

Araştırma Makalesi / Research Article

İŞLETME BİRLEŞMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ DEĞİŞİME DİRENÇ NEDENLERİ ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ

Hale Eda AKDURU¹

ÖZET

İşletmeler rekabet edebilirliklerini yükseltmek, sektörde varlıklarını korumak ve büyümek gibi çeşitli stratejik amaçlarla birleşme yoluna gitmektedirler. Özellikle uluslararası piyasalarda birleşme stratejisi uygulayan aktörler güç kazanmakta, birleşen işletmeler yaratılan sinerji ile sektörde öne çıkabilmektedir. Ancak işletme birleşmelerinde öne çıkan önemli bir konu örgüt içi dirençtir. Örgüt içi direnç birleşen işletmelerdeki çalışanların birleşme nedeniyle oluşan örgüt iklimindeki değişmeye direnmeleri ve bu sebeple işletme birleşmesinin çoğu zaman başarısızlığa uğramasına neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı işletme birleşmelerinde değişime direnç nedenlerinin genel bir sınıflandırmasını yapmak olup, bu amaçla 1998 yılında gerçekleşip başarısız olması nedeniyle dağılan Daimler-Chrysler birleşmesi vakası analiz edilmiştir. Buna göre Daimler-Chrysler Birleşmesinde örgüt içi değişime direnç sebepleri kurumsal ve bireysel sebepler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal sebeplerin başında kültür farklılıkları gelmektedir. Bunun dışında, operasyonel süreçlerdeki uyumsuzluklar, bölümler ve kişiler arası çatışmalar, güç paylaşımındaki belirsizlikler ile istihdam politikalarındaki aksaklıklar da diğer örgütsel değişime direnç sebepleri arasındadır. Alışkanlıklar, geleceğe ilişkin kaygılar, işletmenin birleşme sonrası başarısına inançsızlık ise bireysel değişime direnç sebepleri arasında sayılabilir. Bu araştırma ilgili vakayı çalışanlar ve örgüt içi politikalar bağlamında ele alması bakımından özgündür. Çalışmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak birleşme stratejisi izleyen veya izlemeyi planlayan işletmelere yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Birleşmeleri, Değişime Direnç, Vaka Analizi, Daimler-Chrysler.

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M14, M19

A CASE STUDY ON THE CAUSES OF RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE IN BUSINESS MERGERS

ABSTRACT

Enterprises pursue mergers for various strategic purposes such as increasing their competitiveness, maintaining their presence in the sector and growing. Especially in international markets, actors that implement merger strategies gain strength, and merged enterprises can stand out in the sector with the synergy created. However, an important issue in mergers is intra-organizational resistance. Intra-organizational resistance is caused by the resistance of the employees in the merged enterprises to the change in the organizational climate caused by the merger, and for this reason, the merger often fails. The aim of this study is to classify the reasons for resistance to change in mergers and for this purpose, the case of the Daimler-Chrysler merger, which took place in 1998 and dissolved in 2007, is analyzed. Accordingly, the reasons for resistance to organizational change in the Daimler-Chrysler Merger are divided into two as institutional and individual reasons. Cultural differences, integration incompatibilities in operational processes, interdepartmental and interpersonal conflicts, uncertainties in power sharing and employment policies are the reasons for resistance. Habits, concerns about the future, and disbelief in the success of the business after the merger can be counted among the reasons for individual resistance to change.

Keywords: Mergers, Resistance to Change, Case Study, Daimler-Chrysler

JEL Classification Codes: M10, M12, M14, M19

¹Doç. Dr, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Milas Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Muğla, Türkiye, haleedaakduru@mu.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Introduction and Research Questions & Purpose

All types of partnerships, such as mergers, acquisitions or joint ventures, are viable strategic options used to achieve business objectives such as growth, diversification, economies of scale, synergies or globalisation (Badrtalei & Bates, 2007: 303). The impact of employees' behaviours on the success of an organisation is known. Therefore, in business mergers, the behaviours of the employees of both companies that decide to merge will affect the fate of the merger strategy. In cases where the common practices and common culture created in mergers are made applicable with the acceptance of the employees, the possibility of resistance to the decisions taken is reduced. However, if employees resist change for various reasons, the likelihood of the merger being successful will be considerably reduced.

In this study, it is aimed to determine the factors of resistance to change in business mergers, and it is planned to investigate the issue as a case analysis through the Daimler-Chrysler merger and subsequent separation. The fact that both companies are among the best in the sector and that the employees exhibited signs of resistance to change during the process, despite the fact that the merger was described as 'Marriage in Paradise' at the time of the merger, was decisive in the context of the selection of the research case study.

The research question to be answered within the scope of the study was constructed as 'Why did the employees resist the issues that the management wanted to change from the employees after the merger?'

Methodology

In the study, categorical content analysis method, one of the qualitative research techniques, was used to determine the reasons for resistance to change within the organisation. The study was planned in two stages; firstly, studies, reports, press reports, and websites related to the research gap were analysed in a comprehensive archive and literature review. Subsequently, the public social media accounts of six employees who worked at Daimler and Chrysler during the Daimler-Chrysler merger and separation period were examined, and the posts made by the employees after the separation were subjected to categorical content analysis.

Findings

Five of the participants whose social media accounts were analysed were male and one was female. The average age is approximately 60 (60.3) and the average work experience is 29 (28.8) years. The posts of the six participants about resistance to change were categorised under two different themes. Accordingly, the reasons for resistance to change in the Daimler-Chrysler Merger are divided into two as institutional and individual reasons. Cultural differences are at the top of the organisational reasons. Apart from this, incompatibilities in operational processes, interdepartmental and interpersonal conflicts, uncertainties in power sharing, and failures in employment policies are among the other reasons for resistance to organisational change. Habits, concerns about the future and lack of belief in the success of the business after the merger can be counted among the reasons for individual resistance to change.

Conclusions and Suggestions

It is stated in studies conducted worldwide that there are many factors affecting the success of business combinations. Among these factors, financial adaptation problems, structural differences, cultural differences, uncertainty and anxiety stand out (Chatterje et al., 1992; Seo, 2005; Weber, 1996; Nahavandi & Malekzadeh, 1993; Lodoros & Boateng, 2006; Appelbaum & Gandell, 2003). However, researchers working in the field of social sciences state that although the human factor is the most important factor in the success of mergers, acquisitions and joint ventures, it is often overlooked (Veninga, 1990: 12).

In the business literature, the Daimler-Chrysler break-up is an important example of the issues to be considered in merger, acquisition or takeover decisions. Accordingly, it can be said that while making such decisions, not only strategic goals should be focused on, cultural issues as well as the adaptation of organisational structures and processes should be included in pre-decision analyses, and it can also be said that all employees involved in the merger should be convinced and motivated in the stages of organisational change, based on the fact that no managerial decision can be successful without human participation.

