



# Birleşme ve Satın Almalarda **İnsan Kaynakları entegrasyonu ile değer yaratmak**

## Ecem Aksoy

Kıdemli Danışman  
Danışmanlık Hizmetleri  
Deloitte Türkiye

Dünya çapında özellikle gelişen sektörlerde (yaşam bilimleri ve sağlık, teknoloji, finansal hizmetler vb.), artışını sürdüren ve kriz dönemleri öncesi seviyeleri yakalayan şirket birleşme ve satın alma (M&A) operasyonları<sup>1</sup> Türkiye’de de birçok kurumun farklı stratejik etkenler kaynaklı gündeminde bulunuyor. Bu tür operasyonlara katılan oyuncuların çoğunluğu, başarılı ve sürdürülebilir yönetim stratejileri oluşturmanın ve uygulamanın yanı sıra, yetenek yönetimi konusuna verilen önceliğin beklenen getiriye elde etmesindeki payına olan etkisine önem veriyor.

### **“Yetenek Kazanımı” Birleşme ve Satın Alma stratejik nedenleri arasında ilk beş etken arasında yer alıyor**

Araştırmalar birleşme ve satın alma operasyonlarının stratejik etkenlerine bakıldığında “Yetenek Kazanımı” başlığının %9’luk bir oranla ilk beş etken arasında yer aldığı gösteriyor. Üstelik Yetenek Kazanımı etkeninin 2016 yılındaki %4’lük oranı göz önünde bulundurulduğunda, etkisinin yıldan yıla artması da dikkat çekiyor. Bu doğrultuda, bu tür operasyonlarda, ekonomik yönlerin ötesinde, başarının insan kaynakları yönetimi de dahil olmak üzere pek çok faktöre bağlı olduğu birçok şirket tarafından bilinse de, uygulamada ortaya çıkan sorunlar entegrasyon başarısının istenilen seviyede elde edilememesine yol açıyor. ➔

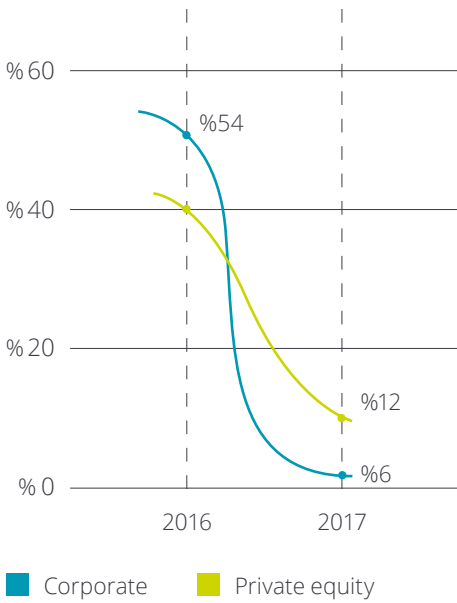
1. Deloitte The state of the deal: M&A trends 2018

## Birleşme ve Satın Alma operasyonlarında ilk beş stratejik etken



Kaynak: Deloitte M&A Trends 2018 Report

## Birleşme ve Satın Alma operasyonu sonrası beklenen getirinin elde edilmediğini belirtenler



Bir diğer Deloitte Birleşme ve Satın Alma 2016 Trend araştırmasına göre, birleşme ve satın alma fırsatlarının çoğunluğunun beklenen getiriyi elde etmediğini veya yatırımın geri dönüşünü sağlamadığını söyleyenlerde azalma olduğunu gösteriyor. Bu iyileşmenin altında, bu tür operasyonların her aşamasında (anlaşma öncesi, ön kapanış ve son kapanış) ilgili başarılı insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirmek adına İK'nın uçtan uca tüm sürece dahil edilmesi ve özellikle yetenek üzerinde verilecek stratejik kararlarda söz sahibi olmasının büyük önem taşıdığı görülüyor.

