



11. Örgüt Kuramı Sempozyumu  
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)  
ve Sabancı Üniversitesi desteğiyle gerçekleşmiştir.

# 11. ÖRGÜT KURAMI SEMPOZYUMU

31 OCAK-1 ŞUBAT 2020  
Sabancı Üniversitesi

Bildiriler Kitabı



Derleyen:  
S. Arzu Wasti

Düzenleyen:  
Sabancı Üniversitesi  
Yönetim Bilimleri Fakültesi

Sabancı  
Üniversitesi

YÖNETİM  
BİLİMLERİ  
FAKÜLTESİ

## İçindekiler

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| SEMPOZYUM DANIŞMA KURULU .....                                                                                                                       | 2   |
| SEMPOZYUM BİLİM KURULU .....                                                                                                                         | 2   |
| SEMPOZYUM DÜZENLEME KURULU .....                                                                                                                     | 2   |
| SUNUŞ .....                                                                                                                                          | 3   |
| KURUMSAL ALANLARIN ETKİLEŞİMİ VE UYGULAMANIN MANTIĞI: HUKUK ALANININ TÜRK SAĞLIK<br>ALANINDAKİ TIBBİ UYGULAMALARA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ..... | 4   |
| BİR KURUMSAL ALAN OLARAK BAĞIMSIZ DENETİM ALANININ TÜRKİYE’DE OLUŞUMU VE EVRİMİ .....                                                                | 18  |
| HOW START-UPS STRATEGIZE IN DOING, THINKING AND RESPONDING: CASES OF FIN-TECH AND HEALTH-<br>TECH STARTUPS IN TURKEY .....                           | 37  |
| TÜRK ŞİRKETLERİNİN ULUSLARARASI BİRLEŞME VE SATIN ALMA MOTİVASYONLARI: KURUMSAL<br>ÇEVRENİN ETKİLERİ .....                                           | 49  |
| YÖNETİM KURULU KOMPOZİSYONUNUN ULUSLARARASILAŞMA MOTİVASYONLARI İLE LOSYON<br>TERCİHLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE MODERATÖR ETKİSİ .....                  | 59  |
| WHEN COMPETITORS ARE CO-NARRATORS: THE ROLE OF RHETORICAL ORGANIZATIONAL HISTORY IN<br>IDENTITY CONTESTATION .....                                   | 77  |
| HOW GLOBAL IDEAS TRAVEL? TRANSLATION OF FINANCIAL LITERACY IN TURKEY .....                                                                           | 106 |
| UNPACKING THE CONCEPT OF THE “STATE”: A SYSTEMATIC REVIEW OF INSTITUTIONAL RESEARCH AND<br>FUTURE DIRECTIONS.....                                    | 114 |

## **SEMPOZYUM DANIşMA KURULU**

**S. Arzu Wasti**, Sabancı Üniversitesi (Sempozyum Dönem Başkanı)  
**Ali Danışman**, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
**Nisan Selekler Gökşen**, Boğaziçi Üniversitesi  
**Çetin Önder**, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
**Şükrü Özen**, İzmir Ekonomi Üniversitesi  
**A. Selami Sargut**, Başkent Üniversitesi  
**Nazlı Wasti**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi

## **SEMPOZYUM BİLİM KURULU**

**Eyüp Aygün Tayşir**, Marmara Üniversitesi  
**Deniz Tunçalp**, İstanbul Teknik Üniversitesi  
**Umut Koç**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
**Nisan Selekler Gökşen**, Boğaziçi Üniversitesi  
**Mehmet Erçek**, İstanbul Teknik Üniversitesi  
**Çetin Önder**, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
**Özlem Yıldırım Öktem**, Boğaziçi Üniversitesi  
**Çağla Yavuz**, Yeditepe Üniversitesi  
**Görkem Aksaray**, Koç Üniversitesi  
**Ali Danışman**, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
**Remzi Gözübüyük**, Sabancı Üniversitesi  
**S. Arzu Wasti**, Sabancı Üniversitesi

## **SEMPOZYUM DÜZENLEME KURULU**

(Sabancı Üniversitesi)  
**S. Arzu Wasti**  
**Ozan Duygulu**  
**Betül Altunsu**

## SUNUŞ

Sabancı Üniversitesi olarak 11.Örgüt Kuramı Sempozyumu'na evsahipliği yapmaktan kıvanç duyuyoruz. Bu sempozyum Türkiye'de örgüt kuramı çalışan genç ve kıdemli meslektaşlarımızın bildiğini ve yaptığını paylaşma, akranlarından fikir alma ve daha iyiye ulaşma istek ve ihtiyacını karşılamak amacıyla değerli hocamız Şükrü Özen'in fedakar çabalarıyla ortaya çıkmıştır. Ne mutlu ki giderek artan bir ilgiyle de 11 seneyi geride bırakmıştır.

Örgüt Kuramı Sempozyumu'nu bu denli başarılı bir etkinlik yapan etmen şüphesiz tartışmacı olarak katkı veren meslektaşlarımızdır. Bu sene de değerli vakitlerini esirgemeyen Gökem Aksaray, Ali Danışman, Remzi Gözübüyük, Oktay Koç, Umut Koç, Özlem Yıldırım Öktem, Çetin Önder, Eyüp Aygün Tayşır ve Çağla Yavuz hocalarımıza şükran borçluyuz.

Bu yıl Sempozyuma 13 bildiri önerildi, bu bildiriler karşılıklı gizlilik ilkesine uygun olarak hakemlerce değerlendirildi ve 8'i sunulmaya değer bulundu. Böylelikle 11 farklı üniversiteden 16 araştırmacımızın yeni işlerinden haberdar olacağız. Sunulacak bildirilerin genişletilmiş özetlerinin yer aldığı bu kitapçıkta, yeni kurumsalcılık, retorik yaklaşımlar, devlet ve örgüt ilişkileri, uluslararasılaşmanın sebep ve sonuçları, örgütsel çeviri ve değişim gibi geniş bir yelpazede yapılmış araştırmaları bulacaksınız. Çalışmaların, tartışmacı hocalarımızın ve katılımcılarımızın katkılarıyla geliştirilerek yayına dönüşmesi en büyük dileğimiz.

Bu seneki Örgüt Kuramı Sempozyumunun açılış konuşması için Prof. Dr. Zafer Toprak'ı davet ettik, sağolsun bizi kırmadı, kendisine çok teşekkür ediyoruz. Hocamızın "Örgütsel Kimliğin Oluşumunda Bellek Sorunu" başlıklı konuşmasının bizlere ilham vereceğine eminim.

Sempozyumumuz Sabancı Üniversitesi ve TÜBİTAK'ın destekleriyle gerçekleştirilmiştir. Her iki kuruma sempozyuma sağladığı destekten dolayı şükran borçluyuz. Sempozyumu düzenleme sürecindeki yönetsel desteği için Ozan Duygulu ve Betül Altunsu'ya çok teşekkür ederim. Son olarak, değerli katkılarıyla Sempozyumun gerçekleşmesini sağlayan bildiri sahiplerine ve dinleyici katılımcılara hoşgeldiniz diyor, hepimize verimli bir etkinlik diliyorum.

S. Arzu Wasti  
İstanbul, 2020

# KURUMSAL ALANLARIN ETKİLEŞİMİ VE UYGULAMANIN MANTIĞI: HUKUK ALANININ TÜRK SAĞLIK ALANINDAKİ TIBBİ UYGULAMALARA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Mustafa Özseven**

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi  
mozseven@atu.edu.tr

## Özet

Bu çalışma 2003 sonrası Türk sağlık alanındaki tedavi süreçlerine hukuki bir görünüm kazandıran yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesiyle alanda beliren ‘hak’ tözünün tıbbi uygulamaya etkisini Friedland vd.’nin (2014) tanımladığı şekliyle uygulamanın mantığı çerçevesinden araştırmaktadır. Özellikle de piyasa, meslek ve kamu hizmeti kurumsal mantıklarının etkili olduğu bir alanda hak tözünün de devreye girmesiyle tıbbi uygulama sürecinde hasta ve hekimlerin nasıl bir davranış tarzı geliştirdikleri bu çalışmanın odağında yer almaktadır. Yapılan doküman incelemeleri ve görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin analizi kurumsal mantıkların özünde yer alan tözler ile, alana özgü sağlık tözü (Özseven, 2017a) ve hukuk alanına özgü ‘hak’ tözünün etkileşimiyle uygulamaların şekillendiğine işaret etmektedir. Araştırma bulguları bir yanıyla Bourdieu’nun vurguladığı şekilde alanlarda gelişen uygulamaların kendine has bir mantık geliştirir iddiasını destekler nitelikte iken (Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001), Friedland vd.’nin (2014) tanımladığı uygulama töz, özne ve uygulama etkileşimiyle gelişen uygulama mantığının ‘sonsuz’ nitelikte (Friedland, 2009a; Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001) gelişebileceğine yönelik işaretler de sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Uygulamanın mantığı, Türk sağlık alanı, hak tözü, defansif tıp

## 1. Giriş

Toplumsal seviyedeki kurumsal düzenler ile birey arasındaki etkileşimi makro ve mikro üzerinden araştıran kurumsal mantık yazınının (Friedland, 2009a, 2009b; Friedland ve Alford, 1991; Friedland, Mohr, Roose ve Gardinali, 2014; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012), Bourdieu’nun çerçevesini oluşturduğu alan, habitus ve sermaye dinamiklerinden etkilenebileceği düşüncesi (Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001), belirli bir alanda yerleşik bulunan kurumsal yapılara, bu alanların etkide bulunması durumunda nasıl bir görüngü gelişir sorusunun gelişimine zemin hazırladığı düşünülmektedir? Özellikle de, belirli bir alandaki kurumsal yapılara gömülü eyleyenler arasında gelişen uygulama ile yapı arasındaki ikiliğin (Mohr ve Duquenne, 1997; Mohr ve White, 2008), bu alana dışarıdan etkide bulunan alana özgü tözlerden etkilenmesiyle Friedland’ın ifade ettiği uygulamanın mantığı nasıl şekillenir? sorusu daha ön plana çıkabilir (2009a). Türk sağlık alanının 2003 sonrası yaşadığı yapısal dönüşümde Koç’a göre ticari mantığın (2012), Özseven, Danışman ve Bingöl’e göre ise (2014), piyasa mantığının alanda kendisine daha fazla yer bulması alanda daha önceden etkili olan kamu hizmeti (Özseven vd, 2014) ve meslek (Meydan ve Yasit, 2015) kurumsal mantıklarının hakimiyetini sarstığı ifade edilmektedir. Ancak bu dönüşümde alana etkide bulunan bir başka dinamiğin de yapılacak tıbbi uygulamaya hukuki düzenlemelerin yasal bir görünüm kazandırdığına yönelik işaretlerdir (Başkan, 2006; Özaslan, 2006). Özellikle de hukuk alanına özgü tözlerin, sağlık alanına özgü töz ve kurumsal yapılarla etkileşimiyle tıbbi uygulamanın mantığında yarattığı etki türünün belirlenebilmesi alanlar arasındaki etkileşimle uygulamanın mantığı nasıl şekillenir sorusuna yanıt aranmasına yönelik fırsat sunmaktadır. Bu doğrultuda Türk sağlık alanında bir çalışma yapılmıştır. Çalışma araştırmacının kuramsal alt yapısına yönelik bilgilerle devam etmektedir. Bunu, Türk sağlık alanına ait ve hukuk alanının Türk sağlık alanındaki yansımalarına dair bilgilerin yer aldığı kısım izlemektedir. Sonrasında araştırmacının veri toplama ve analizine dair bilgilere yer verilmekte ve bulgular raporlanmaktadır. Çalışma, araştırma sonuçlarının özetlenmesiyle sonlanmaktadır.

## 2. Kuramsal Çerçeve

İbn Sina'nın ifadesine göre cevher (2014), Aristoteles'e göre 'Qusia' (2016), Heidegger'e (2011) göre ise 'substance' olan tözün Friedland vd. (2014, s. 337-338), tarafından kurumlara özgü birer nesne oldukları ve belirli bir kimliğe sahip eyleyenin bu nesneye bağlı ürettiği pratik çerçevesinde gelişen görüngünün de 'uygulamanın mantığı' şeklinde adlandırıldığı görülmektedir (Friedland, 2009b). Bir başka ifadeyle Friedland her uygulamanın tözler ve özne ile kendine özgü bir kurumsal mantığı ürettiğini iddia etmektedir (2009a). Bu iddia, aktörün uygulamada içinde bulunacağı kimlik ile tözün niteliğinin uygulamanın mantığının türünde etkili olabildiğine işaret etmektedir (Friedland, 2009a, 2009b). Burada Friedland'ın (2009a), Bourdieu'nun her alanın kendine özgü sahip olduğu tözlerin uygulamada bir mantık doğurabildiği iddiasına vurgu yapması (Özseven, 2017b), ve Bourdieu'nun alansal düşünmenin farklı bağlantılar arasında bir şekillenme yarattığı ve bu şekilde aktörün yapı içinde alanda hesaplı bir şekilde hareket eden kimse olmadığı, önceden edindiği deneyimlerle (Dobbin, 2008, s. 59-60), ve tekrardan deneyimlediği pratiklerle yeniden yapılanan habitus<sup>1</sup> olduğu düşüncesi belirlemektedir (Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001, s. 111). Buradan hareketle kurumsal alanlarda gelişen kurumsal mantıkların eyleyenin pratikleriyle farklı bir görünüm kazanacağı düşünülebilir (Friedland, 2009a). Tam bu noktada Martin'in, alan ve eyleyen arasındaki etkileşime elektromanyetik perspektifinden bakması, alanın kendi öğeleri üzerinde uyguladığı kuvvet etkisiyle eyleyenin uygulamalarını şekillendirdiğini öne sürmesi (2003, s. 4), Bourdieu'nun eyleyenin alanla var olduğu ve eyleyenin alanda bir elektron gibi konumlanıp söylemiyle paralellik arz etmektedir (Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001, s. 92).