1. Giriş

Birleşme, devralma veya ortak girişim gibi her türlü ortaklıklar, işletmelerin büyüme, çeşitlendirme, ölçek ekonomisi, sinerji veya küreselleşme gibi hedeflerine ulaşmak için kullanılan uygulanabilir stratejik seçeneklerdendir (Badrtalei & Bates, 2007: 303). Bu seçenekler arasında işletme birleşmeleri çeşitli açılardan kendisine has özellikler içermektedir. Doğru uygulandığı ve stratejik bir yaklaşımla yönetildiği takdirde işletme birleşmeleri birleşen işletmeler açısından birçok fayda sağlamakta olup, buna rağmen oluşum yapısına göre çeşitli beklenmeyen riskleri de içerebilmektedir.

Tam birleşmede bir işletme diğerini satın alıp ona katılabileceği gibi, bunların yeni bir işletme olarak ortaya çıkmaları da mümkündür. İki küçük işletmenin birleşip tek büyük işletme olması veya iki büyük işletmenin birleşerek dev bir işletme haline gelmesine iş hayatında sık rastlanır (Mucuk, 2008: 30).

Birleşmelerin işletmelere operasyonel, uzmanlık, maliyet tasarrufu gibi birçok katkısı olmakla birlikte bazı durumlarda pazara hâkimiyet, güç kazanma ve karlılık güdülerıyla de işletme birleşmeleri yapılmaktadır. Ancak her stratejik kararda olduğu üzere, işletme birleşmelerinde de başarı iki işletmenin çeşitli noktalarda benzeşmesine bağlıdır. Aksi takdirde örgütsel direnç işletmelerin değişimine engel olabilir.

Bir organizasyonda çalışanların davranışlarının örgütün başarısı üzerindeki etkisi bilinmektedir. Dolayısıyla işletme birleşmelerinde de birleşme kararı alan her iki işletmenin çalışanlarının davranışları birleşme stratejisinin kaderine etki edecektir. Birleşmelerde oluşturulan ortak uygulamalar ve ortak kültür çalışanların kabulüyle uygulanabilir hale getirildiği durumlarda, alınan kararlara ilişkin bir direnç söz konusu olma olasılığı azalmaktadır. Ancak eğer çalışanlar çeşitli sebeplerden dolayı değişime direnç sergilerse birleşmenin başarılı olma olasılığı oldukça azalacaktır.

Otomotiv sektöründe tanınan iki büyük güçlü firma olan Daimler AG ve Chrysler birleşmesi sürecindeki gelişmeler ve her iki firma çalışanlarında karşılaşılan değişime direnç faktörleri, ilgili birleşmenin ayrılığa dönüşmesinde önemli etkiler yaratmıştır. Bu bağlamda işletme birleşmelerinde örgütsel değişime direnç faktörlerinin belirlenmesi açısından değerli bir örnektir. Çalışma bu birleşmenin ayrılığa dönüşmesinde etkili olan örgütsel değişime direnç faktörlerini konu etmesi bakımından özgündür.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşletme Birleşmeleri

İşletmelerin, varlıklarını korumak, hissedarlarının beklentilerini gerçekleştirebilmek, kâr sağlamak, işletmenin risklerini azaltmak ve işletmenin piyasa değerini yükseltebilmek için büyümesi gerekmektedir. Bu ve benzeri amaçlar doğrultusunda işletmeler birleşme ve devralmalara yönelebilmektedirler (Kayakıran, 2020: 176). İşletme birleşmelerinde yeni bir işletme oluşturmak amacıyla iki veya daha fazla sayıda örgüt bir araya gelerek çeşitli şartlar çerçevesinde yeni bir oluşum meydana getirmekteyken, devralmada ise bir tarafın diğer tarafa ait hisseleri satın alma yoluyla edindiği söylenebilir.

İşletme birleşmeleri özellikle küresel rekabetin işletmeleri zorlaması nedeniyle popülerlik kazanmış bir stratejidir. Uluslararası piyasalarda başarı kazanmak isteyen aktörlerin kendisinden daha tecrübeli veya daha fazla kaynağa sahip olan başka bir aktörle beraber hareket etmek istemesi işletme birleşmelerinin temel güdüsüdür.

Birleşme sonucunda ulaşılan ekonomik güç, birleşen işletmelerin ekonomik varlıklarının tek tek toplamından daha yüksektir. Sinerji etkisi ile açıklanan bu durum, işletme birleşmelerinde birleşilen işletmelerin değerinin, birleşmeden önce ayrı ayrı işletmelerinin değerlerinin toplamından daha büyük olması şeklinde de tanımlanabilir (Erdem, 2016: 151). Bu bağlamda işletme birleşmelerinde değerlendirme konusunun oldukça önemli olduğu görülmektedir. Birleşme kararı alan işletmelerin piyasa değerlerinin doğru belirlenmesi yapılan hukuki işlemin doğruluğunu biçimlendirecektir.

Nitekim iyi planlanmayan ve yönetilmeyen birleşme ve satın alma işlemleri işletmeyi olumsuz olarak etkileyebilmekte ve finansal yapıyı bozabilmektedir (Mortaş & Gümrah, 2016: 39). Hâlbuki birleşmelerde finansal göstergelerde olumlu bir değişim beklentisi ön plandadır.

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB), UFRS/UMS-3 “İşletme Birleşmeleri” standardını yeniden düzenleyerek, yerine Ocak 2008’de tamamlanan UFRS/UMS-3R “İşletme Birleşmeleri” standardını Temmuz 2009’dan itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe koymuştur. Bu standardın amacı, işletme birleşmesini gerçekleştiren bir teşebbüs veya işletmenin finansal raporlamasına ilişkin esaslarını belirlemektir (Zor vd., 2014: 22). Çeşitli raporlama yükümlülükleri içeren bu standart, Türkiye’de de Türkçeye çevrilmek suretiyle uygulama alanı bulmuştur. Dolayısıyla işletme birleşmeleri sürecinin sürece katılan tüm taraflar açısından çeşitli hukuki sorumluluklar barındırdığı görülmektedir.

İşletme birleşmeleri uzun bir süreçtir. Birleşme görüşmelerini birleşmenin gerçekleştiği ülkedeki yasal düzenlemeler şekillendirecektir (Kâğıtçı, 2009: 36). Ancak genel olarak işletme birleşmeleri ekonomik faaliyet konularına göre yatay, dikey, dairesel, karma, çok yönlü dağılıma ve birleşmeler ile hukuki yapılarına göre ise biçimsel ve biçimsel olmayan birleşmeler olarak sınıflandırılmaktadır.

