalıdır ve ana işletme aracılığıyla paylaşmak çok önemlidir (Tablo 1. 3).

2.3. Stratejik İttifaklar ve UİKY'nin Rolü

Daha önce de belirtildiği gibi, uluslararası ittifaklar, bağımsız bir tüzel kişilikle sonuçlanmayan gayriresmî veya resmî ortaklıklar veya anlaşmalar olarak tanımlanır. İşletmeler arası iş birliklerinden stratejik ittifaklar, özellikle karmaşık ve düzensiz çevrelerde, işletmelerin rekabetçiliğini geliştirmek için önemli iş yönetim aracı olmaktadır (Öge, 2003). Stratejik bir ittifaka dâhil olan işletmeler, genellikle çevrelerini ve pazarlarını daha etkin bir şekilde idare edebilmek için ortak strateji ve vizyon tatbikinde bir araya gelirler. Ancak finansal ve yönetsel faaliyetleri paylaşmazlar. İşletmeler, birbirlerinin hisselerinin belirli bir kısmına sahip olabilirler, ancak müşterek mülkiyete geçmezler veya müşterek mülkiyet oluşturmazlar ve bağımsızlıklarını kaybetmezler. Hatta üst düzey yöneticilerle karşılıklı kısa vadeli "ziyaret" bazında değiş tokuş yapabilirler ve ortak kariyer yönetimi öğrenme ve geliştirme politikaları geliştirebilirler, ancak çalışanlarını birleştirmezler (Tayeb, 2005; Bustinza, 2019).

İşletmeler her ne kadar belirli amaçları gerçekleştirmek için ittifak yapsalar da her ittifak ortağı kendi çıkarlarını koruyacak şekilde taahhütlere girmektedir. Bu gerçek, ittifaklarda çok başlılığa neden olmaktadır. Değer yaratma mantığı üzerinde çalışan ortaklar birbirine uyumsuz hedefler ve kıyaslama standartlarıyla çalışır. Bu durum ortakların zamanla birbirinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. İttifakların nasıl çalıştırılacağı ve yararların nasıl paylaşılacağı konusunda sürekli bir uzlaşma olanaksız hâle gelecektir. UOG'lere ve UB&S'ye kıyasla uluslararası stratejik ittifaklar, teknoloji ve kaynakları büyütmenin ve inşa etmenin veya elde etmenin en ucuz ve en az riskli yoludur. Bunun nedenleri sınır ötesi stratejik ittifaklarda sahiplik oranının azaltılması ile bilançodan yararlanmanın ve iyi yönetilirse yetenek kaybının olmaması sayılabilir. Ayrıca anlaşma işe yaramazsa stratejik ittifak feshedilebilir (Rangan ve Yoshino, 1996; Tarique, 2022). Tablo 1.4, sınır ötesi stratejik ittifaklar-

da İK'nin rolü için gözden geçirilecek temel konuların bir taslağını göstermektedir. Bu bölümde daha önce tartışılan UB&S ve UOG'lerde yer alan İKY konularının çoğu, uluslararası stratejik ittifaklarla da ilgilidir.