Bourdieu'nun alan teorisi de dikkate alındığında eyleyenin uygulamasının gelişmesinde alanın aktöre sunduğu sermaye bir yandan ona kısıtlar getirirken öte yandan da pratikte kabiliyet yeteneği kazandırmaktadır (Swartz, 2002, s. 66). Ne var ki, alanların bağımsız olmadıkları Bourdieu'ya göre aralarında nesnel bağıntılar olduğu iddia edilmektedir (Bourdieu, 1987; Bourdieu, 2013/1972; Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001; Emirbayer ve Johnson, 2008, s. 19; Martin, 2003, s. 4). Buna göre, Emirbayer ve Johnson (2008, s. 19) alanların dönüşümünde dış kuvvetlerin etkili olduğunu öne sürmektedir. Buradan hareketle alanların içinde konumlanan eyleyenin alana özgü tözle birlikte hareket etmesiyle ortaya çıkacak kurumsal mantık, bu alana etki eden diğer alana özgü tözlerle birlikte farklı bir hal alabilir. Örneğin, Friedland'ın (2009b) çalışmasından hareketle hukuk alanındaki töz adalet olur ancak adalet tözünü destekleyen hak<sup>2</sup> tözü de uygulamaların şekillenmesinde etkilidir (Friedland, 2009b). O halde, alana etki eden farklı bir alan söz konusu olduğunda alandaki eyleyenin ortaya koyduğu pratikle nasıl bir kurumsal mantık gelişir? sorusu akıllara gelebilir.

Kurumsal mantığa Friedland'ın (2009a; 2009b) ortaya koyduğu perspektiften bakıldığında töz, kimlik ve pratik arasındaki üçlü (tiradik) bağlantıya odaklanılması gerektiği düşünülmektedir. Ancak alanların bu şekilde yapılanmadığı Thornton, Ocasio ve Lounsbury'nin (2012) ortaya attığı kurumsal mantık perspektifinden alanların devletçi, piyasa, meslek, yönetsel kapitalizm, topluluk, din ve aile makro kurumsal yapılardan etkilendiği, eyleyenin ortaya koyduğu pratiklerin bu içinde bulunduğu yapıyla etkileşimiyle şekillendiğine işaret eden bir yazın da bulunmaktadır (bkz. Battilana, 2006; Battilana ve D'Aunno, 2009; Jarzabkowski, Matthiesen ve Van de Ven, 2009; Turhan ve Danışman, 2016; Gürses, 2017). Friedland'ın ortaya koyduğu kurumsal mantık analizi ile Thornton vd.'nin (2012) geliştirdiği kurumsal mantık perspektifi bazı noktalar da farklılaşsalar dahi bir alandaki uygulamanın kurumsal mantığının nasıl şekillendiğini, eyleyenin içinde bulunduğu yapıdan bağımsız şekilde analiz etmenin eyleyenin etkilendiği diğer kurumsal yapıların etkilerinin de göz ardı edilmesine (Turhan ve Danışman, 2016) yol açar ki bu da her iki perspektifin eksik kalmasına yol açabilir. Kaldı ki, bu kurumsal yapıların da özünde bir tözün olması (Friedland ve Alford, 1991; Friedland, 2009b), kurumsal yapılar ve alanların etkileşimiyle

<sup>1</sup> Bu çalışmada habitus kavramından öte Emirbayer ve Mische'nin (1998) kavramı olan Agency (Eyleyen) kullanılacaktır. Zira Bourdieu'nun habitus tarihsel süreç içinde edindiği deneyimler ve alanda elinde bulundurduğu sermaye ile eylemlerini şekillendiren kişidir. Buradan hareketle uygulamanın kurumsal mantığında Friedland vd.'nin (2014) çizdiği perspektiften hareketle bu çalışmada 'eyleyen' kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

<sup>2</sup> Bazı çalışmalarda Hukuk alanının tözünün adalet olarak tanımlandığı da görülmektedir (Özellikle Bourdieu'nun 1987 yılındaki çalışmasında bu şekilde tanımlanmıştır ki, Özseven de (2017a, s. 73) çalışmasında buna dair bir açıklama yapmıştır. Ancak bu çalışmada hukuk alanına özgü tözden öte o alanda etkili olan ve alandan beslenerek gelişen 'hak' olgusu hukuk alanından gelişen bir töz olarak dikkate alınmıştır.

uygulamaların şekillenmesinin daha net anlaşılabilmesine yardımcı olabilir. Bu doğrultuda, piyasa, meslek ve devletçi kurumsal mantıkların etkisi altında olan Türk sağlık alanının, hukuk alanının kendisine yaptığı baskılarla eyleyenlerin ortaya koyduğu pratiklerin nasıl şekillendiğinin ortaya konulması önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, Türk sağlık alanında bir araştırma yapılmıştır.

### **3. Türk Sağlık Alanındaki Kurumsal Yapılar ve Hukuk Alanının Türk Sağlık Alanına Etkisi**

2003 yılından sonra takip edilen Sağlıkta Dönüşüm Programıyla (Akdağ, 2011) piyasa mantığının alanda kendisine daha fazla yer bulduğu ve Türk sağlık alanında farklı kurumsal yapıların gelişiminde önemli rol oynadığı söylenebilir (Özseven vd., 2014; Özseven, Danışman ve Bingöl, 2016). Özseven vd. (2014), kamu hastanelerinin yönetiminde bunu kamu hizmeti ve piyasa mantıklarının karışımıyla gelişen işletme benzeri kurumsal mantık şeklinde tanımlarlarken, Koç (2012) ticari mantığın alanda kendisine daha fazla yer bulduğuna vurgu yapmıştır. Meydan ve Yasit (2015) ise, alandaki evrilmenin genelde tıp mesleğinin etik kodlarına bağlı gelişen meslek kurumsal mantığında yarattığı değişim üzerinden okumuşlardır. Danışman ve Özseven (2018), ise 2017 yılında faaliyete geçen Türkiye Şehir Hastanelerinde kamu hizmeti, piyasa ve işletme benzeri kurumsal mantıktan öte, piyasa mantığı unsurlarının hastane yönetiminde daha hakim konuma geldiği ‘Yarı piyasa’ (quasi-market) mantığını tanımlamışlardır. Görünen o ki, Türk sağlık alanında uygulamaların vatandaşın sağlık hizmetini ücretsiz şekilde bir hak bağlamında dikkate alan kamu hizmeti mantığı (Özseven vd. 2014), sağlık hizmetini bir mal, bunu talep edenin de müşteri kabul edildiği piyasa mantığı ile (Danışman ve Ocasio, 2012; Danışman, 2013) sağlık hizmetini sadece tıbbi etik kodlara şekillendiğini savunan meslek kurumsal mantıklarının (Meydan ve Yasit, 2015), hakim olduğu söylenebilir. Thornton vd.’nin geliştirdiği (2012), kurumsal mantık perspektifinden alan bu şekilde okunabilirken, Friedland’ın (2009b) ortaya attığı kurumsal tözler bağlamında Özseven’in (2017a) alandaki uygulamaların ‘sağlık’ tözü etrafında şekillendiğini savunduğu çalışması da göze çarpmaktadır.

Türk sağlık alanındaki evrilmeyi bu şekilde analiz eden çalışmalarda dikkat çeken bir diğer nokta alandaki uygulamaların hukuk alanından kaynaklanan baskılarla nasıl şekillendiğine dair bir vurgunun yapılmıyor olmasıdır. Özellikle Türk sağlık alanında tıbbi uygulamaların ortaya çıkartabileceği hukuki sonuçları düzenleyen yasal düzenlemeler ve mesleki etik kurallar da göz önünde bulundurulduğunda (Örn. bkz. Resmi Gazete, 1928; 1960; 1979; 1983; 1987; 1998; 2006; 2014; Türk Tabipler Birliği, 1999), tıbbi uygulamanın görüngüsünün farklı bir hâl alabileceği düşünülebilir. Hukuk alanının Türk sağlık alanındaki en kapsamlı etkisinin 26/9/2004 kabul tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunun 83. Maddesiyle kişinin yükümlü olduğu eylemi gerçekleştirme esnasında yükümlünün ihmaliyle doğabilecek ölüm olayı neticesinde yirmi yıldan yirmi beş yıla kadar hapis cezasıyla yargılanabilmesinin önünün açılmasıdır. Aynı kanunun 22. Maddesinde ise, memur öngördüğü neticeyi istememesine rağmen dikkat ve özen eksikliğinden ötürü üçüncü kişiye verebileceği zarardan sorumlu hale getirilmiştir (Resmi Gazete, 2004). Bu paralelde özellikle hekimlerin tıbbi uygulamalarından ötürü hastaya verebilecekleri zararların olası kast ve bilinçli taksir şeklinde değerlendirilmesiyle hekimin karşılaşabileceği cezai yaptırımlar (Gökmen ve Güleç, 2010; Koç, 2006), tıbbi uygulamaların hayata geçirilmesi esnasında etkili hale gelmiştir (Özaslan, 2006, s. 43). Hekimin hatalı uygulamalarına karşı alanda gelişen paralel bir diğer uygulama da 16 Mart 2006 tarihli ve 26110 sayılı Resmi Gazete yayımlanan Mesleki Sorumluluk Sigortası Genel Şartları Hakkında Tebliği ile hekimlerin hatalı uygulamalarından doğabilecek maddi zararlara karşı kendilerini sigortalatmalarını zorunlu hale getiren mesleki sorumluluk sigortası tebliğidir. Hukuk alanının Türk sağlık alanına etkileri Malpraktisten (hatalı uygulama) farklı uygulamalar şeklinde de görülebilmektedir. Bunlardan birisi 29/5/1979 kabul tarihli ve 2238 sayılı Organ ve Doku Alınması, Saklanması, Aşılması ve Nakli Hakkında Kanundur. Bu Kanunun 6. ve 7. Maddelerinde organların hangi şartlara bağlı alınacağı biçimlendirilmektedir. 2827 sayılı Nüfus Planlaması Hakkında Kanunun 4., 5. ve 6. Maddelerinde rahim tahliyesinin hangi şartlarda yapılabileceği hüküm altına alınmıştır.

Hukuki düzenlemeler Türk sağlık alanında genel hatlarıyla bu şekilde bir etkide bulunurken, meslek kodlarının da hasta ve hekim arasındaki bu ilişkileri belirli düzenlemelerle biçimlendirdiği görülmüştür. Buna göre Hasta Hakları Yönetmeliğinin 15. Maddesinde hekimin hastaya uygulanacak tıbbi uygulama hakkında bilgilendirme yapması, 21. Maddesiyle hasta ile ilgili bilgilerin mahremiyetinin korunması, 22. Maddesiyle hastadan rıza alınmaksızın tıbbi ameliyata tabi tutulamayacağı, 24. Maddesiyle tıbbi

müdahaleler için hastanın rızası ve izninin alınması, 25. Maddesiyle de hastanın tedaviyi reddetme ve durdurma hakkına vurgu yapılmıştır (Resmi Gazete, 1998). Hekimlik Meslek Etik Kurallarında da hasta ve hekim arasındaki ilişkinin nasıl gelişeceği düzenleme altına alınmıştır. Buna göre Madde 26'da hekimin hastasını, onun sağlık durumu, konulan tanı, önerilen tedavinin türü, başarı şansı ve süresi, riskleri, verilen ilaçların kullanılışı ve olası yan etkileri, hastanın tedaviyi reddetmesi durumunda karşılaşılabileceği riskler konusunda aydınlatması gerektiği ifade edilmektedir (ttb.org.tr, 2019). Aydınlatılmış onam olarak adlandırılan bu düzenlemenin hasta ve hekim arasında doğabilecek ihtilaflarda belirgin rol oynadığı iddia edilmektedir (Özaslan, 2006, s. 14). 12578 sayılı Tıbbi Deontoloji Nizamnamesinde de, hekimlerin mesleklerini icra ederken dikkat etmesi gereken hususlar hüküm altına alınmıştır. Öncelikle Nizamnamenin 2. Maddesinde hekimlerin vazifesini icra ederken gereken özen ve dikkati sergilemesi gerektiği hüküm altına alınmıştır (Resmi Gazete, 1960). Nizamnamenin 13. Maddesinde hekimin tababet ilke ve kanunlarına ters düşen ve gerçeği yansıtmayan teşhis ve tedavi uygulamaları yasaklanmıştır (Resmi Gazete, 1960). Bu nizamnamenin 14. Maddesinde hekimlerin hastanın durumu neyi gerektiriyorsa gerekli sağlık özenini göstermesi gerektiği, hayatını kurtarmak mümkün olmadığı halde dahi hastanın ıstırabını azaltacak eylemlerde bulunması gerektiği düzenlenmiştir (Resmi Gazete, 1960).

Görünen o ki, Türk sağlık alanında tıbbi uygulamaların nasıl şekillenmesi gerektiği bir yandan meslek kurumsal mantığını yansıtan düzenlemelerle hüküm altına alınmış iken (Meydan ve Yasit, 2015), öte yandan bu uygulamaların bir hukuki sonucunun da olduğuna dikkat çekilmiştir. Buna göre 2005 yılından sonra hekimlik uygulamalarının adli cezai yaptırımlarla karşılanmasının önünün açılmış olmasıyla, 'hak' tözünün yer tuttuğu hukuk alanının sağlık alanına etkisi nasıl olmuştur? Bunun haricinde meslek, piyasa ve kamu hizmeti kurumsal mantıkları altında uygulamalarını şekillendirmeye çalışan hekim, hukuki düzenlemelerin de etkisiyle uygulamasını nasıl şekillendirmektedir? Bu soruların yanıtlanabilmesi için Türk sağlık alanında görgül bir araştırma yapılmıştır.