2.2. Örgütsel Değişime Direnç

Değişim, “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir (Tekin & Ayyıldız Ünnü, 2022: 72). Değişim hem bireyler hem de örgütler açısından dinamik bir çevrenin kaçınılmaz gerçeğidir.

Örgütsel değişime ilişkin ilgili yazında birçok görgül çalışmalar olmakla birlikte, bu çalışmaların belirli alanlarda sınırlı kaldığı ve genellikle değişimin örgütsel düzeydeki etkileri üzerinde durduğu görülmektedir. Hâlbuki örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının çalışanların tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediği örgütler ve yöneticiler için üzerinde durulması gereken konuların başında gelmektedir (Karakuş & Yardım, 2014: 22). Çünkü bir örgütte tek tek çalışanların değişime olan yaklaşımının toplamı örgütsel değişime yaklaşımı belirlemektedir. Dolayısıyla örgütlerde değişime olan tutum örgüt içindeki insanların tutumuyla paraleldir.

Literatürde “örgütsel değişim” yaklaşımını ilk kez ele alan yazarlardan birisi olarak Lewin (1947), değişim kavramını, direnç kavramı ile beraber kullanmış, böylelikle “değişim” ve “direnç” kavramı yazında genellikle beraber kullanılmaya başlanmıştır (Aras Beger & Türker, 2018: 242). Buna göre değişim eğiliminin desteklenmesini arzu (istek, heves), değişim eğilimine karşı engelleyici yaklaşımı ise direnç olarak ifade etmiştir.

Değişime direnç Lewin’in güç analizinde yer alan negatif veya kısıtlayıcı güçler olarak adlandırdığımız elemanlardan oluşmaktadır. Bu kuvvetler değişimin denge çizgisini pozitif anlamda geçmesine engel teşkil etmektedirler (Karabal, 2018: 8). Bu bağlamda çözüme, değişim, yeniden dondurma yönteminin başarıya ulaşmasında örgütsel bazı faktörlerin etkisi göz önüne alınmalıdır.

Örgütün benimseyeceği değişim türü içinde bulunduğu şartlara ve örgütün kapasitesine bağlı olup, değişimin acil olup olmadığı da bu süreçte etkilidir. Bilhassa örgütü değiştirmeye zorlayan faktörlerin gücü ile değişimi uygulayacak olan örgütün insan kaynaklarının kalitesi bu süreçte seçilecek değişim yaklaşımını belirler (Tunçer, 2013: 896). Genel itibarıyla plansız, makro, ani ve devrimsel değişimlerin örgüt içinde dirençle karşılaşması olasılığı yüksektir. Çünkü değişim planlanırken örgüt içi dengeleri sağlayan çalışanların ikna ve motive edilmesi uyum kapasitelerini yükseltebilecektir.

Örgütsel değişimi ortaya çıkaran güçler üç başlık altında sınıflandırılabilir (Çapraz, 2009):

- *İçsel Güçler*; İşletmelerin iç bünyelerindeki örgüt yapısı, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, örgütsel gerilim, örgütün yaşı, düşük verimlilik, kişiler ve gruplar arası çatışmalar gibi bazı gelişme, durum ve olaylar ile ilgili olan güçler.

- *Dışsal Güçler*; İşletme dışındaki, teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar, sosyal, kültürel ve demografik koşullar gibi durum ve olaylar ile ilgili olan güçler.

- *Bireysel Faktörler*; Bireyin değişim konusu hakkındaki bilgisi, bireyin değişim süreciyle ihtiyaç duyabileceği yeni beceri ve yetkinlikleri, bireyin kendisine ait görüşü ve bireyin kendisine güven derecesi gibi faktörlerdir.

Bu güçlerin her birisi örgüt içerisinde meydana getirilecek olan değişime ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesidir. Eğer örgüt bu ruhla birlikte hareket ederken mükemmel bir uyum içerisindeyse, örgütsel değişim ve nihayetinde sürdürülebilirlik baki kalacaktır. Ancak, ruhuna uygun faaliyetler icra etmeyen örgütler, değişen çevrelere uyum sağlayamayacak ve yok olup gideceklerdir (Karabal, 2018: 8). Dolayısıyla her değişim hareketi bir neticeye odaklanır ancak her değişim hareketinin kesin olarak başarıya ulaşacağı söylenemez.

Örgütsel değişime direnç kaynakları arasında yapısal durağanlık, değişime sınırlı odaklanma, grup durağanlığı ve uzmanlığa tehdit konuları sayılabilir (Robbins & Judge, 2013: 593). Yapısal durağanlık değişime maruz kalan örgütün kalıplaşmış yaklaşımlarına tutunması iken, değişime sınırlı odaklanma örgütün tüm sistemleriyle değişime katılmamasını ifade eder. Grup durağanlığı örgütler içindeki grupların değişime direnç göstermesi nedeniyle değişim motivasyonunun sağlanmamasına işaret etmektedir. Son olarak uzmanlığa tehdit ise örgütsel güç dengelerinin bozulması endişesiyle örgüt içindeki bireylerin değişime direnç göstermesidir.

2.3. İşletme Birleşmelerinde Örgütsel Değişime Direnç

İşletme birleşmelerinde genel olarak amacın iki veya daha fazla işletmenin kendilerinin tek tek piyasa değerleri toplamından daha değerli bir işletme yaratmak olduğu bilinmektedir. Bununla beraber işletme birleşmeleri üzerine yapılan çalışmalarda birleşen işletmelerde finansal, örgütsel ve kültürel uyumluluk konularının birleşmelerin başarısını doğrudan etkileyen faktörler arasında sayıldığı görülmüştür (Smollan, 2011; Walker & Price, 2000; Cartwright & Cooper, 1993; Buono vd., 1985).

Örgütsel değişime direnç örgüt içerisindeki çalışanların kaygı düzeyleriyle de yakından ilişkilidir. İşletme birleşmelerinde ise tabiatıyla bir bilinmezlik söz konusudur. Bilinmezlik çalışanlarda kaygı ve stres yaratarak örgütsel değişime direnç tepkisi yaratabilecektir. Ayrıca örgüte yabancılaşma, çatışma ve uyumsuzluk ile yönetsel krizler gibi başka sonuçlar da meydana gelebilir.

İşletme birleşmelerinde örgütsel performans, değişime direnç ve örgüt kültürü bağlamında aşağıdaki hususlardan etkilenmektedir (Recklies, 2001: 4):

- Örgütsel sorun çözme mekanizmaları,
- Çalışanların örgütsel değişime direnç eğilimleri,
- Örgütsel iletişim süreci,
- Birleşme neticesi oluşturulan işletmenin hissedarları ile iletişim yaklaşımı,
- İşgörenlerin örgütsel stratejilere uyum ve bağlılıkları.