Tablo 4: Sınır Ötesi Stratejik İttifaklarda İK'nin Rolü

Aşama 1: İttifak stratejisi oluşturmak
Stratejik ittifakın yönetimsel uygunluğunun değerlendirilmesi
Yetkinliklerin ve yeteneklerin değerlendirilmesi
Risk analizi
Aşama 2: İttifak ortağı seçimi
Ortak seçimini etkileyebilecek İK sorunları:
Bir ortağın sahip olması istenen yetkinlikler
İş ortağından girişim içim İK desteği ihtiyacı
Potansiyel ortakların İK becerilerinin ve itibarının değerlendirilmesi
Potansiyel ortakların organizasyon kültürünün değerlendirilmesi
Çıkış seçenekleri
Aşama 3: İttifak görüşmesi
Müzakerelerde çözülmesi gereken Girişim İK sorunları:
Müzakere ekibinin seçimi
Müzakere eğitimi
Yönetim felsefesi, özellikle İKY ile ilgili
Kadrolandırma: Kaynak bulma ve kriterler
Performans yönetimi ve tazminat
Hangi İK hizmet desteğini kim sağlayacak?
Aşama 4: İttifak tasarımı. İstenen müzakere sonuçları ve olası pazarlık takasları
Erken uygulanması gereken belirli İKY faaliyetleri ve gerekli kaynaklar:
Kapsamlı sözleşme maddeleri
Bireysel çıkarları güvence altına alma
Bazı yönergeler ilgili karar verme sürecini bilgilendirme
Ülkeye özgü düzenlemeler ve yatırım riskleri
Ek sözleşme hükümleri
Alternatif diğer ittifak seçeneklerinin değerlendirilmesi
Kadrolama kararları
Aşama 5: İttifakı başlatma
Genel ittifak başlatma yönergelerinin uyarlanması
İttifak başlatma ekibi ortakların belirli kültürel geçmişleri
Personelin kültürel farklılıklar ve bunlarla nasıl başa çıkılacağı konusunda bilinçlendirilmesi
Kapsamlı iletişim her düzeydeki çalışanların ittifak ilişkisinin nedenleri ve önemi hakkında bilgilendirmesi

Aşama 6: İttifak yönetimi
Ortaklar arasındaki ulusal kültürel farklılıkları istenen ölçüde aktif olarak uyumlu hâle getirmek
İşbirlikçi iletişim kalıpları oluşturmak
Eğitim ve öğretim yoluyla kültürel farkındalığı geliştirmek
Çatışmaları kültürel yönelimlerle tutarlı olarak yorumlamak ve kültürel bağlama uyan çözüm tekniklerini kullanmak
Güçlü çalışma ilişkileri
Ortak etkileşimlerinin yıkıcı sarmallarını önlemek için yanıt stratejisi kararları verirken ortakların kültürel yönelimlerini dikkate almak
Kurumsal sorumluluk, Yerel yönetim ekibinin sorumluluğu ve Ortak sorumluluğu gibi sorumluluk dağılımlarının belirlenmesi
Aşama 7: İttifak değerlendirmesi
İK desteğinin kalitesini değerlendirmek için ölçümler:
İşe alma hedefi
Gerçekleştirilen eğitimler
Beceri/bilgi transferi
İletişim, çatışma, güven, karar verme ve öğrenme gibi kültürler arası sorunları ifade eden performans ölçütlerine özel önem vermek
Aşama 8: İttifakın feshi
İttifak stratejisinin tekrar gözden geçirmek
Uluslararası ittifaklarını nasıl sonlandıracaklarına karar vermek
Feshe etkileyebilecek ülkeye özgü düzenlemeleri ve kültürel yönelimleri dikkate almak
Diğer ortak alternatiflerini değerlendirilmek

Kaynak: Pucik, vd., 2017: 397; Tjemkes vd., 2018: 218-221'den uyarlanmıştır.

Başarılı ittifaklar bir ortakla değil, bir stratejiyle başlar. Burada bir ittifak stratejisinin başarısı üzerinde en büyük etkiye sahip olabilecekler konular; ittifak kadrosu, ana işletme(ler) ile girişim arasındaki hareketlilik, yetkinlik ve yetenek geliştirme, performans yönetimi, ödüller ve tanınma, ittifak içinde etki yaratmak ve bir güven kültürü geliştirmektir (Pucik vd., 2017). Ortak seçimi ise, ittifak için uzun vadeli hedeflerin belirlenmesiyle başlar ve İK hususları ortak seçiminde önemlidir. İyi tanımlanmış bir ittifak planlama süreci, personelle ilgili konuların tam olarak değerlendirilmesi için bir alan sağlar. Müzakere eğitimi veya bir ittifak yöneticisinin seçimi gibi, ittifakla ilgili önemli İKY kararları, uygulama aşamasında zaten erkenden alınmalıdır (Tablo 1.4).