#### 4. Yöntem

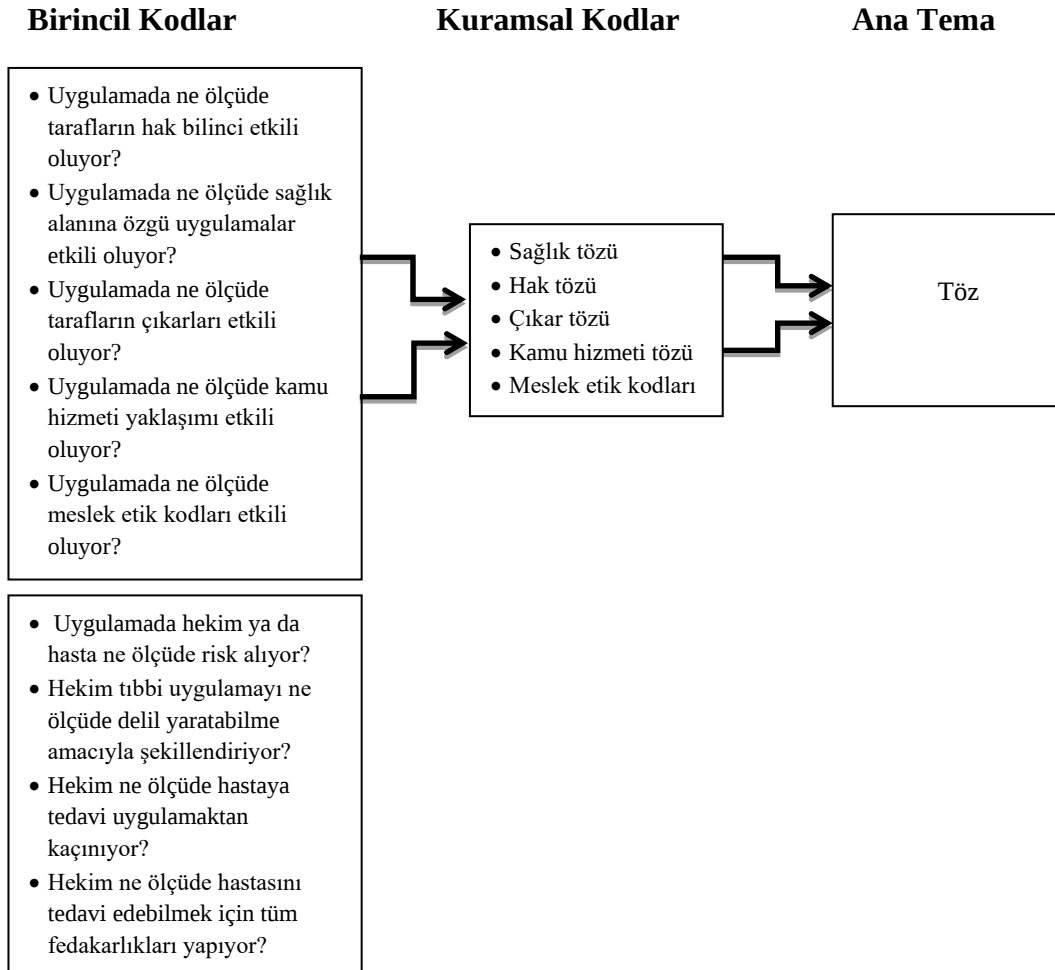
Türk sağlık alanında çeşitli konular üzerinde etkili olan hukuk alanının sağlık alanına nasıl bir etkiye bulunduğu daha net görebilmek için 'hatalı uygulama (Malpraktis)' konusuna odaklanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma verilerinin toplanmasında ve analizinde de hasta ve hekim arasında gelişecek tıbbi uygulamada ortaya çıkabilecek malpraktis kavramına odaklanılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Türk sağlık alanında özel ve kamu sağlık hizmet sunucularında farklı kurumsal mantıkların olduğuna dair önceki çalışmalardan elde edilen bulgular (Koç, 2012; Özseven vd., 2014), doğrultusunda hukuk alanının etkisinin daha net görülebilmesi için sadece kamu hizmet sunucularındaki tıbbi uygulamanın gelişimine odaklanılmıştır. Bu bağlamda, veriler doküman incelemeleri ve yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Doküman incelemelerinde hekimlerin bağlı olduğu Türk Tabipler Birliğinin sürekli bir yayını olan Tıp Dünyası Dergisinin 2005 ve 2014 yılları arasındaki sayılarına odaklanılmıştır. Bu incelemelerde Türk sağlık alanına özellikle 2005 yılında 5237 sayılı Kanunla etkisi hissedilmeye başlayan hatalı uygulamaların bilinçli taksir ve olası kast bağlamında değerlendirilmesine karşı hekimlerin ve Türk Tabipler Birliğinin görüşünü yansıtan haber ve röportajlara odaklanılmıştır. Bu kapsamda çalışma ile doğrudan ilgili 8 haber küpürü tespit edilmiştir. Bir diğer doküman incelemesi ise hasta veya yakınları tarafından tedavi sürecinde hekimlerin hatalı uygulamada bulundukları iddiasıyla yargıya taşındıkları davalara ilişkin Anayasa Mahkemesi ve Yargıtay Kararlarının incelenmesi olmuştur. Buna göre Anayasa Mahkemesinin 2013 ve 2019 yılları arasında vermiş olduğu 5 karar ile Türkiye Cumhuriyeti Yargıtay Genel Kurulu ile Türkiye Cumhuriyeti Yargıtay 13. Hukuk Dairesinin 2002-2008 yılları arasında verdikleri 7 karar incelenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında izlenen bir diğer yol ise, hekimlerle, bir dönem hasta hakları biriminde çalışmış hekim ve sağlık personelleriyle yapılan yüz yüze görüşmelerdir. Buna göre, yapılan 6 yüz yüze görüşme toplamda 3 saat 20 dakika sürmüş, görüşmelerde görüşmecilere hatalı uygulamalara ilişkin getirilen yasal düzenlemelerle hekim ve hasta arasındaki ilişkinin ne yöne evrildiği, hastaların tedavi sürecindeki taleplerinin nasıl şekillenmeye başladığı, hekimlerin alanda etkili kurumsal yapılar ile sağlık hukuku kavramını uygulamada nasıl hissettikleri ve buna karşı ne tür bir uygulama geliştirdiklerini tespit edebilmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

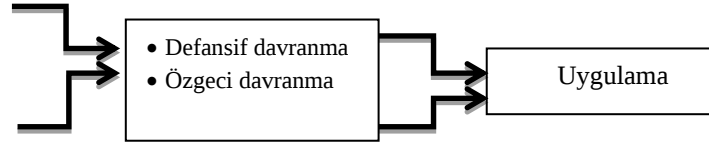
Doküman incelemeleri ve görüşmeci notlarının analiz edilmesiyle hukuk alanının tıbbi uygulama üzerindeki etkisinin olduğuna dair kelimelerin varlığı dikkat çekmiştir. Tablo 1’de bu kelimeler görülmektedir.

Tablo 1. Analizlerde Kurumsal Yapılara ve Alanlara İşaret Eden Kelimeler

| Boyut                                                 | İlgili Kelimeler                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hukuk Alanına Özgü Kelimeler</b>                   | Hasta hakkı, sağlık hukuku, tıp hukuku, şahitler, delil, adli tıp, bilirkişi raporu, aydınlatılmış onam, malpraktis, bilinçli taksir, olası kast, müeyyide, avukatlar |
| <b>Sağlık Alanına Özgü Kelimeler</b>                  | Bilgi asimetrisi, tetkik, tanı, tedavi, anamnez, komplikasyon, olasılık, risk, indikasyon,                                                                            |
| <b>Piyasa Kurumsal Mantığına Özgü Kelimeler</b>       | Tüketici memnuniyeti, performans, para kazanma, sözleşme                                                                                                              |
| <b>Kamu Hizmeti Kurumsal Mantığına Özgü Kelimeler</b> | Devlet, kamu hizmeti                                                                                                                                                  |
| <b>Meslek Kurumsal Mantığına Özgü Kelimeler</b>       | Türk tabipleri birliği, hekim, gerekli özenin gösterilmesi                                                                                                            |

Bu kelimelerle birlikte alan tözleri ve uygulamalar arasındaki etkileşimi daha net görebilmek için Şekil 1’deki veri yapısı oluşturulmuştur.





Şekil 1. Veri Yapısı

Şekil 1’de de görüldüğü gibi verilerin analizinde kategoriler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Töz ve uygulama arasındaki bu ilişkinin ortaya konulabilmesi için töz ana teması altında “Uygulamada ne ölçüde tarafların hak bilinci etkili oluyor?”, “Uygulamada ne ölçüde sağlık alanına özgü uygulamalar etkili oluyor?”, “Uygulamada ne ölçüde tarafların çıkarları etkili oluyor?”, “Uygulamada ne ölçüde kamu hizmeti yaklaşımı etkili oluyor?”, “Uygulamada ne ölçüde meslek etik kodları etkili oluyor?” sorularına yanıt aranmıştır. Tözlerden nasıl etkilendiği merak edilen ‘Uygulama’ kategorisinde ise, defansif mi yoksa özgeci mi davranıldığını anlayabilmek adına “Uygulamada hekim ya da hasta ne ölçüde risk alıyor?”, “Hekim tıbbi uygulamayı ne ölçüde delil yaratabilme amacıyla şekillendiriyor?”, “Hekim ne ölçüde hastaya tedavi uygulamaktan kaçınıyor?”, “Hekim ne ölçüde hastasını tedavi edebilmek için tüm fedakarlıkları yapıyor?” sorularına yanıt aranmıştır. Bu soruların yanıtlanmasında varılan analiz örnekleri Tablo 2’de görülebilir.

Tablo 2. Verilerin Analizinde Dikkate Alınan Örnek İfadeler

| Boyut                              | İfade                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Örnek Kodlama                                  |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Hak bilinci                        | “...Hasta yargıya gidiyor. Hekim de kendisini savunuyor...”                                                                                                                                                                                                                                                                    | Hak bilinci yüksek                             |
| Sağlık alanına özgünlük            | “...Tıp öyle bir şey ki, senin canını yakmak istemez ise, hasta ile hekim arasındaki bilgi asimetrisinin fazla olması...”                                                                                                                                                                                                      | Sağlık alanının doğasından kaynaklanma         |
| Çıkarıcı davranma                  | “...Kötü hastayla uğraşmak istemiyor daha basit hastalarla uğraşıyor oradan performansı sağlamaya çalışıyor, geri çekiyor.”                                                                                                                                                                                                    | Uygulamada çıkar tözü etkili                   |
| Kamu hizmeti sunma                 | “...Bu yoğunlukta bizden bu kadar hizmeti istemesi yukarıdaki göktaş gibi her an biri bize dava edebilir...”                                                                                                                                                                                                                   | Kamu hizmeti tözü ile hak tözü birlikte etkili |
| Meslek etik kodlarını dikkate alma | “...Sağlıkta bu hukuk yoktu çünkü eskiden her şey odalardaydı...”                                                                                                                                                                                                                                                              | Meslek etik kodları etkili                     |
| Risk algılama düzeyi               | “...Gerekli gereksiz büssürü tetkik yapıyor. Yıllar önce olan bir olay, nöroloji doktoru hasta gelmiş, anamnezi almış, migren teşhisi koymuş, 5 yıl sonra tümör çıkmış hasta gitmiş şikayet etmiş. Gelmiş hasta 5 yıl sonra tümör çıkabileceğinin garantisi yok ki. Bu vakadan sonra her doktor tomografi ya da MR yazıyor...” | Riskten kaçınma                                |
| Delil yaratma                      | “...Hekim elimde sağlam deliller olsun, veriler olsun ki o sorulara yapmadım demesin. Adli tıp                                                                                                                                                                                                                                 | Yüksek seviyede delil oluşturma                |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                  | <i>şunu söylüyor dosyanız çok sağlam yazın. Biz dosyaya bakıyoruz...”</i>                                                                                                                                                                                                        |                                 |
| Kaçınma          | <i>“Hastadan kaçıyoruz. Hasta geliyor diyor başım ağrıyor desin, gözü mü bozuk, migreni mi var, diyebilirim. Ama tümör de olabilir. Adam tümör olursa al sana göktaşı. Tüm uygulamaları yapar, derim, nörolojiye gönderiyorum, uzman görüşü istiyorum, adamdan kaçıyorum...”</i> | Yüksek seviyede kaçınma         |
| Fedakarlık yapma | <i>“...Bu meslekte bunu kabul etmiyorum demeyeceksin. Fazla mesai yapmayı kabul edeceksin. Bu senin yaşamının bir amacı olacak. Bunu bu şekilde yapmaz isen daha ufak ameliyatların adamı olursun. İlla para pul meraklısı isen özel hastaneye geçmelisin...”</i>                | Yüksek seviyede özgeci davranma |

Verilerin Tablo 2’de de gösterildiği gibi kodlanmasından sonra bulguların raporlanmasına geçilmiştir.