Öne çıkan bu hususlar işletme birleşmelerinin amaçlarına ulaşabilmesi için birleşme kararı alınmadan evvel göz önünde bulundurulmalı ve detaylı şekilde incelenmelidir. Bununla beraber birleşmeler her zaman dostça görüşmelerle gerçekleştirilmez. Birleşmeler bazen düşmanca işlemleri içerir (Çelik, 1999: 16). Dolayısıyla duyarlılık ve stratejik yönetsel uygulamalar gerektiren bu konularda dikkatli adımlar atılmalıdır.

Başarı uzun vadeli bir bakış açısını gerektirir. Bu nedenle; başarılı bir birleşme hem başarılı bir anlaşma hem de başarılı bir entegrasyon anlamına gelmektedir (Arslan, 2004: 47). İşletmeler birleşirken uyum sorunlarına odaklanarak hareket etmezse örgütsel değişime direnci ortadan kaldıramayabilirler. Buna göre örgütsel değişime direnci ortadan kaldırmak için çalışanların güveni, ikna edilmeleri, değişikliğin doğru zamanlamayla yapılması (Hatiboğlu, 1993), kişilerin süreçlere katılımının desteklenmesi, oryantasyon eğitimlerine önem verilmesi, şeffaf haberleşme mekanizmalarının kullanılması bazen de zorlama veya güç kullanımı (Koçel, 1998) yararlı olabilecektir.

2.4. Daimler-Chrysler Birleşmesi

Daimler AG İşletmesi 1886 yılında Gottlieb Daimler ve Carl Benz tarafından kurulmuş Almanya merkezli bir otomotiv firmasıdır. 1998 yılında Chrysler firmasıyla birleşme gerçekleştirene kadar DaimlerBenz AG olarak anılan firma 1997 yılında yaklaşık 70 milyar dolarlık geliriyle Almanya'nın en büyük endüstriyel grubuydu. Her ne kadar lüks Mercedes otomobil üretimiyle biliniyor olsa da, Daimler Otomotiv (binek ve ticari araç), Havacılık ve Uzay Sanayi, Hizmet ve Doğrudan Yönetilen İşletmeler (Directly Managed Businesses) olmak üzere dört ana alanda faaliyette bulunmaktaydı (Daimler Products, 2024).

İşletme Kuzey Amerika'da Daimler Trucks North America LLC kuruluşunun altında Freightliner Trucks, Western Star Trucks ve Thomas Built Buses markalarının üretimlerini yaparken, Amerika Detroit'te araç motorları, şanzıman gibi yürüyen aksam da üretmekteydi. Bu ürünler işletmenin yine Amerika'da üretmekte olduğu araçlarda kullanılmaktaydı. DaimlerBenz aynı dönemde, Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corporation firmasının büyük hissedarı olup (85% üstü) Japonya pazarında da önemli bir pay elde etmiştir. Firma ağır ticari araç segmentinde NAFTA Freightliner markasını da bünyesinde bulunduran Almanya, Brezilya ve Türkiye'de Mercedes Benz markalı kamyon, otobüs segmentinde ise Mercedes ve Setra marka otobüsleriyle yine pazar lideri konumunda olan bir işletmeydi. Ayrıca Hindistan pazarına yönelik olarak kamyon üretimi ve satışı yapmak amacıyla kurulan Bharat Benz markasına da sahiptir. Avrupa'daki lüks araç segmentindeki başarısına ve Amerika'nın parlayan ekonomik verilerine rağmen DaimlerBenz Amerika lüks araç segmentinde 1%'in altında bir pazar payına sahip bir firmaydı (Daimler-Chrysler, 2001)

Chrysler firması ise Walter Chrysler'in 1921 senesinde Amerika'nın diğer bir otomobil üreticisi Maxwell Motor Company'nin çoğunluk hisselerini alması ve 1925 senesinde de Chrysler Corporation'ı kurup, Maxwell'in hatlarını Chrysler bünyesine geçirmesiyle birlikte şekillenmiş bir Amerikan otomobil üreticisidir. Otomotiv faaliyetleri ve finansal hizmetler olmak üzere iki temel alanda faaliyette bulunan Chrysler firması Plymouth, DeSoto, Dodge, Chrysler ve Imperial marka otomobilleri ve Fargo markalı kamyonları üretmiş olup, 90'ların ortasında dünyadaki en karlı otomobil üretim firmasıdır. 1997 yılında firmanın Amerika pazarındaki payı 23% seviyesine kadar yükselmiştir. Buna rağmen firma aynı sene içinde gelirinin sadece 2,8%'sini ürün geliştirmeye ayıran bir firma konumundaydı. Bu nedenle karlılık oranı yüksek olsa da işletme rakiplerine kıyasla küçük ve yerel kalıyordu (Chrysler Innovation, 2024).

Chrysler, istikrarsız Amerikan otomotiv endüstrisinde tam 4 defa iflasın eşiğinden dönmeyi başarmış olması dolayısıyla "comeback kid" adıyla anılan bir firma olmasına rağmen, firmanın başkanı Robert Eaton otomobil üretim endüstrisindeki kapasite fazlası nedeniyle Amerikan pazarının yavaş yavaş doyuma ulaştığı ve bu üretim fazlasının gelecekte karlılık için problem olmakla birlikte, sektördeki firma sayısını azaltacağını düşünüyordu (Nussbaum, 2007). Chrysler, büyümeyi sürdürmenin ancak uluslararası pazarlara açılmak yoluyla olacağını öngörmekteydi.

Daimler ile Chrysler birleşmesini taraflar için mantıklı kılan bulguların başında Chrysler'in Kuzey Amerika'daki büyük pazar payı (% 89) ile Daimler'in Avrupa pazarındaki büyük pazar payı (% 63) gelmekteydi. Dolayısıyla işletmelerden birisi Amerika'da diğeri ise Avrupa'da oldukça güçlüydü. İki işletmenin ürünlerinin de birbirinin tamamlayıcısı durumunda ürünler olması diğeri bir önemli sebeptir. Buna göre Chrysler spor arabalar,

Daimler ise lüks otomobil segmentinde başarılıdır. Ayrıca mühendislik ve yaratıcılık konularında birbirlerine destek sağlayabilecekleri düşünülmüştür (Badrtalei & Bates, 2007).