**Tüm bu gerçekler ışığında, Birleşme ve Satın Alma Operasyonlarında yetenek kazanımının beklenen seviyede olması adına neler yapılmalıdır?**

### İK entegrasyonu ile değer yaratmak: Baştan başlayın

Araştırmalar gösteriyor ki şirketler, birleşme ve satın alma operasyonlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine çok fazla veya çok erken odaklanmıyorlar. Halbuki ilk olarak, İnsan Kaynakları fonksiyonunun sürece erken katılımının, bir anlaşmanın finansal ve operasyonel sinerjilerini optimize etmede yardımcı olabileceği değerlendirilmelidir.

Birleşme ve Satın Alma operasyonlarında, her aşamada İnsan Kaynakları açısından fırsatların ve risklerin bulunduğu benimsenmelidir. Bu süreçte, yetenek yönetimi kapsamında İnsan Kaynakları'nın erken ve aktif olarak sürece dahil edilmesinin önemli ölçüde maliyet tasarrufuna ve çalışanla ilgili risklerde azalmaya neden olduğu gözlemlenmektedir.

İK bu tür operasyonlarda özellikle; potansiyel ortakların belirlenmesini, anlaşmanın yapısını, önemli kararlar ve kilit kilometre taşları için etkili zamanlama ve sorunsuz entegrasyonu destekleyecek stratejilerin geliştirilmesini etkileyebilecek hayati bilgileri ve uzmanlığı paylaşabilir. Ek olarak, İK yöneticileri, organizasyonun potansiyel iş ve insan kaynakları risklerini belirleme ve strateji ve entegrasyon planını şekillendirme çalışmalarına liderlik edebilir.

### **Liderlerle iş birliği yapmak: Liderleri entegrasyon ve dönüşümde doğru konumlandırın**

Hiç tereddütsüz ki bir birleşme ve satın alma operasyonu, en yetenekli çalışanları, en kazançlı ürünleri ve hizmetleri şirkete kazandırmak için nadir bulunan bir fırsat sunar; yıllar içinde şirket içi gelişiminden öteye giderek bir ay içinde daha fazla değer yaratılabilir. Bununla birlikte, başarı çoğunlukla yöneticilerin liderlik yetkinliğini ortaya çıkarır; işgücüne katılmak ve anlaşma sonrası entegrasyon ve dönüşümü de içeren süre boyunca proaktif, olumlu ve hevesli bir şekilde yol göstermek yöneticilerden beklenen temel özellikler arasında yer alır. Bunu yapmak için liderleri hazırlamak, yeni faaliyet modelini tanımlamak, her liderin yeni organizasyondaki rolünü belirlemek, mesajları kilit paydaşların endişelerine hitap etmek için uyarlamak ve etkili eğitim uygulamaları sunmak kritik gereksinimler arasındadır.

### **Gün 1'e hazırlıklı olmak: Gün 1 aktiviteleri için hazırlık yapın**

Etkili iletişim, birleşme ve satın almalarda ortaya çıkan değişim ve belirsizlik karşısında sürdürülebilirliğin korunması için anahtardır. Bir anlaşmanın ilk gün başarısı, kurumsal mesajların kapsamı ve zamanlaması içinde yatar; bu aşamada görülen en büyük zorluk mesaj netliği ve tutarlılığı sağlayarak Gün 1 iletişim aktivitelerini düzenlemektir. Gün 1'i yapılandırmak ve sürdürmek için, İnsan Kaynakları ekibi gerçekleri paylaşmaya ve anlaşmanın çalışanlara olan faydasını artırmaya odaklanmalıdır.

Bu kapsamda, liderlerle aynı dilden konuşmak, çalışan deneyimi açısından en iyi uygulamalara odaklanmak ve kurum adına iletişim faaliyetlerine öncülük etmek İK'nın ana sorumlulukları olarak tanımlanmalıdır.