## 5. Bulgular

Yapılan analizler Türk sağlık alanında 2003 sonrası takip edilen Sağlıkta Dönüşüm Programıyla beraber hayata geçirilen bazı uygulamalar ile Türk Ceza Kanununda yapılan değişikliklerin hasta ve hekim arasında gelişen tıbbi uygulamanın niteliğinde değişime yol açtığına işaret etmektedir. Sağlıkta dönüşüm programı kapsamında uygulamaya konulan hastaların tedavi sürecinde karşılaştıkları şikayetleri iletmelerini sağlayan 184 SABİM hattının hasta haklarının korunması bağlamında önemli bir yer tuttuğu görülmüştür. Bu süreçte hastane bünyesinde yapılan tıbbi uygulama kayıtlarının daha sistemli bir şekilde tutulmaya başlanması da hasta haklarının savunulmasında bir dayanak oluşturduğu da görüşmecii ifadelerine yansımıştır. Görüşmecii notlarına yansıyan şu ifadeler bu argümanları destekler niteliktedir:

“Şimdi hasta hakları 2005’te hastanelerde ondan önce bir genelge vardı. 2014’te genelge değişti. 2005’te ben çalışmaya başladım. 1998’te hasta hakları yönetmeliği yayımlandı. 2005’te hasta hakları birimi kuruldu... Hasta hakları tampon bölge emniyet supabı görevi gördü. Hastanede aciliyet durumunda adalet aramak için ivedilikle müdahale edilsin istendi.”

“Sağlıkta dönüşüm projesiyle beraber tutulan sağlık kayıtlarında da bir devrim yaşandı daha evvel hiçbir iz kayıt yok iken şimdi kayıtlara daha kolay ulaşılabilir ve artık kişisel e-nabız ile kendi verilerine kendi ulaşılabilir... Tıp uygulama hukukunun gelişimine bakmak lazım. Daha önce bu çok boş. Sağlıkta dönüşümle beraber artık zorunluluk haline geldi. Sağlık bakanlığında yüksek sağlık şurası vardı orada değerlendiriliyordu o da arzu edilen sonuca ulaşamıyordu. Sağlıkta dönüşüm programında hasta hakları birimi vardı.”

Öncesinde Türk Tabipler Birliği bünyesindeki bir mekanizmayla hasta ve hekim arasında gelişen sorunlara çözüm aranırken, Sağlıkta Dönüşüm Programı doğrultusunda hasta hakları birimlerinin kurulduğu ve sorunların çözümü için Sağlık Bakanlığının uhdesine bir birim kurulduğu görülmüştür. Aynı dönemde Türk sağlık alanında bir yanıyla ‘hasta hakkı’ olgusunu güçlendiren öte yandan da yapılan tıbbi uygulamaya bir hukuki zemin de kazandıran 5237 sayılı yasa ile birlikte ‘tıp hukuku’, ‘sağlık hukuku’ gibi kavramların da alanda kendisine daha fazla yer bulduğu söylenebilir. Bu süreçte hekim tarafında tedavi süreci başlatılmadan önce kendilerini korumaya yönelik mekanizmalara daha fazla önem vermeye başladıkları görülmektedir. Ancak bu işleyişin 1990’larda hastanın hekimin uygulayacağı tıbbi uygulamaya onay verdiğini belirttiği yazılı bir muvafakat formu ile gerçekleştiği görüşmecii ifadelerine de yansımıştır. Ne var ki, hekimlerin yapılacak tıbbi müdahalenin olası risklerini anlattığı ve ‘aydınlatılmış onam’ olarak anılan yazılı formun bu süreç ile birlikte daha hukuki bir görünüme döndüğünü de şu görüşmecii ifadelerinden anlayabilmek mümkündür:

“Onam formu imzalıyoruz. Hangi ameliyat olaksa böbrek taşı perfuten nefrotolon alıyoruz, normalde uygulama güzel bir uygulama hastayı aydınlatmak güzel bir şey... gerekli anamnezi alamıyorum. Onam formu, hasta formaliteden imzalıyor. Sırf yasal güvenceyi alabilmek için. Adli tıptakiler bile onam formunda sıkıntı var diyor. Hasta okudum, anladım diyor. Bir sıkıntı olduğu zaman adli süreç başka ise onu anlattık diyoruz. Bu bile yeterli değil diyebilir. Hasta bana imzalattı diyebilir.

Onun altına hasta beş yıl önce ameliyat olduğunu, yazdırması karşılıklı olarak diyalog olduğuna işaret eder. Bu bizi çekinik tıbbi yöneliyor. Adam ceza yasasında taksirli suça sokuyor...”

“Batı hukuku modeli üzerinde yürüyoruz. Amerika’da da bu süreç bu şekilde gidiyor. Hasta yargıya gidiyor. Hekim de kendisini savunuyor. Şimdi bir olumsuzluk yaşandığında şunu demez, hastayı kaybettik, yapacak bir şey yok denmez. Hastanın tetkiklerini yapar, karar verir. Koroner ameliyatlarda binde 5 ölme ihtimali olduğunu hastaya anlatıyoruz, riskli ameliyat hasta ölebilir, anlatıyorsunuz durumu bu olabilir, bu olabilir diye. İşinizi düzgün yapıyorsanız başınız ağrımaz. Şahitler huzurunda alıyoruz...”

Hekim ve hasta taraflarında yaşanabilecek olumsuz durumlara karşı bu tür bir koruma yöntemi geliştirilirken, tıbbi uygulama sürecinde yaşanabilecek malpraktis ile komplikasyon arasındaki farklılığından hukuki bağlamda önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Bunu şu görüşmeci ifadelerinden de anlayabilmek mümkündür:

“Cerrahi branşların hepsinde var. Komplikasyon ve malpraktis arasında fark var. Komplikasyon bir şeylerin yanlış gitmesi, malpraktis ise hekimin ihmaline dayalı. Hasta yargıya gidiyor. Hekim, olayın istatistiksel olarak gerçekleşme olasılığına bakıyor. Ona göre karar veriyor. Hasta olayın yanlış yapıldığını, hekim ise bu tedavi sürecinde bir yüzdeyle bunun gerçekleşebileceğini iddia ediyor. Hekim her bin guatr ameliyatında 3 kişide ses kaybı olabilir diyor. Hekim literatüre dayanarak bunu iddia ediyor. Hekim bunu bilirkişiye gönderiyor. Sağlık kurulu var, adli tıp var. O süreçte kademeli. İlk önce mahkemeye gidebilir mi diye bilirkişi inceliyor. Birine bir işlem yapıldığında bir memnuniyetsizlik yaşıyor. Doktorlar tarafından aydınlatılmış onam alınmaya başlandı. Eskiden de bir onay alınıyordu. Sonra hekimler kendilerini korumaya başladı. Doktorlar önünde okudum, anladım, kabul ediyorum diye bir onay verilmeye başlandı. Şimdi sigortalar yapılmaya başlandı zorunlu meslek sigortası... İşinizi düzgün yapıyorsanız zaten komplikasyon oranı vardır. Sen bunu aşırıyorsan sende sıkıntı vardır. Safra kesesi kanalını 30 yıllık meslek hayatında 2-3 defa kesebilirsiniz. Sık kesiyorsanız sende sıkıntı vardır...”

“Komplikasyon şu: Prostat ameliyatına girdin. Yüzde 3 komplike olma ihtimali var, böyle bir riskin var. Malpraktiste hastayı ameliyata aldın, hasta kanadı sen müdahale etmedin, hasta öldü bu malpraktis. Bu tecrübeye dayalı da olabilir. Ameliyat sırasında kesilmemesi gereken yeri kestir ve hasta yaşıyor ama kalıcı bir aksaklık gelişti. Şimdi bu literatürde yüzde 5. Ne malpraktis ne de komplikasyon. Tüm kötüleri engellemek lazım.”

Hekim tarafında bu şekilde bir eylem türü gelişirken hukuki bağlamda hekimin hastaya tedavi süreciyle ilgili tüm alternatifleri de sunması gerekliliğinin önem kazanması ve Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte hekimlere performans sisteminin de getirilmesiyle birlikte hasta tarafında da hekim tarafından önerilen uygulamanın sorgulanmaya başladığı görüşmeci ifadelerine yansıyan bir diğer bulgudur:

“...Hasta geliyor, 2-3 doktor gezip geliyor. Hasta doktor para mı kazanacak diyor. Sözleşme hasta ile hekim arasındaki güven ilişkisini de sarstı. Eskiden hasta gelirdi, dinlerdik diyalog vardı. Şimdi hasta geliyor ameliyat olup gidiyor. Sözleşme şeyi çok önemli. Hasta geliyor, ben acaba doğru bir indikasyonla mı ameliyat olacağım, performansla mı ameliyat olacağım? bu soruyu soruyor. Hasta burada haklı! Güvenebileceğim bir doktor yok artık. Benim jenerasyon yok. Yeni nesil! O faydalı olacak mı, olmayacak mı güvenemiyorum. Çok iyi bir adam performansla bakarak sallıyor. Hasta soruyor ölme riskim ne diye? Ya dedim. Ben Allah mıyım, ne bileyim dedim? Yola çıkıp araba çarpma riski neyse burada da o. Ameliyattan önce tüm tetkikleri yapıyor...”

Hasta tarafında da bu tür bir eylem tarzının gelişmesi ve hukuki düzenlemelerin alanda etkisinin görülmesiyle birlikte hasta ve hekim arasındaki ilişkinin niteliğinin işbirliğinden rekabetçi bir yapıya doğru dönüştüğüne yönelik ifadeler de görüşmeci notlarına yansımıştır. Bunu şu ifadelerden anlayabilmek mümkündür:

“Hasta, hasta yakını ve hekim arasında rekabet yaratılmamalı, ekip ruhu olmalı. O zaman herkes sıkıntı yaşar. Herkes iyiyi istiyor. Hasta iyi olmayı, hasta yakını hastasının iyi olmasını, hekim de onu iyi etmeyi ister. Bu adam zaten kendi kuşağının en iyisi ve o kadar da eğitim alıyor. Bu adamı küstürürsen kaçak güreşmeye başlar, başka hastaneye yönlendirir. Hasta, hasta yakını ve doktorun aynı gemide olduklarını hissetmeleri lazım. Fiziksel şiddetin de engellenmesi lazım. Bu da hekime geri adım attırıyor... Hastanın böyle bir şey imzalamadığını, hekimin bilgilendirme yapmadığını düşünün, hekimin de yaptığı bir şeyden sorumlu olmayacağını düşünün, olmaması gereken şeyleri yapsın, hekimlik diğer meslek gruplarından arındırılsın ne olur şimdi. Bu bileşik kaplara benzer, bir taraf yüksek bir diğer taraf azalamaz. Ben buraya adımımı attığım anda hekimler benim için her şeyi yapar diyerek geliyor hasta.

Hastalar yaşanan olumsuzluklardan mutlaka mahkemeye taşıyabilmeli. Her iki tarafın da kendisini koruyacak bir mekanizma olarak görüyorum. Hasta ile hekim birbirlerini rakip olarak görürse bileşik kaplardaki gibi bir taraf baskılsa diğer taraf yükselir.”

Hasta ve hekim arasında gelişen rekabetçilik anlayışı ile birlikte hasta ve hekim arasındaki güç ilişkilerinin hastanın hekim karşısında öncesine göre nispeten daha güçlü bir konuma geldiğine yönelik ifadeler de görüşmeciler tarafından yansımıştır. Bu ifadeler bu argümanı destekler niteliktedir:

“Recep Akdağ, bunu bir tahterevallili gibi düşünün dedi. Tahterevallinin bir köşesinde sağlıkçılar çok güçlü dedi. Bu algıyı ancak bu şekilde yenebiliriz dedi. Sağlıkta bu hukuk yoktu çünkü eskiden her şey odalardaydı. Tıp hukuku gelişmemişti ama diğer alanlarda da bu yoktu. Tüketici hakkının gelişmesiyle de aslında bunun yeri var...”

Hekim ve hasta arasındaki ilişkinin hukuki bir kimlik de kazanması, hastanın hekim karşısında güç kazanması, tıbbi uygulamanın daha biçimsel bir hal kazanmasının dışında tıbbi uygulama sürecinin hasta ve hekim arasındaki bilgi asimetrisini azaltacak şekilde hastanın tedavisiyle ilgili yaptığı araştırmalardan da etkilendiği görülmektedir. Öyle ki, bunun, tedavi sürecinin hastanın taleplerine uygun bir şekilde evrilmesine yol açtığını ve yapılan tıbbi uygulamanın özüne de zarar verdiğine yönelik şu görüşmeciler tarafından yansımıştır:

“...Dışarıda sıra bekleyen adam ameliyat mı yapıyorsun diyor. Birinci basamakta muayene olmaya geldi, problem çıktı. 184 diye bir hat var. Bu hat niye var? Vatandaşın derdini dinliyor. Kopyala yapıştır gibi, yazıyor, Sağlık müdürüne gidiyor. Aile hekimliğine geliyor. Şikayet eden müeyyide ile karşılaşmıyor. Hastanelerde şikayet sayısı arttı. Hastayı elleyemiyoruz. Adam senden şunu istiyor, bunu istiyor. Böyle bir duruma geldik. Hekimler hastaya çok bulaşmak istemiyor. Malpraktis diye bir şey var. Adam tahlil istiyor, Adam anlatsın öyle isteyim diyorum. Adam buraya gelirken araştırdım şunu biliyorum diyor. Buna direnemiyorsanız, isterken adamın şekerine de bakıyorsun. Lanet olsun tahlillerini al gel diyorsun. Hekimliğin özü zayıflıyor. Adam gelecek ben onu muayene edeceğim, tahlil isteyeceğim, tanı koyup tedavi isteyecekken adama Google doktorluğuyla gelip bana tedavi uygula diyor...”