Bir ittifak yöneticisi genellikle kurumsal düzeyde atanır ve ittifakların planlanmasından, müzakere edilmesinden ve uygulanmasından sorumludur. İdeal olarak bu rol, ittifak içindeki belirli bir projeyi, iş birimini veya ortak girişimi yönetmekten sorumlu olan girişim yöneticisi rolünden ayrı tutulmalıdır. Ancak tüm işletmelerin bunu yapacak kaynakları yoktur. İttifak yöneticisi,

kişiler arası güven inşa etmek, ortak katkılarının izlenmesi, bilgi akışını yönetmek, stratejik uygulanabilirliğin/sinerjinin değerlendirilmesi ve iç ilişkileri düzenlemekten sorumludur. Girişim yöneticisi ise girişimin başarısı için operasyonel sorumluluğu üstlenir. Ana işletmeye karşı bir işletme olarak girişimin çıkarlarını önyargısız olarak temsil etmek, dış kaynakları düzenlemek, iş birlikçi kültür inşa etmek ve girişim stratejisini geliştirmekten sorumludur. Müzakereler sırasında, İK politikalarına ve uygulamalarına erken aşamada dikkat etmek de önemlidir. Bu aşamada personel, transferler, terfi ve tazminat konularındaki belirsizliği ve çatışmayı azaltmak için ittifak içindeki İK politikalarını netleştiren ayrıntılı bir sözleşme yapmak önemlidir. Ayrıca, bir stratejik ittifak için her stratejik plan, personel gereksinimlerinin bir incelemesini içermelidir. Eğitim ve ücret gibi diğer İK konularının da önemli bir etkisi vardır. Ancak bu alanlardaki sorunlar nispeten kısa sürede çözülebilir. İş stratejisi için ittifakların kritik olduğu işletmelerde ittifak eğitimi, uygulama sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Planlama aşamasında, ittifak ortaklarının "performansın önemli olduğu" konusunda hemfikir olmaları genellikle zor değildir. Ancak, ortak girişime gönderilen işletme yöneticileri için "performansın ne olduğu", bunun nasıl ölçüleceği ve yüksek veya düşük performansın sonuçlarının ne olması gerektiği konusunda anlaşmak çok daha zor olabilir. İttifak içindeki farklı çalışan grupları arasında kazançlarda sıklıkla asimetriye yol açar. Örneğin, dışardan görevlendirilen yöneticiler genellikle tipik bir yerel ittifak çalışanının gelirinden kat kat daha fazla kazanırlar (ödemeleri yerel bir işletmedeki muadilinden önemli ölçüde daha yüksek olabilir). Bu durumda ortaya çıkabilecek eşitsizlik algısı ittifaklarda yüksek performans gösteren çalışanların ana işletmede geleneksel terfi yolları olmadığı durumlarda zor ittifak görevlerinden uzak durmayı seçebilir. Tazminatın yeniden düzenlenmesi bu zorluğu çözmez. İK sisteminin diğer bileşenlerinin de yeniden düzenlenmesi gerekir. İttifak atamalarının uzun vadeli kariyer ilerlemesinin kilit bir unsuru olarak planlanmış terfiler, gerekli yetenek arzını sağlamak için güçlü bir araçtır. İttifakın feshi aşamasında ortaklar arasındaki iş birliği tamamlanır. Bunun nedeni, daha önce belirlenmiş iş birliği hedeflerine ulaşılması, daha fazla çıkar iş birliğinin olmaması yada taraflar arasında bir çatışmanın ortaya çıkması olabilir (Marcinkowski ve Narojczyk, 2020; Pucik, vd., 2017; Tjemkes vd., 2018). Bir iş birliğinin sonuna doğru ittifak stratejisinin tekrar gözden geçirmek, uluslararası ittifaklarını nasıl sonlandıracaklarına karar vermek, feshi etkileyebilecek ülkeye özgü düzenlemeleri ve kültürel yönelimleri dikkate almak ve diğer ortak alternatiflerinin değerlendirilmesi önerilmektedir (Tablo 1.4).