Küreselleşmenin her iki işletmeye getirdiği yeni problemlere karşı ortak stratejik hamleler geliştirme, ürün, satış ve lojistik hatlarının genişletilebilmesi, Ar-ge, tasarım ve üretim süreçleri daha etkin hale getirilirken maliyetlerin azaltılması da amaçlanmıştır. Daimler firması bu birleşme vasıtasıyla Chrysler'in sektördeki dönemin en gelişmiş bilgisayar destekli tasarım sistemlerinden de yararlanacaktır. Daimler-Chrysler'in üretmeyi planladıkları yeni ürünlerde ortak parçalar kullanılacak olması dolayısıyla üretim maliyetlerinde de azalma olması beklenmiştir.

2.5. Daimler-Chrysler Ayrılığı

1998 yılının Mayıs ayında yapılan bir anlaşmayla birleşen Daimler ve Chrysler firmaları, beklenmeyen sorunlar nedeniyle 2007 yılının Ağustos ayında ayrılmışlardır. Daimler-Chrysler birleşmesinin başarısızlığına sebep olan birden çok faktör bulunmakla birlikte en önemli sebeplerin başında bu birleşmenin stratejik bir birleşme olmasından ziyade bir satın alma olması gelmektedir.

Daimler firması 38 milyar dolar karşılığında Chrysler firmasının hisselerini satın almış, bu satın alma sonucunda toplamda 460 bin kişilik bir çalışana sahip, 150 milyar Euro'luk satış hacmi olan yeni bir firma oluşmuştur (Daimler-Chrysler, 1999). Bu birleşmenin ardından Daimler-Chrysler küçük araçlar pazarında da gücünü yükseltebilmek için Mitsubishi Motors ve Hyundai firmalarının hisselerinin bir kısmını da satın almıştır. Birleşmeden itibaren 3 yıl içerisinde meydana gelen hisse yapısına bakıldığında, firmanın daha çok Daimler'in satın aldığı büyük bir otomotiv firması haline geldiği söylenebilir. Birleşmenin ardından yapılan açıklamada firmanın iki merkezli bir Alman firması olacağı ve Daimler-Chrysler AG unvanını kullanacağı ifade edilmiştir. Dönemin Daimler Benz CEO'su Jürgen Schrempp ve Chrysler CEO'su Robert Eaton 3 yıl süreyle firmayı birlikte yöneteceklerini ve 3 senenin sonunda Bay Eaton'un şirketin yönetim kurulundan istifa edeceği açıklanmıştır (Nussbaum, 2007).

Daimler-Chrysler firması birleşmeyi izleyen 1999 yılında 9,7 milyar Euro'luk vergi öncesi kara ulaşımıştır. Chrysler hissedarları ellerindeki 1 Chrysler hissesine karşı 0,6235 tane Daimler-Chrysler hissesine sahip olmuşlardır. Daimler hisseleri ise 1 e 1 oranla değerlendirilmiştir (Daimler-Chrysler, 2000).

Birleşme sonrasında Daimler-Chrysler'da finansal sıkıntılar baş göstermiş olup, maliyetlerin azaltılmasına yönelik bazı yönetsel kararlar alınmıştır. Oluşturulan tasarruf planına göre Mercedes'in C serisi üretiminde her yıl 500 milyon Euro tasarruf yapılamadığı takdirde Sindelfingen kasabasındaki fabrikadan yaklaşık 6 bin çalışanın işten atılacağı bildirilmiştir. Bunun üzerine çalışanların greve gitmesi sonucunda anlaşmaya varılarak yıllık tasarruf miktarına ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışanların birçok özlük haklarından vazgeçmelerine sebep olan bu anlaşmanın ardından benzer bir işten çıkarma durumu Bremen'deki fabrikada çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ardından firmanın Japon ortağı Mitsubishi'nin zarar etmesi ve ürün geri çağırma skandalıyla karşılaşması nedenleriyle sermaye artırımına katılmama kararı alınmıştır (Daimler-Chrysler, 2001).

2004-2005 yıllarına gelindiğinde birleşmenin finansal performansı yükselmesine rağmen Mercedes otomobil kolunda düşüş yaşanmış, teknik arızalardan dolayı bazı araçlarını geri çağırma durumunda kalan firma, imajını kurtarabilmek için Mercedes segmentine 3 milyar Euro'luk yatırım yapma kararı almıştır (Daimler-Chrysler, 2004).

Yönetsel anlamda çalışanlarına karşı uyguladığı yöntemler nedeniyle sıklıkla eleştirilen firmadan, Chrysler firmasını önceki dönemlerinde karşılaşılan iflas durumundan kurtaran yöneticilerden Bob Lutz, CEO Robert Eaton tarafından şirketten ayrılmaya zorlanmıştır. Bu duruma tepki olarak birçok üst düzey yönetici şirketten ayrılmıştır. Ardından eski CEO'nun da emekliye ayrılması nedeniyle yerine atanan CEO Dieter Zetsche'nin başka üst düzey yöneticileri de işten çıkarmasıyla geniş çevrelerce, birleşmede Chrysler grubunun etkinliğinin iyice azaldığı düşünülmeye başlanmıştır (Nussbaum, 2007).

Yeni CEO Dieter Zetsche'nin üç yıl içerisinde karlılığı iki katına çıkarmayı amaçlayan politikası satışları artırmanın yanı sıra, işçi sayısını da azaltmaya odaklanmıştır. Nitekim 2006 yılının Mart ayı sonuna kadar 7800 işçinin tazminatlı çıkış sözleşmesi onaylanmış (Daimler-Chrysler, 2005; Daimler-Chrysler, 2006) bu hareketleri ise işçi sendikalarının tepkiyle karşılanmıştır.

2006 yılının ortalarından itibaren başlayan ekonomik kriz otomotiv şirketlerini de derinden etkilemiştir. Başlangıçta karlı bir yatırım olarak görülen birleşme, Tablo 1 ve Şekil 1'de de görüleceği üzere 2000 senesinden itibaren satışların hızında bir yavaşlama yaşamış ve konsolide zarar etmeye başlamıştır. Nihayetinde Daimler, Chrysler'ın %80,1 oranındaki hissesini 2007 yılında 7,4 milyar dolara, kalan %19,9'luk hissesini de 2009 yılında çeşitli koşullar karşılığında Cerberus Yatırım Şirketi'ne satmış (Ülgen & Mirze, 2013: 688) ve bu satışın ardından finansal göstergelerindeki iyileşme ile kalite konularına odaklanma kararı almıştır.