Tüm bu dinamiklerin ışığında hekim tarafında doğabilecek tüm risklere karşı hekimin kendisini korumaya yönelik geliştirdiği ‘kaçınma’, ‘risk almama’ ve ‘delil oluşturma’ mekanizmalarının da geliştiği görülmektedir. Kaçınma durumunda tedavi sürecinin daha gelişmiş bir hastane ortamında veya o tür tıbbi uygulamada uzmanlaşmış başka bir hekim tarafından yapılması sağlanırken, ‘risk almama’ mekanizmasında tedavi sürecinin gerektirmediği fakat ileriki süreçte hasta tarafında gelişebilecek kötü bir olasılığa karşı tedavi aşamasında gereksiz görülen tetkiklerin de yapılması istenilerek hekimin kendisini korumaya çalıştığı görülmektedir. ‘Delil oluşturma’ mekanizmasında ise, hekim, hasta ve hasta yakınlarınca açılacak bir dava sürecinde elinde delil olmasını istemektedir. Şu görüşmeciler tarafından yansımıştır:

“Gerekli gereksiz büssürtü tetkik yapılıyor. Yıllar önce olan bir olay. Nöroloji doktoru hasta gelmiş, anamnezi almış, migren teşhisi koymuş, 5 yıl sonra tümör çıkmış. Hasta gitmiş şikayet etmiş. Gelmiş hasta 5 yıl sonra tümör çıkabileceğinin garantisi yok ki. Bu vakadan sonra her doktor Tomografi ya da MR yazıyor. Acile hasta geliyor, ... öyküsü var hemen tomografi çekiyor. Hekim elimde sağlam deliller olsun, veriler olsun ki o sorulara yapmadım demesin. Adli tıp şunu söylüyor dosyanızı çok sağlam yazın. Biz dosyaya bakıyoruz. Bir kere gerekli olan tetkik yapılmaz ise bu doktorun suçu. Gerekli her şeyi yaparsan dosya çok sağlam oluyor. Ameliyatı yap hastaya bir şey olursa sana bir şey olmaz. Bilinçli taksir bizi çok bağlıyor...”

“Hastadan kaçıyoruz. Hasta geliyor. Başım ağrıyor desin, gözü mü bozuk, migreni mi var, diyebilirim. Ama tümör de olabilir. Adam tümör olursa al sana göktaş. Tüm uygulamaları yapar, derim: nörolojiye gönderiyorum, uzman görüşü istiyorum! Adamdan kaçıyorum. Uzman ne yapıyor, onlar mümkün olduğu kadar tetkik yaptırıp kaçıyor. Bu kadar MR nasıl çekiliyor. 2008’de Londra’da 6 tane MR varmış, 24 saat çalışıyor. Adana’da her hastanede bir MR vardı, o zaman. Bu ticarileşmeyi arttıran bir şey, ne çıktı hiçbir şey çıkmadı. Hoca MR istiyorsa bir şey çıkmalı, boş çıkmamalı. Dahiliyecilerle herkes bende şu var diyorlar bir şey istemek zorunda kalıyor. Özeni doğabilecek sorunlardan kaçmak için gösteriyorum...”

“Hekimlerde defansif tıp gelişti. Puan sistemi gelişti. Puan sisteminde bir yerden sonra ek gelir gelmeyeceği için kendini gösterdi. Ameliyatı yapacak kişi aldığı para değişmeyeceği için kendini korumaya aldı, geri çekildi. Hekim sistemin hastayı koruduğunu düşünüyor. Önceden de tam tersi olduğu

düşünüüyordu. Doktorun zaten hakkı vardı. Burada hasta hakkı aydınlatılmayan bilmeyen kişilere verildi. Hasta haklarını öne getirdi. Hasta hakları bir dönem iletişim birimleri oldu...”

Risk almama, kaçınma ve delil oluşturma mekanizmalarından ayrı bir şekilde hastaya alternatifleri sunma, hukuk bağlamında onu tedavi etme ve sistemin gerektirdiği hasta memnuniyetini sağlama standartları çerçevesinde hekimlikte beşeri ilişkileri yönetebilme becerisinin de önem kazandığına dair ifadeler de görüşmecı notlarında rastlanmıştır. Bunu şu görüşmecı ifadelerinden anlayabilmek mümkündür:

“Komplikasyon var! Sen bunu nasıl yönettin? Buna bakıyor. Diğer taraf literatüre göre inanıyor. Hekim bu literatürdeki olasılığı düşünüyor ve bu olasılık gerçekleştiğinde bile ben senin yanında olacağım diyor. Bu aslında bir sanat. Hekimin sanatsal yönü burada devreye giriyor. Bu mühendislik değil, 2 kat çıkacağım şöyle olacak değil ama insan ilişkilerini yönetmesiyle alakalı. Hasta kısmında beşeri yönetmeyle alakalı. Eski hekimler bu kadar anlatma tarafında değildi. Bu, bunun karşılığında yapılacak ben yapıyorum hayatta başarılar, iş emredenden katılıma doğru döndü. Hekim beşeri ilişkileri yönetmeye dönmüş, hekim karşı tarafa dokunacak, anlatacak... Olay bu diyecek. Alternatifleri de sunacak. İkna! Kandırma değil. Alternatifleri sunacak kararı ona bırakacak. Hekim bu tarafı görüyordu, görmezden geliyordu. 20 yılda hekime başvuru 2 kat arttı. Erişilebilirlik arttı, erken tanı arttı, bilinç arttı birçok şey var bunda.”

Bu süreçte hekimlerin alanda etkili olan kurumsal yapılar ve hukuki alanın da etkisiyle gelişen süreci yönetebilmede uygulamada bir refleks geliştirdiği görülmektedir. Bu refleks türünün her hekimin yukarıda anlatılan, hasta ve hekim arasında gelişebilecek sürecin niteliğine göre çeşitlilik kazanabildiğini anlayabilmek mümkündür. Ancak bunda hekimin sistem içindeki tarihselliğinin de refleks ile geliştirilecek uygulamada farklı mantıkların gelişimine yol açabildiğini anlayabilmek mümkündür. Bu durumu şu görüşmecı notlarından da anlayabilmek mümkündür:

“Google doktorluğunda beşeri sanatlarda usta çırak ilişkisiyle yetişen adam optimumu bulacak, bankaya gelen herkese kredi veriliyor mu! Baskılarla bu iş yapılmayacak. Akıllı hekim bunu yönetebilir. Hekim bunu işinin bir parçası olarak görse, sanatın bir kısmı bunları anlatmakla, günde 85 hastaya bakılıyor diyor, günde 85 hastaya bakılmaz. Açıklama yapmadan bakabilirsin. Bu işte sistemde sorun yok değil, sevk zinciri oluşturulmamış, sevk zinciri oluşsa bu yapılabilir. Hekimin yaptığı işlerle ilgili meramı anlatmayla ilgili bir dertlenmesiyle ilgili bir sistemi kurmalı. Hekim bunu refleks olarak öğreniyor. Hekim kendi pratiğini geliştiriyor. Hekim şunu diyor, uygulama asimetrisini de ben yönetmek zorundayım diyor. Hasta niye bunu yönetmiyor. Hekim bunu uygulamalarıyla düzeltir. Sistemle problemi olmayan hekimler bunu çok iyi yönetiyor, sistemle ters olan adam intikamını uygulamalarıyla alıyor. Hekim de motive edici para olunca hekim buna uyuyor.”

Hukuki düzenlemelerin alana girişiyle birlikte tıbbi uygulamanın bazı boyutlarında değişimler yaşandığı görülmektedir (bkz. Tablo 3). Hukuki düzenlemelerin alandaki etkisinin zayıf olduğu dönemde hasta ve hekim arasındaki ilişki güven ve işbirliğine dayalı iken, hukuki düzenlemelerin etkisini göstermesiyle birlikte ilişkinin her iki tarafın da hakkının hukuki düzenlemelerle güvence altına alındığı yazılı bir sözleşmeye şekillendiği söylenebilir. Önceden hekimin hastaya müdahalesi için hastanın rızasının alındığı sade bir muvafakatname formu imza edilirken, sonrasında hastanın hekim tarafından yapılması önerilen uygulamayı anladığını ve kabul ettiğini belirten aydınlatılmış onam alınmaya başlanmıştır. Tıbbi uygulamaya başlanmadan önce hekimin hastaya bilgi vermesi beklenmekte ama bu bir zorunluluk teşkil etmez iken, sonrasında hekimin hastaya durumu ile ilgili detaylı açıklamaları yapması ve alternatif yolları hastaya sunması beklenir hale gelmiştir. Hukuki düzenlemelerden önce tıbbi uygulamalar tıp mesleği gerektirdiği için yapılırken, sonrasında tanı koymaya ve tedavi etmeye yardımcı olmakla birlikte hekimin karşılaşılabileceği davada elini güçlendirmek istemesinden ötürü tıbbi uygulamalar yapılmaya başlanmıştır. Öncesinde hekim hasta karşısında bir hayli güçlü iken, sonrasında hastanın hekim karşısında güçlendiği ve dengeli bir güç yapısının oluştuğu söylenebilir. Öncesinde tıbbi uygulama neticesinde hatalı bir uygulama ile karşılaşılırsa meslek odalarının verilen mesleki bir yaptırım uygulanır iken, sonrasında idari bağlamda Sağlık Bakanlığınca, adli olarak 5237 sayılı Türk Ceza Kanunun 83. Maddesi çerçevesinde yaptırımlar uygulanmaya başlanmıştır. Yasal düzenlemeler alanda fazla görülmediği dönemde istenmeyen bir sonuç ile karşılaşıldığında bu kötü tesadüf, komplikasyon veya olasılık şeklinde tanımlanır iken, yasal düzenlemelerin alanda bir hayli etkili olmasıyla eğer bu durum hekimin hatasından kaynaklanıyorsa istenmeyen sonuç bilinçli taksir olarak tanımlanır hale gelmiştir.

Öncesinde tıbbi uygulama özgeci tıp şeklinde tanımlanır iken, sonrasında hekimin kendisini korumaya başladığı defansif (çekinik) tıp şeklinde tanımlanmaya başlanmıştır.

Tablo 3. Hukuk Alanının Tıbbi Uygulama Üzerindeki Etkisi\*

| Boyut                                                                | Alanda Hukuki Düzenlemelerin Etkisi Görülmeden Önce                                              | Alanda Hukuki Düzenlemelerin Etkisi Görüldükten Sonra                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hasta ve Hekim Arasındaki İlişki</b>                              | Güven ve işbirliğine dayalı                                                                      | Her iki tarafın da hakkının hukuki düzenlemelerle güvence altına alındığı yazılı bir sözleşme                                                                                                                    |
| <b>Hekimin Hastaya Müdahale Edebilmesi İçin Yapılması Gerekenler</b> | Hastanın hekim tarafından yapılması önerilen uygulamaya izin verdiği muvafakat formunun alınması | Hastanın hekim tarafından yapılması önerilen uygulamayı anladığını ve kabul ettiğini belirten aydınlatılmış onam alınması                                                                                        |
| <b>Hekimin Hastaya Bilgi Vermesi</b>                                 | Beklenir ama zorunlu değil                                                                       | Hekim hastaya durumu ile ilgili detaylı açıklamaları yapmalı ve alternatif yolları hastaya sunmalı                                                                                                               |
| <b>Tıbbi Uygulamaların Yapılma Sebebi</b>                            | Tıp mesleği gerektirdiği için                                                                    | Tanı koymaya ve tedavi etmeye yardımcı olmakla birlikte hekimin karşılaşılabileceği davada elini güçlendirmek istemesi                                                                                           |
| <b>Güç Dengesi</b>                                                   | Hekim bir hayli güçlü                                                                            | Eskisine göre hasta güçlendi ve dengeli bir güç seviyesi hakim                                                                                                                                                   |
| <b>Hatalı Uygulamanın Müeyyidesi</b>                                 | Meslek odalarınca verilen mesleki yaptırımlar uygulanır                                          | İdari bağlamda Sağlık Bakanlığınca, adli olarak 5237 sayılı Türk Ceza Kanunun 83. Maddesi çerçevesinde yaptırımlar uygulanır                                                                                     |
| <b>İstenmeyen Bir Sonucun Alandaki Tanımı</b>                        | Kötü tesadüf (Komplikasyon, olasılık)                                                            | Eğer hekim hatası var ise bilinçli taksire dayalı hatalı uygulama (malpraktis); hekimin hatasından değil tıp literatüründe de tanımlandığı şekliyle bir olasılığa bağlı geliyorsa komplikasyon olarak tanımlanır |
| <b>Tıbbi Uygulamanın Niteliği</b>                                    | Özgeci tıp                                                                                       | Defansif tıp                                                                                                                                                                                                     |

\*: Bu tablo yapılan doküman incelemeleri ve görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin analiziyle oluşturulmuştur.