SONUÇ

Uluslararası iş birlikleri, kombinasyonlar, ittifaklar veya bazı ortaklık biçimleri son yıllarda çok popüler hâle gelmiştir. Bu nedenle bu kombinasyon/iş birliği/ittifak türlerinin iyi anlaşılması önemlidir. Bir stratejik ittifak, belirli bir işi bağımsız kalarak karşılamak için iki veya daha fazla taraf arasındaki iş düzenlemesini ifade eder ve kuruluşun kendi stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye çalıştığı ortak bir çabadır. Buna karşılık, ortak girişim, tarafların kaynaklarını belirli bir görevi tamamlamak için bir araya getirmek için bir araya geldikleri iki veya daha fazla taraf arasındaki iş anlaşmasını ifade eder. UOG kendinden önceki işletmeler hala varken kendi yapısı, yönetimi, iş gücü, prosedürleri, politikaları ve kültürü ile eksiksiz ve ayrı bir resmî organizasyon kurar. Bir birleşme genellikle, daha önce ayrı olan iki kuruluşun üçüncü (yeni) bir kuruluşta tam birleşimini içerir. Satın alma ise tipik olarak, ana işletmeye dâhil edilmek üzere bir organizasyonun satın alınmasıdır. Satın almalar, bir kuruluşun diğerini devraldığı ve kendisini açıkça yeni sahip olarak belirlediği durumları kapsasa da iki işletme katılmayı ve tek bir yeni işletme kurmayı kabul ettiğinde birleşme gerçekleşir. Bu nedenle, çoğu bilim insanı ve yönetici, birleşmeleri satın almalardan ayırmamakta ve her ikisi için de "birleşme ve satın almalar (B&S)" terimini kullanmaktadır.

Son yıllarda daha çok tercih edilmelerine rağmen bu kombinasyonların yüksek bir yüzdesi finansal veya stratejik hedeflere ulaşamamaktadır. Bunun nedeni genellikle İK işlevini ilgilendiren konulara yeterince dikkat edilmemesidir. Bu bölümde birleşme süreçleri incelemiş ve sınır ötesi ittifaklar (CBA) için düşünülen işletmelerin UİKY politikaları ve uygulamalarının kapsamlı bir durum tespiti incelemesini gerçekleştirmek için bir çerçeve ve içerik sağlanmıştır. Bu inceleme ile bu tür uluslararası iş birliklerinin başarısı için değerlendirmeler yapılmıştır. Bu iş birlikleri UB&S'leri, UOG'leri ve uluslararası stratejik ittifakları içermektedir. Bölümde, bu üç özel uluslararası iş birliği türünün tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasında UİKY ve yöneticilerin rol ve sorumlulukları açıklanmıştır. Bu kombinasyonların üç türünün de gittikçe daha fazla kullanılması nedeniyle UİKY'nin, bu iş birliklerinin tasarım ve uygulamasının başarısını sağlamaya yardımcı olmada önemli bir rol üstlendiği açıktır. Temel düzeyde, herhangi bir değişim sürecinin stresli olduğu gerçeği de ayrıca dikkate alınmalıdır. Herhangi bir birleşmede, bazı dolaylı maliyetleri olmaktadır. Bunlar; gelecekle ilgili endişeler veya spekülasyonlar nedeniyle mevcut durum üzerinde daha az odaklanma, ayrılışların yarattığı kargaşa, verim kaybıyla ve çalışanların moralinde düşüş vb.'den kaynaklanan maliyet-

lerdir. Herhangi bir iş birliğinde yöneticiler, sözlerinin ve eylemlerinin birleştirilen işletmede ortaya çıkan tutumları, beklentileri ve davranışları etkilediğini göz önünde bulundurmalıdır. Özellikle kurumsal kültür oluşturma çalışmalarına öncelik verilmelidir. Ayrıca herhangi bir ittifakta yetenekli çalışanların elde tutulması da gereklidir. Bunun için yetenekli kişilerin tam olarak kim olduğu ve yeni organizasyon için neden gerekli olduklarını bilmek çok önemlidir. Yetenek tespiti için başlangıç noktası, durum tespiti aşamasında geliştirilen yetenek haritasıdır. Birleşme ve devralmalarda yetenek sadece teknik ve yönetsel becerilerle ilgili değildir. Aynı zamanda tutum ve değişime isteklilikle de ilgilidir. Beklentiler ve fırsatlar hakkında açık sözlü konuşmalar, çalışanların endişe ve kaygılarını hızla ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Böylece yöneticiler onlara hitap edebilirler. Dolayısıyla hızlı ve açık iki yönlü iletişim önemlidir. Tazminat, ücret ve ödemeler önemlidir, ancak yüksek potansiyele sahip çalışanlar kariyerlerine üst düzey ilgi beklerler. Birleştirilmiş işletmede kendileri için fırsatlar görürlerse kalma olasılıkları daha yüksek olacaktır. Kariyer fırsatlarını dile getirmek, çalışanları teşvik etmek ve ödüllendirmek kilit yetenekli çalışanları elde tutmak için önemlidir.