Tablo 1: DC AG İş Gruplarına Göre 1999/2000/2001 Senelerine Ait Faaliyet Karlarının Dağılımı

(Milyon Euro)	1999	2000	2001
Mercedes Benz Yolcu Araçları ve Smart	2,703	2,145	2,951
Chrysler Bölümü	5,051	501	(5,281)
Ticari Araçlar	1,067	1.212	(514)
Hizmetler	2,039	2.457	612
Diğer Alanlar	331	3.590	1,181
Elimine Edilenler	(179)	(153)	(267)
Toplam	11,012	9,752	(1,318)

Kaynak: Daimler-Chrysler AG Yıllık Rapor 2000, Daimler-Chrysler AG Yıllık Rapor 2001.

Tablo 2: DC AG İş Gruplarına Göre 2004-2005-2006 Senelerine Ait Kar/ Zarar Oranları

Tutarlar (Milyon Euro)	2006	2005	2004	06/05 Yüzde Değişimi
Mercedes Araba Grubu				
Operasyonel Kar (Zarar)	2,415	(505)	1,666	-
Gelirler	54,579	50,015	49,630	+9
Maddi Duran Varlık Yatırımları	1,663	1,629	2,343	+2
Araştırma ve Geliştirme Harcamaları	2,176	2,418	2,634	-10
Birim Satış	1,251,797	1,216,838	1,226,773	+3
Çalışanlar (31 Aralık)	99,343	104,345	105,857	-5
Chrysler Grubu				
Operasyonel Kar (Zarar)	(1,118)	1,534	1,427	-
Gelirler	47,116	50,118	49,498	-6
Maddi Duran Varlık Yatırımları	2,892	3,083	2,647	-6
Araştırma ve Geliştirme Harcamaları	1,638	1,710	1,570	-4
Birim Satış	2,654,710	2,812,993	2,779,895	-6
Çalışanlar (31 Aralık)	80,735	83,130	84,375	-4

Kaynak: Daimler-Chrysler AG Yıllık Rapor 2006

3. Daimler-Chrysler Birleşmesinde Örgütsel Değişime Direnç Faktörleri Üzerine Bir Vaka Analizi

3.1. Yöntem

Bu çalışmada işletme birleşmelerinde değişime direnç faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmış olup, konunun Daimler-Chrysler birleşmesi ve akabinde ayrılığı üzerinden bir vaka analizi olarak araştırılması planlanmıştır. Burada her iki işletmenin de sektörün en iyilerinden olmaları, yapılan birleşmenin gerçekleştiği dönemde 'Cennette İzdivaç' olarak betimlenmesine rağmen, yaşanan süreçte çalışanların değişime direnç bulguları sergilemiş olmaları araştırma örnek olayı seçimi bağlamında belirleyici olmuştur.

Çalışma iki aşamalı olarak planlanmış, öncelikle kapsamlı arşiv ve literatür taramasında araştırma boşluğuna ilişkin çalışmalar, raporlar, basın haberleri, internet siteleri incelenmiştir. Akabinde Daimler-Chrysler birleşmesi ve ayrılığı döneminde Daimler ve Chrysler firmalarında çalışmış olan altı çalışana ait herkese açık sosyal medya hesapları incelenmiş, çalışanların ayrılık sonrasında yaptıkları paylaşımlar kategorisel içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu çalışanların halen 3 tanesi aynı firmalarda çalışmaya devam etmektedir. Örneklem seçiminde firmadan ayrılan bir çalışanın Daimler-Chrysler hashtag'ıyla 10.01.2024 tarihinde sosyal medya hesabından herkese açık yaptığı bir paylaşımın yola çıkılmış, çalışanın arkadaş listesi incelenerek, işyeri bazlı filtreleme sonucunda belirlenen ve araştırma sorusuna yönelik herkese açık paylaşımlar yapılan hesaplar örnekleme dâhil edilmiştir.

Çalışmanın genel çerçevesi doğrultusunda iki büyük firmanın çalışanlarının değişime direnç nedenlerini anlamlandırmak amacı esas alındığından kişisel hakları korumak adına kullanıcıların hesap isimleri ve ilgili görseller verilmemiştir. 01.01.2009 ila 01.03.2024 tarihleri aralığının incelendiği hesaplara ve hesaplarda yapılan paylaşımlara ilişkin bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: İncelenen Hesaplara İlişkin Bilgiler

Hesaplar	Firma	Cinsiyet	Yaş	Çalışma Süresi	Meslek /Uzmanlık	Daimler-Chrysler Ayrılığına Dair Sözel Paylaşım Sayısı	Paylaşım Tarihleri
Hesap 1	Daimler AG	Erkek	71	35	Mühendis	15	24.06.2011 (2 paylaşım), 12.01.2012, 06.02.2013, 10.07.2013, 14.07.2013, 09.05.2014, 11.08.2014, 27.08.2014, 20.01.2015 (2 paylaşım), 21.01.2015, 14.06.2016, 08.08.2017, 10.01.2024
Hesap 2	Chrysler	Kadın	60	30	Teknisyen	8	19.10.2010, 21.05.2011, 04.02.2012 (3 paylaşım), 17.11.2012, 16.07.2013, 02.02.2014
Hesap 3	Daimler AG	Erkek	52	21	Mühendis	9	01.03.2016 (2 paylaşım), 16.03.2016, 11.04.2017, 23.10.2018, 25.10.2018, 24.12.2018 (2 paylaşım), 09.02.2019
Hesap 4	Chrysler	Erkek	57	33	İşçi	4	18.02.2011 (2 paylaşım), 02.09.2014, 10.06.2018
Hesap 5	Daimler AG	Erkek	63	28	İşçi	10	14.06.2013 (2 paylaşım), 20.07.2014, 05.05.2016 (2 paylaşım), 16.09.2018, 03.10.2018, 10.02.2019 (3 Paylaşım)
Hesap 6	Chrysler	Erkek	59	26	Teknisyen	5	10.10.2013, 15.10.2013, 17.11.2013, 24.11.2013, 16.07.2015

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Paylaşımlardan elde edilen veriler Almanca ve İngilizce dillerinden Türkçe'ye çevrilmiş olup, herhangi bir çeviri hatasına sebep olmamak adına İngilizce ve Almanca Okutmanı olarak görev alan 2 ayrı uzmandan çevirileri değerlendirmeleri talep edilmiştir. Onaylanmasının ardından veriler öncelikle açık kodlama yoluyla çözümlenmiştir. Açık kodlama sürecinin ardından belirlenmiş olan her kod eksen kodlama yöntemi uygulanarak belirli bir çerçeveye bağlı kategorik kodlara çevrilmiştir. Belirlenen her kategori bir eksen etrafında düzenlenmiştir Ardından bu kategorilerin ortak noktaları göz önüne alınarak temalar haline getirilmiştir.