Bu değişimle birlikte uygulamada hasta ile hekim arasında gerçekleşen tıbbi süreçte de uygulamada etkili tüzler etrafında farklı görüngüler geliştiği görülmüştür. Öncelikle hasta hakkının hukuki güvence altına alınmış olması hekim tarafında tıbbi uygulamanın daha biçimsel bir şekle bürünmesine yol açtığı dikkat çekmiştir. Bu, kendisini hastadan alınan aydınlatılmış onam şeklinde gösterirken, bu süreçte hastanın da bilinçlendirilmesiyle bu onam ile hekim ile hasta arasında arasındaki bilgi asimetrisinin kısmen azaldığı görülmüştür. Bu durum Arrow (1963) tarafından tanımlanan ve tıbbi sürecin doğasında olan bir olguyu farklı bir şekle büründürmüştür. Hukuk alanının alana dahil olmasıyla birlikte alanda gelişen bir diğer dinamik de hasta ve hekimin uygulamada daha çok kendi çıkarlarını gözetecek şekilde davranmaya başlamalarıdır. Bu durum hekim tarafında hastayı tedavi etmekten kaçınma ya da daha az risk grubu barındıran hastalarla daha çok performans yapabilme şeklinde kendisini göstermiştir. Hasta tarafında ise, hastanın artık bir hak sahibi olduğunun bilincine varması, hastanın tedavi olmak isteyen bir vatandaştan hakkını arayan bir sağlık hizmeti tüketicisi kimliğine bürünmesine yol açmıştır. Aslında burada dikkat çeken nokta sağlıkta dönüşüm programıyla alanda kendisine daha çok yer bulan piyasa mantığının 'hak' nesnesiyle beraber etkileşime geçtiğidir. Hekimlerin geliştirdiği 'kaçınma', ve sağlıkta dönüşüm programıyla birlikte hastaların her kurumdan hizmet alabilmelerinin önünün açılması ve

alternatif tedavi süreçlerinden haberdar olması piyasa mantığının uygulamadaki yansıması şeklinde değerlendirilebilir. Bu çalışmada dikkat çeken bir diğer bulgu da Gürses'in (2017) alanda tanımladığı ve hekimlerin mesleki, işletme benzeri kurumsal mantık ve piyasa mantıkları arasında kaldıklarında alanda 'sahte (rogue)' mantığını geliştirdikleri bulgusunun bir yönüyle desteklenmesidir. Aslında hekimlerin yaptıkları tedavi süreçlerinin bir hukuki boyutu olduğunun farkına varmalarıyla birlikte 'kötü olasılıklardan' kaçabilmek için gerekli gereksiz tetkikleri istemeleri ve günlük süreçte kamu hizmeti çerçevesinde bakılması gereken hasta sayısından ötürü tıbbi sürecin gerektirdiği tüm uygulamaları tam anlamıyla yapamamaları Gürses'in (2017) tanımladığı mantığa kısmen uymaktadır.

Peki, tüm bu etkileşimler uygulamanın mantığında nasıl bir sonuç ortaya koymuştur? Bourdieu alanların kendilerine ait özelliklerinin alandaki etkileşimlerde bir özgünlük yarattığını ve alanda gelişen özelliklerin nesnelere has boyutlarla değil alana ait özelliklerle şekillendiğini iddia etmiştir (Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001, s. 85). Buradan hareketle, uygulamadaki her etkileşimin sadece sağlık tözüne göre şekillenmesi beklenirdi (Özseven, 2017a). Burada gelişen durumun hak nesnesinin hekim ve hasta arasında gelişen tıbbi uygulama sürecine, sağlık nesnesi ile piyasa, meslek ve kamu hizmeti kurumsal mantıklarının etkileşimine dahil olduğudur. Martin (2003), alanların birbirlerine etkileşimde bulunduğunu iddia etmiş idi. Bu etkileşimle aslında Bourdieu'nun ifade de ettiği şekilde alanlara özgü mantıkların uygulamanın mantığının gelişiminde etkili olduğunu göstermektedir (Bourdieu, 2013/1972; Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001; Friedland, 2009a; Friedland vd., 2014). Hekimlerin, risk almama, kaçınma ve delil oluşturma gibi mekanizmalarına başvurusu bir diğer ifadeyle defansif tıp uygulamasını geliştirmeleri hukuk alanının hekimlik uygulamalarına dahil olmasıyla ifade edilebilir. Hasta tarafında ise, aydınlatılmış onam doğrultusunda hekimlerin hastalara alternatifleri sunmaya başlaması ile hastaların bilgiye erişebilme düzeyinin artması hasta ve hekim arasındaki bilgi asimetrisinin azalmasına ve hastaya da hekimin yapacağı tıbbi uygulamaları sorgulama imkanı verdiği görülmüştür. Bu doğrultuda hekim ve hasta arasında gelişen tıbbi uygulamaların tek bir uygulama mantığı ile ifade edilecek olursa defansif uygulama mantığı çerçevesinde şekillendiği söylenebilir. Ancak bu uygulama mantığı çerçevesinde, hekimliğin farklı alt evrenlerinde sayısız uygulama mantığının geliştiği de düşünülebilir (Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001; Friedland, 2009a).

## 6. Sonuç

Araştırma sonucunda Türk sağlık alanında 2003 sonrasında hasta hakları çerçevesinde uygulamaya konulan düzenlemeler ile hasta ve hekim arasındaki ilişkiye hukuki bir çerçeve kazandıran yasal düzenlemelerin de etkisiyle piyasa, kamu hizmeti, meslek kurumsal mantıkları ile sağlık alanına özgü 'sağlık' tözünün dışında (Özseven vd., 2014; Özseven, 2017a), hukuk alanına ait 'hak' tözünün de tıbbi uygulamanın şekillenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Bu şekilde hasta ve hekim arasında gelişen tıbbi uygulamanın ne saf bir 'sağlık' tözüyle ne kurumsal yapılarla ne de 'hak' tözüyle gerçekleştiği söylenebilir. Burada dikkat çeken nokta Türk sağlık alanında özellikle kamusal bağlamda sağlık hizmetlerinin sunumunda hekim ve hastaların tıbbi uygulamanın gerçekleştirilmesi sürecinde bürünecekleri kimliklerin tözler etrafında gelişecek uygulamanın mantığında farklılıklar ve çeşitlenmeler ortaya çıkartabileceğidir. Bunda hekimin etkisi altında kaldığı kurumsal mantıklara verdiği yanıtlar ile (Gürses, 2017), Bourdieu'nun belirttiği şekilde alandaki konumundan kaynaklanan refleksif davranışının etkili olduğu söylenebilir (Bourdieu ve Wacquant, 2014/2001). Bu refleksif davranma ve hasta ve hekim arasındaki gelişen tıbbi uygulamanın kurumsal yapılar ve tözlerden etkilenmesi bu eyleyenlerin tercihlerinden etkilenerek çeşitli uygulamaların gelişimine zemin hazırlayabilir. Her ne kadar bu çalışmada uygulamanın daha çok 'defansif' bağlamda geliştiği görülse de Friedland'ın (2009a), Bourdieu'nun tartıştığı 'sonsuz alanlar' kavramına benzer şekilde uygulama mantıklarının türlerinin de 'sonsuz' olabileceğine dair kısmi kanıtlara da rastlanmaktadır.

## Kaynakça

Akdağ, R. (Ed.) 2011. Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı (Değerlendirme Raporu: 2003-2010). *T.C. Sağlık Bakanlığı Yayın No: 839*.

- Aristoteles 2016. *Metafizik* (2. Basım). (Çeviri: Y. Gurur SEV), İstanbul: Pinhan Yayıncılık (Orijinal Basım: τὰ μετὰ τὰ φυσικά).
- Arrow, K.J. 1963. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *The American Economic Review*, 53(5), 941-973.
- Başkan, T. 2006. Hekimlerin Ceza Hukuku Karşısındaki Durumları. *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Yeni Yasalar Çerçevesinde Hekimlerin Hukuki ve Cezai Sorumluluğu, Tıbbi Malpraktis ve Adli Raporların Düzenlenmesi Sempozyum Dizisi No. 48*, 9-30.
- Battilana, J. 2006. Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, 13(5), 653-676.
- Battilana, J. ve D'Aunno, T. 2009. Institutional Work and The Paradox of Embedded Agency. İçinde T.B. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, UK: University of Cambridge Press, 31-58.
- Bourdieu, P. 1987. The Force of Law: Toward a Sociology of the Juridical Field. *The Hastings Law Journal*, 38, 805-853.
- Bourdieu, P. 2013/1972. The Outline of a Theory of Practice. (28. Baskı), (Çeviri: Richard Nice), E. Gellner, J. Goody, S. Gudeman, M. Herzfeld, J. Parry (Eds.), Cambridge Studies in Social and Cultural Anthropology Cilt: 16, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, (ebook), (Orijinal Baskı: Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'ethnologie kabyle, Librairie Droz, S. A., Switzerland, 1972).
- Bourdieu, P. ve Wacquant, L. 2014/2001. Düşünsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar. (7. Baskı), (Çeviri: N. Ökten), İstanbul: İletişim Yayınları, (Orijinal Baskı: Réponses. Pour une anthropologie réflexive, 2001).
- Danışman, A. 2013. Institutional Logics and National Politics: A Comparative Study in the Health Care Field. *13. European Academy of Management (EURAM) Konferansı*, İstanbul, 26-29 Haziran.
- Danışman, A. ve Ocasio, W. 2012. Globalization vs. Societal Sectors: A Comparative Institutional Analysis of Health Care Financing in OECD Countries. *28<sup>th</sup> European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium*, Helsinki, Temmuz 5-7.
- Danışman, A. ve Özseven, M. 2018. Managing Institutional Multiplicities in Hybrid Organizations: The Case of Turkey City Hospitals, 34th EGOS Colloquium (5-7 July, 2018 / Tallinn) – Estonian Business School (EBS)
- Dobbin, F. 2008. The Poverty of Organizational Theory: Comment on: "Bourdieu and Organizational Analysis". *Theory and Society*, 37(1), 53-63.
- Emirbayer, M. ve Johnson, V. 2008. Bourdieu and Organizational Analysis. *Theory and Society*, 37(1), 1-44.
- Emirbayer, M. ve Mische, A. 1998. What is Agency?. *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Friedland, R. 2009a. The Endless Fields of Pierre Bourdieu. *Organization*, 16(6), 887-917.
- Friedland, R. 2009b. Institution, Practice and Ontology: Towards a Religious Sociology. R. Meyer, K. Sahlin-Andersson, M. Ventresca & R. Walgenbach (Eds.). *Research in the Sociology of Organizations*. 45-83, Emerald Group Publishing Limited.
- Friedland, R. ve Alford, R.F. 1991. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. İçinde W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (1. Baskı) Chicago: The University of Chicago Press, 232-263.
- Friedland, R., Mohr, J.W., Roose, H. ve Gardinali, P. 2014. The Institutional Logics of Love: Measuring Intimate Life. *Theory and Society*, 43, 333-370.
- Gökmen, H. ve Güleç, S. 2010. Tıbbi Malpraktis Riskinin Yönetiminde Bir Araç Olarak Hekim Mesleki Sorumluluk Sigortaları. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 1(1), 9-16.
- Gürses, S. 2017. Micro-Level Interactions of Institutional Logics: A Research Study in the Turkish HealthCare Field. Unpublished Ph.D. Dissertation, Çukurova University, Institute of Social Sciences, Adana.
- Heidegger, M. 2011. Varlık ve Zaman, (2. Basım), (Çeviri: Kaan H. ÖKTEN). İstanbul: Agora Kitaplığı (Orijinal Baskı: Sein und Zeit, Tübingen, 2006).
- [http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65:hekl-meslek-etkurallari&catid=4:t&Itemid=31](http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=65:hekl-meslek-etkurallari&catid=4:t&Itemid=31) (19.08.2019).
- İbn Sinâ. 2014. Metafizik (Proje Editörü: Muhittin Macit; Çeviri: Ekrem Demirli – Ömer Türker), İstanbul: Litera Yayıncılık.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J. ve Van de Ven, A.H. 2009. Doing Which Work? A Practice Approach to Institutional Pluralism. İçinde T.B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, UK: University of Cambridge Press, 284-316.
- Koç, O. 2012. Kurumsal Mantıklar Arasındaki Rekabetin Yönetimi: Türk Sağlık Alanı Kapsamında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü 3. Örgüt Kuramları Çalıştayı (3-4 Şubat 2012), Ankara, *Bildiriler Kitabı*, s.71-103.
- Koç, S. 2006. İstanbul Tabip Odası'na Başvurulan Tıbbi Uygulama Hataları. *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Yeni Yasalar Çerçevesinde Hekimlerin Hukuki ve Cezai Sorumluluğu, Tıbbi Malpraktis ve Adli Raporların Düzenlenmesi Sempozyum Dizisi No. 48*, s.70-81.
- Martin, J.L. 2003. What is Field Theory?. *American Journal of Sociology*, 109(1), 1-49.