Bu iş birlikçi geliştirme yöntemlerinin, başlıca stratejik değişim biçimlerini temsil ettiği ve doğası gereği karmaşık olduğu kuşkusuz kabul edilmektedir. Bu nedenle, birleşme ve satın almalar, stratejik ittifaklar, ortak girişimler ve diğer iş modellerinin yeniden yapılandırılması önemlidir. Ancak bunlar, karmaşık çok aşamalı süreçlerin ve çok yönlü organizasyonlar arası ilişkilerin anlaşılmasını gerektirdiğinden hem yöneticiler hem de akademisyenler için ciddi zorluklar oluşturmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin ve akademisyenlerin, bu tür iş birlikçi süreçlerin yönetimi hakkında belirli beceriler ve bilgiler edinmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir.

ÖRNEK OLAY

BCE'nin Teleglobe International'ı (Kanada) Satın Alması

Teleglobe'un eski uluslararası İK direktörü Lance Richards, bir dizi büyük sınır ötesi satın alma ve ittifaktan geçti. Bunlar arasında MCI'li British Telecom ve Bell Atlantic'li GTE ve ardından Teleglobe ve BCE vardı. Bu deneyimler Lance'i herhangi bir sınır ötesi sözlü sözleşmede, çalışanların neler olup bittiğini, kimin sorumlu olduğunu ve birleşik organizasyonun nereye yöneldiğini bilmelerinin herhangi bir İK girişiminin en başında olması gerektiğini öğretti. Lance'n öğrendiği; bir satın almada başarıyı garanti eden belirli derslerden bazıları şunlardır:

-CEO'lar (hem satın alan hem de satın alınan işletmelerin) çalışanlara görünür olmalı ve onlarla sürekli etkileşim içinde olmalıdır.

-Her iki işletme de açık, sürekli ve hızlı bir şekilde iletişim kurmalıdır.

-Çalışanlarla diyalog iki yönlü olmalıdır. Çalışanların sorularını ve endişelerini işletmeye ve sorumlu kişilere iletmenin ve ardından yanıt almanın bir yolu olmalıdır.

Lance'n belirttiği gibi, birçok satın alma ve ittifakta, işletme yöneticileri yeni kuruluşa, pazara nasıl liderlik edeceğine ve şimdi rakiplerinin önüne nasıl geçebileceğine dair iyi hazırlanmış bir vizyon sunuyorlar. Ancak ortalama bir çalışan için tek duymak istedikleri, mevcut işlerinde ne olacağıdır. Çalışanlarda bulunan entelektüel sermayenin çoğu zaman (veya olması gereken) en önemli endişe olduğu B&S faaliyetinde, günün sonunda, çalışanların bir sonraki araba ödemelerini yapmak veya çocukları için bir sonraki dönemin eğitim ücretini ödemek gibi şeylerle ilgilendiğini hatırlamak önemlidir. BCE'nin Teleglobe'u satın alması (1 Kasım 2000'de tamamlandı), çalışanların beklentilerinin ve endişelerinin profesyonellik ve samimiyetle nasıl ele alınacağına dair harika bir örnek sağladı.

BCE Inc., Kanada'daki en büyük iletişim işletmesidir ve özel ve kamu müşterilerine geniş bant iletişim ve içerik hizmetleri gibi çeşitli hizmetler sunmaktadır. Satış sonrası saatlerin kamuya duyurulmasıyla eş zamanlı olarak, tüm çalışanlara, her iki işletmenin başkanlarından gelen mesajların da bulunduğu, önceden kaydedilmiş bir video akışı bağlantısı içeren bir e-posta gönderildi. Satın almanın nedenlerinin yanı sıra faydaları da açıkça ana hatlarıyla belirttiler ve ardından iki işletmeyi birleştirme süreci boyunca açık iletişimleri sürdürmeyi taahhüt ettiler.