3.2. Bulgular

3.1. Daimler-Chrysler Birleşmesinde Örgüt İçi Değişime Direnç Sebepleri

Araştırmada örgüt içi değişime direnç nedenlerini tespit etmek amacıyla nitel araştırma tekniklerinden kategorisel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Kategorisel içerik analizi, belirli bir mesajın önce kategorilere bölünmesini ve ardından bu birimlerin, belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasını ifade etmektedir. Kategorileştirme ise, mesajların kodlanmasını, yani anlamlarının işlenmesini gerektirmektedir (Bilgin, 2006: 19). Daimler-Chrysler birleşmesi süresince çalışanlardan talep edilen değişimin her iki örgüt içerisinde çeşitli tepkilerle karşılandığı arşiv araştırmalarında belirtilmiş olduğundan, araştırmaya katılan 3'ü Chrysler, 3'ü Daimler AG firması çalışanı toplam 6 kişinin düşüncelerini ifade ettikleri 51 adet sosyal medya söylemleri bulgulara ulaşmada belirleyici olmuştur.

Bu çerçevede çalışma kapsamında yanıt aranan araştırma sorusu “Birleşme sonrasında yönetimin çalışanlardan değişim istedikleri konulara çalışanlar tarafından neden direnç gösterilmiştir?” şeklinde kurgulanmıştır.

Sosyal medya hesapları incelenen katılımcıların beş tanesi erkek bir tanesi kadındır. Yaş ortalaması yaklaşık 60 (60,3) ve ortalama iş tecrübesi 29 (28,8) yıldır. Araştırmaya dâhil edilen altı kişinin değişime direnç konusunda yaptıkları paylaşımlar iki ayrı tema altında kategorize edilmiştir. Buna göre Daimler-Chrysler Birleşmesinde örgüt içi değişime direnç sebepleri kurumsal ve bireysel sebepler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal sebeplerin başında kültür farklılıkları gelmektedir. Bunun dışında, operasyonel süreçlerdeki uyumsuzluklar, bölümler ve kişiler arası çatışmalar, güç paylaşımındaki belirsizlikler ile istihdam politikalarındaki aksaklıklar da diğer örgütsel değişime direnç sebepleri arasındadır. Alışkanlıklar, geleceğe ilişkin kaygılar, işletmenin birleşme sonrası başarısına inançsızlık ise bireysel değişime direnç sebepleri arasında sayılabilir. Temaların oluşturulmasında yararlanılan paylaşımlara ilişkin dilimize çevrilmiş örneklere Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4: Verilerin Çözümlemesi Neticesinde Elde Edilen Kategoriler ve Temalar

Kategoriler	Temalar
Kurumsal Sebepler	-Kültür Farklılıkları -Operasyonel Uyumsuzluklar -Bölümler ve Kişiler Arası Çatışmalar -Güç Paylaşımındaki Belirsizlikler -İstihdam Politikalarındaki Aksaklıklar/Haksızlıklar
Bireysel Sebepler	-Alışkanlıklar -Geleceğe İlişkin Kaygılar -Birleşme Sonrası Başarıya İnançsızlık

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5: Paylaşımlardan Örnekler

Hesap	Paylaşım
Hesap 4	“Bunu hala atlatamıyorum. İşten çıkarılma tehdidi, her gün gördüğümüz taciz ve zorla sürüklendiğimiz kaos ortamı. Kahve molalarımızı bile endişe içinde geçirdiğimiz günler geride kaldığı için Tanrı'ya şükrediyorum.”
Hesap 6	“En azından artık Bay Her şeyi Bilen (!) mesai ücretime göz dikemeyecek diye çok sevinmişim. Bu kadar zaman sonra eski pozisyonuma dönmek güzel ama lütfen beni bir Becks içmeye bile davet etmeyin arkadaşlar:”
Hesap 3	“Neden böyle olduğunu artık konuşabiliyoruz. Bizi onlardan ayıran temel konu kültürel farklılıklardı. Listemdeki arkadaşlarım alınmasın ama Bay XXXXX kadar yalan söyleyenini görmedim. Onu tekrar görmeyeceğim için çok memnunum. Aynısını düşünenler?”
Hesap 1	“Bugün buradan ayrılırken o korkunç dönemi anmadan yapamayacağım. Biz ne kadar dik durmaya çalıştıysak da, tüm düzenimiz alt üst olmuştu. Başarısızlığı başından belli olan ve bunu hepimizin bilmesine rağmen (çünkü onlara güvenmiyorduk) ısrarla bize dayatılan kuralları ve uzun çalışma yaşamımda ilk defa işten atılma tehdidinde maruz kaldığımı unutmayacağım. Umarım gençler böyle bir süreç yaşamazlar.”

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Daimler-Chrysler birleşmesinde hedeflere ulaşma yolunda öncelikle ani ve büyük finansal kararlar verildiği, maliyetleri azaltmak adına çalışanların özlük haklarına müdahale edildiği ve hatta haksız işten çıkarmalar söz konusu olduğu, kişileri işten çıkarma tehdidiyle çalıştırırken, motivasyon sağlayan liderlerin de firmadan uzaklaştırılmasıyla toplu bir direnç yaratıldığı beyanlarda belirtilmiştir.

Ayrıca çalışma yöntemlerine müdahale edilmesi, sürekli değişen idari kadro, ürünlerde hata oranının yükselmesi nedeniyle zarara uğrayan firmanın çalışanlarına karşı gittikçe daha sert tavırlar sergilemesi çalışanların geleceğe ve firmalarının başarısına dair güvenlerini de zedelemiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

İşletme birleşmelerinde başarıyı etkileyen birçok unsur bulunduğu dünya çapında yapılan çalışmalarda belirtilmektedir. Bu unsurlar arasında finansal adaptasyon problemleri, yapısal farklılıklar, kültürel farklılıklar, belirsizlik ve endişe öne çıkmaktadır (Appelbaum & Gandell, 2003; Chatterje vd., 1992; Lodorfo & Boateng, 2006; Nahavandi & Malekzadeh, 1993; Seo, 2005; Weber, 1996). Ancak, sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar, işletmelerde insan faktörünün birleşme, satın alma ve ortak girişimlerin başarısında en önemli unsur olmasına rağmen sıklıkla göz ardı edildiğini ifade etmektedirler (Veninga, 1990:12).

Benzer şekilde otomotiv piyasasının iki dev firması olan Daimler ve Chrysler'ın 1998 yılında başlayan birleşmesinin başarısızlıkla sonuçlanmasının ardından bu başarısızlığın bir Alman-Amerikan kültür çatışması boyamında düşünülmesi söz konusu olmuş, vaka çeşitli çevrelerce bir kültür asimetrisi şeklinde yorumlanmıştır.