- Meydan, B.T. ve Yasit, M. 2015. Tababet ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun'dan Kamu Özel İşbirliği Modeli ile Tesis Yapıtırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınmasına Dair Kanuna: Türk Sağlık Alanında Kurumsal Çevrenin Değişimi (1928-2014). 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs 2015 (Muğla), Bildiri Kitabı Cilt 1. 13-29.
- Mohr, J.W. ve Duquenne, V. 1997. The Duality of Culture and Practice: Poverty Relief in New York City, 1888-1917, *Theory and Society*, 26, 305-356.
- Mohr, J.W. ve White, H.C. 2008. How to Model an Institution. *Theory and Society*, 37, 485-512.
- Özaslan, A. 2006. Aydınlatılmış Onam. *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Yeni Yasalar Çerçevesinde Hekimlerin Hukuki ve Cezai Sorumluluğu, Tıbbi Malpraktis ve Adli Raporların Düzenlenmesi Sempozyum Dizisi No. 48*, s.43-54.
- Özseven, M. 2017a. Alan Tözü ve Kurumsal Mantıklar: Türk Sağlık Alanının Evrilmesinde Sağlık Tözünün Rolü. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 69-106.
- Özseven, M. 2017b. Kurumsal Mantıkların Kafesi: Türk Sosyal Güvenlik Alanı Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(2), 139-186.
- Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. 2014. Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41 (Ağustos), 119-150.
- Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. 2016. Kurumsal Değişim, Güç Mekanizmaları ve Direniş Taktikleri: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 43(Aralık), 779-811.
- Resmi Gazete 1928. Tababet Ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun. RG Sayı: 863, Kanun No.1219, 04 Nisan 1928, Ankara, <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-460/sayisi1219--rg-tarihi04041928--rg-sayisi863-tababet-ve-.html> (17.08.2012).
- Resmi Gazete 1960. Tıbbi Deontoloji Nizamnamesi. Karar Sayısı: 12578, Karar Tarihi: 13/1/1960, RG Sayı: 10436, 19/1/1960, Ankara.
- Resmi Gazete 1979. Organ ve Doku Alınması, Saklanması, Aşılması ve Nakli Hakkında Kanun. Kanun No. 2238. RG Sayı: 16655, 29/5/1979, Ankara.
- Resmi Gazete 1983. Nüfus Planlaması Hakkında Kanun. Kanun No.2827. RG Sayı: 18059, 27.05.1983, Ankara.
- Resmi Gazete 1987. Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu, RG Sayı: 19461, Kanun No. 3359, 15 Mayıs 1987, Ankara.
- Resmi Gazete 1998. Hasta Hakları Yönetmeliği. RG Sayı: 23420, 01 Ağustos 1998, Ankara.
- Resmi Gazete 2004. Türk Ceza Kanunu. Kanun No. 5237. RG Sayı: 25611, 12/10/2004, Ankara.
- Resmi Gazete 2006. Mesleki Sorumluluk Sigortası Genel Şartları Hekim Mesleki Sorumluluk Sigortası Klotu. RG Sayı: 26296, 21 Eylül 2006, Ankara.
- Resmi Gazete 2014. Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. RG Sayı: 28886, Kanun No. 6514, 18 Ocak 2014, Ankara.
- Swartz, D.L. 2002. The Sociology of Habit: The Perspective of Pierre Bourdieu. *The Occupational Therapy Journal of Research*, 22(Supplement), 61-69.
- Thornton, P.H., Ocasio, W. ve Lounsbury, M. 2012. The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process. Oxford: Oxford University Press.
- Turhan, M.S. ve Danışman, A. 2016. Yapı-Eyleyen İkililiği ve Kurumsal Kuram. Ankara: Beta Yayıncılık.
- Türk Tabipler Birliği. 1999. Hekimlik Meslek Etiği Kuralları. [http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65:hekl-meslek-etkurallari&catid=4:t&Itemid=31](http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=65:hekl-meslek-etkurallari&catid=4:t&Itemid=31) (19.08.2019).

# BİR KURUMSAL ALAN OLARAK BAĞIMSIZ DENETİM ALANININ TÜRKİYE’DE OLUŞUMU VE EVRİMİ

**Merve Vuslat KUMCU**  
İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi  
[mervevuslat.kumcu@yeniyuzyl.edu.tr](mailto:mervevuslat.kumcu@yeniyuzyl.edu.tr)

**Serkan DİRLİK**  
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
[sdirlilik@mu.edu.tr](mailto:sdirlilik@mu.edu.tr)

## Özet

Bu araştırma ile bir mesleki değişim alanı olan bağımsız denetim alanının, devletin alanın yapılandırılmasına ilişkin müdahaleleri altında, Türkiye’deki oluşumu ve evrimini incelemektedir. Araştırmamız alanların incelenmesine yönelik geliştirilen bir çerçeve temelinde Türkiye’deki bağımsız denetim alanı örnek olayını ortaya koyarak hem mesleki değişim alanlarının inceleyen yazına ilave bir örnek sunmayı hem de mesleki değişim alanlarının oluşumu ve evriminde devletin rolünü sorgulamayı hedeflemektedir. Araştırmanın veri kaynakları mevzuat ve konu ile ilgili çalışmalara dayanan ikincil verilerden ve Türkiye’deki bağımsız denetim alanının oluşturan aktörlerle yapılan görüşmelere dayanan birincil verilerden sağlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** kurumsal alan, örgütsel alan, bağımsız denetim, mesleki değişim alanı, merkez/çevre

## Giriş

Modern denetim kavramı 1800’lerin ortalarında İngiltere’de oluşmuş ve 1900’lerde denetim “bağımsızlık” kazanmıştır. Bağımsız denetim olgusu, İngiltere’den Kanada’ya ve oradan ABD’ye sıçramış ve burada sağlam bir zemine oturmuştur. Dünya ekonomik buhranı sonrası hızla artan müşteri talebini denetçiler tek başına kaldırmaz olmuş ve birleşerek ilk bağımsız denetim şirketlerini kurmuşlardır. 1970’lerde küreselleşme etkisiyle, sermaye, ülkeler arasında akmaya başlamıştır. Ülke dışındaki işletmelerin kullanımı için fon yaratanlar, borçların ödenme kabiliyeti hakkında bilgi talep etmiş; yatırımcılar da yabancı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin finansal raporlarının anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir olması için muhasebe ve denetimde küresel tek bir dilin olması yönünde taleplerde bulunmuşlardır. İlerleyen yıllarda ise, sektörün ihtiyaçlarından doğan birçok kurum, kuruluş, enstitü, komite, vakıf gibi organlar ile bu organların geliştirdiği standartlar ve normlarla birlikte, Bağımsız denetim, bir örgütsel alan olarak genişlemeye başlamış ve meşruiyetini artırmıştır (Türker, 2011).

2000’li yılların başlarında ABD, Avrupa ve Japonya’da dünyayı sarsan raporlama ve Denetim skandalları yaşanmış, bunun sonucunda yüzlerce çalışan işsiz kalmış, binlerce yatırımcı mağdur olmuştur. Bu yaşananlar, denetim alanında düzenleyici ve denetleyici organların eksikliğini ortaya çıkarmış, böylece hem dünya genelinde uluslararası düzeyde hem de ülkeler özelinde ulusal düzeyde Bağımsız düzenleyici üst yapıların kurulması kararlaştırılmıştır. 2002 yılında Amerika’da Sarbanes-Oxley Kanunu’nun yürürlüğe girmesi, tüm dünyada bağımsız denetim alanının yeniden yapılanmasına zemin hazırlayan bir dönüm noktası olmuştur (Temel, 2008). 2006 yılında kabul edilen Avrupa Birliği Revize 8. Direktif doğrultusunda AB’ye üye ülkeler ile aday ülkeler bünyesinde düzenleyici üst kurumların kurulması zorunluluğu getirilmiştir. Bu direktif, 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun (TTK) temellerini teşkil etmiştir. 660 no’lu Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile denetime tabi şirketleri denetleyecek kişi ve kuruluşların yetkilendirilmesi ve gözetilmesi hakkı ile denetim ve raporlama standartlarını belirleme yetkisi, mesleki alandan bağımsız bir idari otorite olan Kamu Gözetim Kurumu’na (KGK) verilmiştir. Daha önce Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, Enerji Piyasa Düzenleme Kurumu (EPDK) ve Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB) gibi kurumlar tarafından çoklu bir mekanizmanın yürüttüğü bu görevleri, 2011 yılı itibarıyla KGK devralmış ve tek yetkili olarak üstlenmiştir (Sayar 2013). Yaptığımız ön mülakatların birinde bir bağımsız denetçinin şu değerlendirmesi alanın tarihsel süreçteki değişimini ve şundaki durumunu özetler niteliktedir.

*“Zaman içerisinde hem bağımsız denetim uygulamasının etkisi arttı hem de devletin bağımsız denetim alanındaki yetkisi arttı.” (Ayhan Çetinkaya, Kişisel Görüşme, Bağımsız Denetçi, Mali Müşavir)*

Yukarıda kısaca belirttiğimiz gelişmelerden, Türkiye’de bağımsız denetim alanının yapılandırılmasında devletin düzenleyici olarak önemli bir aktör olduğunu ve tarihsel süreç içerisinde bağımsız denetim alanındaki alan koşullarını, aktörlerin rollerini ve alandaki değişimi bizzat yaratarak veya değiştirerek kurumsal alanı şekillendirdiği anlaşılmaktadır.

### **Araştırma Sorusu ve Önemi**

Biz bu araştırmamızda, Zietsma vd.’nin (2017) kurumsal alanların analizi için ortaya koymuş oldukları inceleme çerçevesi temelinde, alanda güçlü bir aktör olarak devletin alanının yapılandırılmasını önemli bir biçimde etkileyecek şekilde müdahaleleri altında, bir mesleki değişim alanı olan bağımsız denetim alanının Türkiye’deki oluşumu ve evrimini açıklamaya çalışacağız. Araştırmamızın temel sorusu, yapılandırılmasında önemli etkisi olan devletin müdahaleleri altında bir mesleki değişim alanı nasıl oluşur ve evrilir şeklinde ifade edilebilir. Araştırmamızın bağlamı, Türkiye’deki bağımsız denetim alanıdır. Araştırma sorumuzu cevaplamanın iki temel noktada önemli olduğunu düşünmekteyiz. Bunlardan birincisi, kurumsal alanların oluşumu ve evrimi konusundaki çalışmalara duyulan ihtiyaçtır. Wooten ve Hoffman (2017), kurumsal alanla ilgili gelecek çalışmaların kurumsal alanların oluşumu ve evrimi konusuna odaklanmasına salık vermektedirler. Bir mesleki değişim alanı olarak kabul ettiğimiz bağımsız denetim alanının nasıl oluştuğu ve evrildiğine dair detaylı açıklamaları içeren örnek ülke incelemeleri bulunmakla beraber, bu çalışmaların bir mesleki değişim alanının oluşumu ve evrimini kuramsal bir çerçeveye taşıma konusunda ve değişimin yörüngesini belirlemede yetersiz kaldığı görülmektedir (Örneğin, Wallerstedt, 2002). Bu çalışma ile biz Türkiye’deki bağımsız denetim alanı örneği üzerinden bu eksikliği gidermeyi hedefliyoruz. İkincisi ise devletin, kurumsal alanlardaki rolüne ilişkindir. Yaptığımız ön araştırmada, Türkiye’de bağımsız denetim alanının evrimi süresince devletin rolünün gittikçe artan bir öneme sahip oluşudur. Böylelikle, bu araştırma ile devletin bir mesleki değişim alanının evrimini nasıl etkilediğini daha iyi anlamamıza yardımcı olacağı düşünülmektedir.

### **Kuramsal Dayanak: Kurumsal Alan(lar) Yaklaşımı**

Biz bu çalışmamızda, kurumsal alanlar yaklaşımını kavramsal ve yöntemsel bir araç olarak kullanarak araştırma sorumuzu yanıtlamaya çalışacağız. Çalışmamızın dayandığı kuramsal temel yeni kurumsalcılık yaklaşımının merkezi yapılarından biri olan kurumsal alanlar (veya örgütsel alanlar) yapısıdır. DiMaggio ve Powell, kurumsal alan kavramı ile hepsinin birlikte kurumsal yaşamın bilinen veya fark edilen bir alanını oluşturduğu örgütleri kastetmektedir (DiMaggio and Powell, 1983: 148). Yazarlara göre bu örgütler; ana tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kuruluşlar ve benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer örgütlerdir (DiMaggio and Powell, 1983: 148). Scott ise kurumsal alanları aynı anlam sistemlerine katılan, benzer sembolik süreçlerle tanımlanmış ve ortak düzenleyici süreçlere tabi olan örgüt toplulukları olarak tanımlar (Scott, 1994: 71). Lounsbury ve Zhao’ya göre ise kurumsal alan içinde tedarikçilerin, tüketicilerin, düzenleyicilerin, meslek örgütlerinin, derecelendirme kuruluşlarının ve benzerlerinin yer aldığı ve incelenen bir topluluğu etkileyen çeşitli alt yapısal aktörler ve örgütlerin yanı sıra, birbirleriyle de nihayetinde etkileşiminde bulunan örgüt topluluklarını ifade etmektedir (Lounsbury ve Zhao, 2015). Zietsma vd. (2017), alanları temel olarak değişim alanları ve konu/sorun alanları olarak alanları iki ana türe ayırmışlar ve her iki alan türü için üçer alt alan türü belirtmişlerdir. Yazarlar, değişim alanlarını endüstri değişim alanları, mesleki değişim alanları ve sosyal hareketler değişim alanları olarak, sorun/konu alanlarını da rekabetçi konu alanları, kesişen konu alanları ve birleştiren konu alanları olarak alt türlerine ayırmışlardır (Zietsma vd., 2017). Bu çalışmada incelenen alan olan mesleki değişim alanları ise Zietsma vd. tarafından merkezde yer alan bir mesleği ve içinde meslek erbaplarının çalıştığı organizasyonlar, onların etkileştikleri diğer meslek erbapları ve düzenleyiciler gibi etkileşim ortaklarını ortaya koyan alanlar olarak tanımlanmaktadır (Zietsma vd., 2017: 308-309). Wooten ve Hoffman’ın (2017), kurumsal alanlar konusundaki araştırmalara ilişkin genel değerlendirme sağlayan çalışmalarını dikkate aldığımızda, kurumsal alanlarla ilgili erken dönem çalışmaların; kurumsal alan düzeyindeki popülasyon çapında homojenleşme yaratacak ölçüde, kurumsal alanlardaki uygulamaların değişimi veya yeni uygulamaların yayılımı üzerindeki düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel yapıların etkileri üzerine durduğu anlaşılmaktadır. Erken dönem çalışmalar üzerine getirilen eleştirilerin etkisiyle kurumsal alan çalışmaları odağını ‘kurumsal bağlamları ışığında alan üyelerinin eylemlerine’ doğru kaydırmıştır (Wooten ve Hoffman, 2017). Wooten ve Hoffman’a (2017) göre, bu yeni sorgulama yaklaşımıyla birlikte kurumsal alanlarda değişim, bağlamları içerisinde örgütler ve eyleyenlerin rolleri ve kurumsal baskılara karşı

stratejik olarak cevap verme gibi alan düzeyi süreçlere odaklanılmıştır. Kurumsal alan çalışmalarındaki belirtilen odak kayması, Kraatz vd. (2016)'nin kurumsalcı kuramın evrimi ile ilgili belirttikleri yeni kurumsalcılıktan eyleyen kurumsalcılığına geçişe koşuttur. Kurumsal alanlar araştırmaları üzerinde oldukça sistematik inceleme yapan Zietsma vd. (2017), kurumsal alan türleri ayırıştırarak ve kurumsal alanlardaki değişimlerin ana yörüngelerini ortaya koyarak hem kurumsal alan yazınındaki araştırmalarının ana iskeletini belirginleştirmişlerdir hem de kurumsal alan analizleri için bir analiz çerçevesi sunmuşlardır.