İşletmelerin intranetlerinde, çalışanlarının bulunduğu 43 ülkenin tamamında erişilebilen ve çoğu soruyu beş iş günü içinde yanıtlama sözü veren bir Soru-Cevap panosu oluşturuldu. Bir ay içinde, BCE yeni bir CEO atamıştı. Gelişinden sonraki bir hafta içinde, çalışanlarla yaptığı birkaç toplantının ilkini yaptı. CEO başlangıçta, tüm işletmelerin birincil istihdam şehirlerinde şahsen sunumlar yaptı, ardından canlı, çok ülkeli bir yayın formatına geçti ve ardından uzak ülkeler için konferans görüşmeleri yaptı. Aynı zamanda, seyahatleri onu nereye götürürse götürsün aylarca

devam eden on beş ila yirmi çalışanla bir dizi kahvaltı ve öğle yemeği toplantısı başlattı. Sonuç olarak, yeni CEO, açık sözlülüğü ve tarzıyla çalışanların beğenisini kazandı. Anahtar nokta, Teleglobe International'ın (ve BCE) tüm çalışanlar için hemen çeşitli tek ve çift yönlü iletişim alanları açması ve herkese düzenli bir bilgi akışı olmasını sağlamasıydı.

Satın almayla ilgili büyük mali sorunlar, yaklaşık iki yıl sonra Teleglobe'un elden çıkarılmasına yol açsa da güçlü çalışan iletişimi, oldukça sınırlı gönüllü çalışan devrine ve çalışanların güçlü katılımına yol açarak, sağlıklı bir BCE'nin devam etmesine yol açtı. Teleglobe, o zamandan beri çeşitli satın almalar gerçekleştirdi ve şu anda Tata Communications Group'un (merkezi Mumbai, Hindistan'da bulunan bir Hintli çok uluslu işetme) bir parçası.

Kaynak: (Tarique vd., 2022).

Örnek Olay Çalışma Soruları

1 Bu çeşitli iletişim biçimleri neden bu kadar başarılı oldu? Sizce en önemlileri hangileriydi? Neden? Niye? Bu iletişim biçimlerini kullanmanın önünde hangi engeller vardır?

2 Bu iletişim biçimi için hangi içerik gereklidir? Çalışanların neyi duymaya ihtiyacı var (istiyor)? Fark eder mi?

3 Bu tür bir iletişimin tepeden mi gelmesi gerekiyor? İK başkanı gibi başka biri bilgileri eşit başarı ile sağlayabilir mi?

KAYNAKÇA

Aguilera, R. V., & Dencker, J. C. (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1355-1370.

Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (Fourth edition). Pearson Education Limited.

Borch, O. J. (1994). The process of relational contracting: Developing trust-based strategic alliances among small business enterprises. *Advances in Strategic Management*, 10(B), 113-135.

Bower, J. L. (2001). Not all M&As are alike: And that matters. *Harvard Business Review*, March, 93-101.

Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Baines, T. (2019). Product–service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. *R&D Management*, 49(1), 33-45.

Child, J., Chung, L., & Davies, H. (2003). The performance of cross-border units in China: A test of natural selection, strategic choice and contingency theories. Journal of *International Business Studies*, 34(3), 242-254.

Culpan, R. (2002). *Global business alliances: Theory and practice*. Greenwood Publishing Group.

Dawar, N., & Frost, T. (1999). Competing with giants: Survival strategies for local companies in emerging markets. *Harvard Business Review*, 77, 119-132.

Dowling, P. J., Festing M., & Allen D. Engle, Sr. (2017). *International human resource management* (7th Edition), Cengage Learning EMEA.

Eaves, S., Kumar, V., White, G. R., & Loonam, J. (2018). Making it happen: The pivotal role of knowledge sharing for information technology deployment success during joint venture change. *Strategic Change*, 27(3), 245-255.

Ellram, L. M. (1992). Patterns in international alliances. *Journal of Business Logistics*, 13(1), 1–25.

Geringer, J. M. (1988). *Joint venture partner selection: Strategies for developed countries*. Praeger.

Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of İnternational Business Studies*, 22(1), 41-62.

Gomes, E. (2020). Mergers, acquisitions, and strategic alliances as collaborative methods of strategic development and change. *Strategic Change*, 29(2), 145-148.