Alman kültürü kuralcı, sistematik, resmi ilişkilere dayanan, güvenliğe önem veren, çalışma hayatında süreç odaklı yaklaşımlarla bilinen bir kültürdür. Amerikan kültürü ise daha esnek, özgürlükçü, riske açık, hiyerarşiden uzak ve çalışma hayatında yaratıcılığı ön plana alan bir kültür olarak neredeyse Alman kültürünün tam tersi özelliklere sahiptir. Bu açıdan bakıldığında ayrılık kararında kültürel bağlamın benzeşmemesinin önemli etkisi olduğu söylenebilir. Bu farklılıklar çalışanların değişime direnmesinde, baskı ile kabul ettirmeye çalışılan kararlara verdikleri tepkilerde de gözlemlenebilir neticeler yaratmıştır.

İşletmecilik literatüründe Daimler-Chrysler ayrılığı işletme birleşme, satın alma veya devir kararlarında göz önüne alınması gereken konular bağlamında önemli bir örnek teşkil etmektedir. Buna göre söz konusu kararlar alınırken, sadece stratejik hedeflere odaklanılmaması gerektiği, örgütsel yapı ve süreçlerin uyumlanması kadar kültürel konuların da karar öncesi analizlere dâhil edilmesi gerektiği, ayrıca insan katılımı olmadan herhangi bir yönetsel kararın başarıya ulaşamayacağı gerçeğinden hareketle, birleşme içerisinde yer alan tüm çalışanların örgütsel değişim aşamalarına ikna ve motive edilmeleri gerektiği de söylenebilir.

Katkı Oranı Beyanı

Makale tek yazarlı olup tüm çalışma yazar tarafından yapılmıştır.

Kaynakça

- Appelbaum, S., & Gandell, J. (2003). A cross method analysis of impact of culture and communications upon a health care managers. *Journal of Management Development*, 22 (5), 370-392.
- Aras Beger, G., & Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: Sistematik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272.
- Arslan, H. (2004). *Bulmacanın eksik parçası: Birleşme ve satınalmalarda insan kaynakları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Badrtalei, J., & Bates, D. L. (2007). Effect of organizational cultures on mergers and acquisitions: The case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*, 24(2), 303-317.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Buono, A., Bowditch, J., & Lewis, J. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38 (5), 477-500.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1993). The role of culture compatibility in successful organization. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-69.
- Chatterje, S., Lubatkin, M., & Schwigner, D. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.
- Chrysler Innovation (2024). <https://www.chrysler.com/chrysler-innovation.html> adresinden erişilmiştir. Erişim tarihi: 16.04.2024

- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel değişim: Çok boyutlu bir model önerisi*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 12.01.2024
- Çelik, O. (1999). *Şirket birleşmeleri ve birleşmelerde şirket değerlemesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- DaimlerChrysler (1999). *Annual Report*. <https://group.mercedes-benz.com/investors/reports-news/annual-reports/download/> sayfasından erişilmiştir. Erişim tarihi: 13.04.2024
- DaimlerChrysler (2000). *Annual Report*. <https://group.mercedes-benz.com/investors/reports-news/annual-reports/download/> sayfasından erişilmiştir. Erişim tarihi:13.04.2024
- DaimlerChrysler (2001). *Annual Report*. <https://group.mercedes-benz.com/investors/reports-news/annual-reports/download/> sayfasından erişilmiştir. Erişim tarihi:13.04.2024
- DaimlerChrysler (2004). *Annual Report*. <https://group.mercedes-benz.com/investors/reports-news/annual-reports/download/> sayfasından erişilmiştir. Erişim tarihi:13.04.2024
- DaimlerChrysler (2005). *Annual Report*. <https://group.mercedes-benz.com/investors/reports-news/annual-reports/download/> sayfasından erişilmiştir. Erişim tarihi:13.04.2024
- DaimlerChrysler (2006). *Annual Report*. <https://group.mercedes-benz.com/investors/reports-news/annual-reports/download/> sayfasından erişilmiştir. Erişim tarihi:13.04.2024
- Daimler Products (2024). <https://www.daimlertruck.com/en/products> adresinden erişilmiştir. Erişim tarihi: 15.04.2024
- Erdem, Ü. (2016). Türkiye finansal raporlama standartları 3: İşletme birleşmeleri. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 47, 149-170.
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kağıtçı, A. (2009). Anonim ortaklıklarda birleşme süreci ve muhasebeleştirme yöntemlerinde meydana gelen gelişmeler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 12(1-2), 35-50.
- Karabal, C. (2018). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1(2), 6-24.
- Karakuş, Ş., & Yardım, M. (2014). Algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1),21-31.
- Kayakıran D. (2020). The effects of company mergers on company's market value and a research. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 5(10),175-191.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lodorfos, G., & Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process. *Management Decision*, 44 (10), 1405-1421.
- Mortaş, M., & Gümrah, A. (2016). İşletme birleşmelerinin TFRS-3, TTK ve VUK kapsamında değerlendirilmesi ve birleşme başarısının TOPSİS yöntemi belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 6 (1), 39-51.
- Mucuk, İ. (2008). *Temel işletme bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). *Organizational culture in the management of mergers*, Westport, Conn.: Quorum Books.
- Nussbaum, B. (2007). *Lessons from the Chrysler- Daimler debacle. Organic growth trumps synergy*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-05-14/lessons-from-the-chrysler-daimler-debacle-dot-organic-growth-trumps-synergy-dot>. sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 10.03.2024
- Recklies, O. (2001). *Mergers and culture*. https://www.themanager.org/pdf/Merger_Culture.PDF sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 01.03.2024
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*, (İ. Erdem. Çev.) Ankara: Nobel Yayınevi.
- Seo, M. (2005). Understanding employee responses to postmerger organizational change processes an integrative framework, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 4, 442-443.
- Smollan, R. (2011). Engaging with resistance to change. *University of Auckland Business Review*, 13(1), 12-15.

- Tekin, İ., & Ayyıldız Ünnü, N. A. (2022). A study on revealing the dynamics of organizational change from employees' perspective. *Trends in Business and Economics*, 36(1), 71-82.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Veninga, K. R. (1990). Strategies for managing the merger. Helping the staff adjust. *Hospital Topics*, 68(4), 11-6.
- Zor, İ., Dinç, Y., & Cengiz, S. (2014). İşletme birleşmelerinin mevzuat boyutu ve muhasebe uygulamaları: UFRS/UMS ve VUK kapsamında incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(1), 17-43.
- Walker, J., & Price, K. (2000). Perspectives: Why do mergers go right?. *Human Resource Planning*, 23 (2), 6-8.
- Weber, Y. (1996). Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations*, 49(9), 1181-1195.