### **Çalışan deneyiminde iyileştirmelere odaklanmak: "İlk 100 Gün" deneyiminin pozitif etkisini artırın**

Birleşme ve satın alma kapsamında şirketin hangi yaklaşımı seçtiğine bakılmaksızın, entegrasyonun başlangıcından itibaren çalışan deneyimi odaklı pürüzsüz bir geçiş sağlanması, entegrasyonun başarısı ile yüksek korelasyona sahiptir. Başarıyı desteklemek için entegrasyonun ilk 100 gününde kritik önem taşıyan faktörlerin etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Bu doğrultuda, çalışan deneyiminde adaptasyona öncelik verilmeli, liderlik ekibinin görüş ve önerilerine açık olunmalı, çalışanlarla aktif olarak iletişime geçilmeli ve anlık kararlar almak yerine uzun dönem göz önünde bulundurularak planlamalar yapılmalıdır.

### **Kritik iş gücüne ve yetkinliklere odaklanmak: Geçiş dönemi organizasyonuna önem verin**

Birleşme ve satın alma anlaşmasının kesinleşmesi ile birlikte, İnsan Kaynakları ekibi beklenen anlaşma değerini gerçekleştirmek için çeşitli faaliyet modeli ve organizasyon değişikliklerini uygulamak gibi karmaşık bir görevle karşı karşıya kalırlar. Bu görevi başarıyla tamamlamak adına doğru adımlarla ilerlemek öncelikli olarak birleşme ve satın alma sonrası kritik iş gücünü tespit etmek gereklidir. Organizasyonel olarak köklü bir değişikliğin öncesinde Gün 1 için kolay uygulanabilir, ilk 100 gün için ise sürdürülebilir bir geçiş organizasyonu tasarımına önem verilmelidir. Nihai durumda, hem kritik pozisyonların boş kalmamasına hem de yeteneklerin elde tutulmasına odaklanılarak uzun dönem organizasyon gereksinimleri ortaya konulmalıdır.

### **Anlaşma değerini korumak: Kültür çatışmasının önüne geçin**

Performans, yöneticiler için daima en kritik konudur; öyledir ki birleşme ve satın alma öncesi bile performans, yatırımcı incelemelerine tabidir. Performansın bu derecede etkili olduğu bir düzende, birleşme ve satın alma sürecinde ortaya çıkabilen kültür çatışması ve olumsuz etkileri ile mücadele edilememesinin birçok açıdan etkisi görülür. Bunların arasında, kültürel engeller nedeniyle entegrasyonun gecikmesi, üretkenlik ve inovasyonun azalması veya çalışanların iş yükünün artması gibi sonuçlar görülebilir. Bu doğrultuda, kültür, birleşme ve satın alma sonrası performansı sürdürmek ve iyileştirmek için yönetilecek en önemli araçlardan biri olarak görülerek iki şirket arasındaki kültür farklılıkları doğru değerlendirmeli ve ortak bir kurum kültürü oluşumu için çalışmalar başlatılmalıdır.

Organizasyon, Kültür ve Liderlik Birleşme ve Satın Alma Operasyonu kapsamında "Yetenek Kazanımı" odağıyla değerlendirilmesi önceliklendirilen konular arasında yer almaktadır.

Bu uzun süreli yolculukta, farklı uygulamalar ve yaklaşımlar değerlendirilmeden önce, "başarı" kavramıyla ilgili farklı beklentilere sahip paydaşların ortak bir paydada toplanması sağlanmalıdır. Bu alanda yapılan çalışmalarda görülmektedir ki, paydaşlara bağlı olarak, "başarı" kelimesi farklı anlamlar taşıyabilir; finansal optimizasyon, ürün / hizmet çeşitlendirme, insan kaynağı sinerjileri olası başlıca başarı kriterleridir.

Ortak hedefler üzerinde daha iyi anlaşılabilirlik adına birleşme ve satın alma operasyonunun "başarı" kriterlerini tanımlamak İK için de kritik bir adımdır. Hedefler belirlendikten sonra, hedeflere ulaşmak tüm paydaşlar için olduğu kadar İK için de sancılı olabilir. Dolayısıyla, doğru aşamalarda doğru konulara dahil olmak, aktif katılım sağlamak, yol haritasını tanımlamak ve iyi uygulamaları hayata geçirebilmek önemlidir.