Gomes, E., Weber, Y., Brown, C., & Tarba, S. Y. (2011). *Mergers, acquisitions and strategic alliances: Understanding the process*. Macmillan International Higher Education.

Guerzoni, A., Mirchandani, N., & Perkins, B. (February 3, 2021). C-suites reframe corporate strategies and plan to invest their way out of the crisis. https://www.ey.com/en_gl/ccb/mergers-acquisitions-strategy-survey-summary (E.T. 14.06.2022).

Harding, D., Vorobyov, A., Kumar,S., & Galligan, S. (February 08, 2022). As markets take off, strategic acquirers are evolving to meet new challenges. *M&A Report*, https://www.bain.com/insights/state-of-the-market-m-and-a-report-2022/ (E.T. 14.06.2022).

Henderson, J., & Hooper, M. (2021). China and European innovation: Corporate takeovers and their consequences. *Development and Change*, 52(5), 1090-1121.

Hildebrand, F., Nilsson, A., & Rydberg, A. (2019). *Business model approach to foreign market entry mode: A case study on a Swedish gear manufacturing firm*. (Bachelor Thesis), [Jönköping University, Business Administration]. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1320341/FULLTEXT01.pdf

Jackson, S. E., Luo, Y., & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources in cross-border alliances*. Routledge.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2017). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In (Eds. *Peter J. Buckley*) *International business* (pp. 145-154). Routledge.

Kang, N. H., & Johansson, S. (2000). Cross-border mergers and acquisitions: Their role in industrial globalisation.In *Sti Working Papers*, 2000(1), OECD.

Kramer, L. Brown j. R., & Munichiello, K. (March 17, 2022). What strategies do companies employ to increase market share. https://www.investopedia.com/ask/answers/031815/what-strategies-do-companies-employ-increase-market-share.asp (E.T. 13.06.2022).

Kullman, E. (2012). DuPont's CEO on executing a complex cross-border acquisition. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 43-46.

Marcinkowski, B., & Narojczyk, S. (2020). Risk sources in early phases of inter-organizational cooperation. In (Eds. Khalid S. Soliman) *Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference* (IBIMA) (pp: 5407-5415). 4-5 November Granada, Spain.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. John Wiley & Sons.

Medcof, J. W. (1997). Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning*, 30(5), 718–732.

Mockler, R. J. (1999). *Multinational strategic alliances*. Wiley.

Potapova, T. (2012, October). Organizational capability development as a unique source of company's competitive advantage. In *SPE Russian Oil and Gas Exploration and Production Technical Conference and Exhibition. OnePetro*. https://onepetro.org/ SPERPTC/proceedings-abstract/12ROGC/All-12ROGC/SPE-162092-MS/159188 (E.T. 14.06.2022).

Pucik, V., & Evans, P. (2004). The human factor in mergers and acquisitions. In (Eds. Piero Morosini & Ulrich Steger) *Managing Complex Mergers* (pp.171-187), FT Prentice Hall

Pucik, V., Evans, P., & Björkman, I. (2017). *The global challenge: International human resource management* (3th Edition). Chicago Business Press.

Rangan, U. S., & Yoshino, M. Y. (1996). Forging alliances: A guide to top management. *The Columbia Journal of World Business*, 31(3), 6-13.

Schuler, R. S. (2001). Human resource issues and activities in international joint ventures, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-52.

Schuler, R., & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.

Shah, K. U. (2015). Choice and control of international joint venture partners to improve corporate environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 89, 32-40.

Stahl, G. K., Pucik, V., Evans, P., & Mendenhall, M. E. (2004). Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions. In (Eds. Anne-Wil Harzing & Joris van Ruysseveldt), *International Human Resource Managemen*t (pp. 89-113). SAGE Publications Incorporated.

Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. (2022). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (6th Edition). Routledge.

Tayeb, M. (2005). *International human resource management: A multinational company perspective*. Oxford University Press.

Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2018). *Strategic alliance management* (Second Edition). Routledge.

Öge, E. (2003). *Stratejik ittifaklar ve bir örnek olay* (Tez No. 140363) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.

Walters, B. A., Peters, S., & Dess, G. G. (1994). Strategic alliances and joint ventures: making them work. *Business Horizons*, (July-August), 5-10.