### **Araştırma Bağlamı, Analiz Çerçevesi ve Yöntem**

Türkiye’de bağımsız denetim alanının bir kurumsal alan olarak yapılanmasını incelerken üç önemli tarihsel dönem açısından incelemenin yapılması hedeflenmektedir. Bu dönemleri,

- SPK’nın kurulmasına kadar geçen, denetim standartlarının ve denetimin gözetimini yapacak üst kurulların bulunmadığı 1923-1981 yılları arası,
- Standart koyma, yetkilendirme ve gözetimin çoklu bir mekanizma tarafından yürütüldüğü 1981-2011 yılları arası ve
- KGK’nın kurulmasıyla bütün yetkilerin tek bir otoritede toplandığı 2011’den günümüze kadar geçen dönem olarak ayırmayı uygun gördük.

Şimdi sırası ile bu üç dönemdeki belli başlı gelişmeleri kısaca açıklayalım.

### ***SPK Öncesi Türkiye’de Bağımsız Denetimin Oluşumu***

Türkiye’de modern bir mali sistemin kurulmasında ilk adımlar Tanzimat Dönemi’nde (1839-1876) atılmıştır. Denetim için ayrı bir yapıya ihtiyaç duyulduğu anlaşılan kadar denetim 1838 yılında kurulan Maliye Nezareti bünyesinde çalışan maliye müfettişleri tarafından, devlet hazinesine bağlı kurumların gelir gider kayıtlarının incelenmesi olarak sürdürülmüştür. Tanzimat ile birlikte, mali sistemin modernleşmesi adına yıllar içerisinde Maliye Nezaretine bağlı çeşitli komisyon ve kurullar kurularak, teftiş ve gözetim yetkisi belli birimlerde yürütülmeye çalışılmıştır. Tanzimat döneminde mesleğin kurumsallaşmasında en önemli adım modern anlamda ilk ticaret kanununun (Kanunname-i Ticaret) 1850 yılında Fransızca’dan çevrilerek hazırlanması olmuştur. Böylece muhasebe mesleğinin yasal bir dayanağı olmuştur (Tabakoğlu ve Taşdirek, 2015).

1854 yılında Osmanlı Devleti’nin ilk kez Avrupa piyasalarında tahvil satmak suretiyle dış borçlanmaya gitmesi ile Türk mali sisteminde yabancı etkisi başlanmıştır. 1859 yılında mali reformların tartışılması ve kamu harcamalarının denetimi amacıyla kurulan Islahat-ı Maliye Komisyonu’nda, Avrupalı sermayedarların alacaklarının takibini sağlamak amacıyla komisyonun yedi üyesinden üçü yabancı memurlardan oluşmuştur. Çakır’dan (2012) aktarıldığına göre 1854’te ilk borçlanmanın ardından Osmanlı Devleti kaynak yaratmak için, borçlarını ödeyemeyeceğini ilan ettiği 1875 yılına kadar, on beş kez dış borçlanma yoluna gitmiştir. Blaisdell’den (1932) alıntılandığına göre, alacaklarını tahsil edemeyen bireysel yatırımcıların bağlı bulundukları devletlere müracaatları sonucu; Berlin Kongresi’nde mesele devletler düzeyinde tartışılmış ve yatırımcılar, İstanbul’da uzmanlardan oluşan bir teftiş komisyonunun kurulmasını talep etmişlerdir. Bunun üzerine; Avrupalı sermayedarların Osmanlı Devleti’nin mali durumu hakkında bilgilendirilmesi amacıyla, İngiltere ve Fransa’dan yetkili kişiler mali durum hakkında çeşitli raporlar hazırlamıştır. Bu raporlardan en önemlisi Lord Hobart ve Mr. Foster’ın 1861 yılında hazırladıkları “Türkiye’nin Mali Durumu Hakkında Rapor” adıyla yayınlanan değerlendirmedir. Bu raporda değerlendirmeler ile birlikte mali durumun iyileşmesi için çözüm önerilerinde bulunulmuştur. Hazineدارların hesaplarının denetlenmesi için bir müfettiş sınıfının oluşturulması da bu çözüm önerilerinden biridir. Bu öneri, Türkiye’de modern mali denetim yapısının oluşmasında ve 1879 yılında Maliye Teftiş Heyeti’nin kurulmasında temel teşkil etmiştir. Çelebiler ve Güvemli’den (2013) aktarıldığına göre, aynı yıl çıkarılan on yedi maddelik Nizamname ile kimlerin müfettiş olacağı, müfettişlerin teftişi nasıl yapacağı, teftişin sınırları, müfettişin görev ihlali durumunda uygulanacak esaslar Fransa’daki uygulama örnek alınarak düzenlenmiştir (Tabakoğlu ve Taşdirek, 2015).

1879 yılında mesleki gelişimde hayati bir adım daha atılarak; muhasebe kayıtlarında o güne kadar kullanılan merdiven sistemi bırakılıp çift taraflı kayıt usulüne geçilmiştir (Güvemli, Aytulun ve Şişman, 2013). Kamuda üst denetimin ilk oluşumu ise 1862 yılında maliye müfettişlerinin kayıtlarını denetlemek ve hile ve hataları yargılamak amacıyla bugünkü adı Sayıştay olan Divan-ı Muhasebat’ın kurulmasıyla başlamıştır. Divan-ı Muhasebat hazineye bağlı merkez ve taşra kurumlarının gelir-giderlerini ve muhasebe

kayıtlarını denetlemekle yükümlü kılınmıştır ve 1876'da yürürlüğe giren Kanun-i Esasi ile anayasal bir kurum haline gelmiştir (Tabakoğlu ve Taşdirek, 2015).

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte, iktisadi hayatın her alanında hızlı bir yasalaşma süreci başlamıştır. Ticari alanda yürürlüğe giren ilk yasa; Kanunname-i Ticaret'in yeniden düzenlenmesiyle 1926 yılında yayınlanan Türk Ticaret Kanunu'dur. Osmanlı Devleti'nde, muhasebe denetimi, devletin gelir ve giderlerinin kontrolünü sağlamak amacıyla yapıldığından kamu denetimi niteliğindeki, Türkiye Cumhuriyeti'nde gerek Kamu İktisadi Teşebbüsleri gerek sanayi teşvikleriyle karma bir ekonomi yaratılmış; özel sektörün muhasebe kayıtlarının vergilendirilmesi için yasal zemin hazırlanmış, 1926 ile 1930 yılları arasında peş peşe vergi yasaları çıkarılmıştır. 1926 yılında çıkan Kazanç Vergisi Kanunu kapsamında; bilanço ve gelir tablosu usul ve esaslarının düzenlenmesi ile muhasebe denetiminin temelini teşkil eden vergide beyan usulünün kabulüyle, Türkiye'de muhasebe denetim tarihinde milat kabul edilebilecek bir gelişme yaşanmıştır. Bu yıllarda henüz sanayinin gelişmemiş olması ve sermaye piyasasının olmaması sebebiyle, muhasebe denetimi, dış paydaşları bilgilendirmekten ziyade kamunun vergi denetimi temelinde yürütülmüştür (Güvemli, Aytulun ve Şişman, 2013).

1930'larda iktisadi devlet teşekkülleri önemli başarılar elde etmeye başlamış, bu durum bu kuruluşların mali denetimini düzenleyici bir yasayı ihtiyaç haline getirmiş ve 1938 yılında gerekli yasa yürürlüğe girmiştir. Merkez Bankası'nın kuruluşu (1933) da bu dönemin gereksinimleri sonucudur. 1930-1940 arası büyük ölçüde devlet teşekküllerinin katkısıyla, muhasebe denetimi alanında yasal düzenlemeler için kanun tasarıları hazırlanmıştır. Bu tasarıların hayata geçmesi çok uzun yıllar almış olsa da, 1930'lu yıllar mesleğin yasal bir zemine yerleşmesi ve kurumsallaşması için; meslek mensubu üyelerin girişimlerde bulunmaya başlaması açısından başlangıç niteliğindedir (Güvemli, Aytulun ve Şişman, 2013). Cumhuriyetin ilk yıllarında yerli işletmelerin modern anlamda dış denetiminden söz edilemez iken bile Sayın Dr. Masum Türker'in ifadesince; o yıllarda Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı kuruluşlar vardır ve bu kuruluşların yabancı denetim şirketleri adına Türkiye'deki faaliyetleri Ticaret Odası'na kayıtlı, Türkiye'de yerleşik yabancı denetçiler tarafından denetimleri yapılmaktadır.

*"Newberry adında bir adam var İstanbul'da. Mesela PriceWaterhouse Shell işini almak için Türkiye'de de adamım var demesi gerekiyor. Newberry İngiliz gelip onla anlaşıyor."* (Dr. Masum Türker, Kişisel Görüşme, Mayıs 2018).

Meslekte örgütlenme çabaları, 1942'de altı muhasebeci, üç devlet memuru, üç akademisyen ve iki ticari işletme sahibi tarafından kurulan Türkiye Eksper Muhasıpler ve İşletme Organizatörleri Birliği ile hayat bulmuştur. Sonradan adı Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği olarak değiştirilecek olan ve bugün de faaliyetlerini sürdüren bu birlik, Türkiye'de bağımsız denetiminin kurumsallaşması hikâyesinde ulusal ve uluslararası düzeyde oldukça önemli bir yere sahiptir (Güvemli, Aytulun ve Şişman, 2013).

1950'li yıllar gelişmekte olan birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de, yerli üretimi desteklemek için belirli sektörlerde ithalatın yasaklanarak devletin doğrudan piyasaya müdahil olduğu ithal ikameci iktisat politikaları uygulanmaya başlamıştır (TUSİAD, 2002). 1951 yılında Dünya bankası Türkiye'de muhasebe mesleğindeki eksiklikler ve ekonomiye etkileri hakkında bir rapor hazırlamıştır. Bu rapor, 1957 yılında yürürlüğe girecek olan 6762 no'lu TTK'nın hazırlanışında dikkate alınmıştır. 1954 yılında Doğrudan Yabancı Yatırımcılar Kanunu ile Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çıkarılarak, yabancı sermayesinin ülkeye girmesi kolaylaştırılmıştır (Ertaş, 2018). Yabancı yatırımcının sayılarının ve iş hacimlerinin artması nedeniyle; fon sağlayan kuruluşlar ve bankaların talebi üzerine bağımsız denetime gereksinim duyulmuştur. Dr. Masum Türker'in anlattığına göre daha önceleri az sayıda yabancı firma, ülke içinde faaliyet göstermekte idi ve denetimlerini yurt içinde yerleşik yabancı denetçilere yaptırmakta idiler. 1960'larda yabancı denetim firmaları, yerli Türk denetçilerle ortaklık anlaşmaları yaparak Türkiye'de ofisler açmaya başlamışlardır (Bezirci ve Karasioğlu, 2011). Türkiye'de kurulan ilk denetim firması MUHAŞ A.Ş., Touch Ross tarafından Türk ortaklarla birlikte 1967 yılında kurulmuştur. Yabancı işletmelerin ve denetim kuruluşlarının ülkeye girmesiyle 1968-1970 yılları arasında Türk ve Amerikalı uzmanlar tarafından Dünya Bankası desteği ile tek düzen hesap planı, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve kamu kurumları için yönetim odaklı raporlar hazırlanmıştır (Güvemli, Sanlı, Toraman ve Yaz, 2016).

1970'li yıllar Türkiye'de bağımsız denetimin gelişimi açısından hareketli yıllar olmuştur. 1971'de ilk yerli bağımsız denetim kuruluşu olan ARİS A.Ş kurulmuş bunu 1975'te Arthur Anderson izlemiştir (Güvemli vd. 2016). Bu gelişmelerin yanı sıra, TMUD bir yandan meslek mensuplarının eğitimi için çalışmalar yaparken öte yandan uluslararası kongre ve konferanslara katılarak bağımsız denetimin

uluslararası örgütlenmesinde aktif bir rol oynamıştır. 1974'te Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi'ne (IASC) üye olmuş ve 1977 yılında Münih'te düzenlenen konferansta, uluslararası standart koyucu olarak kararlaştırılan Uluslararası Finansal Muhasebe Standartları Komitesi'nin (IFAC) kurucu üyesi olarak, bağımsız denetimin dünya genelinde kurumsallaşmasında, Türkiye adına önemli bir görev üstlenmiştir (<http://www.tmud.org.tr>). 1977 yılında aynı zamanda muhasebe standartları Türkçe'ye çevrilmiştir (Türker, 2011).

1980 sonrası birçok ülkede ithal ikameci politikalar yerini neo-liberal iktisat politikalarına bırakmış ve devletin mali piyasalar üzerindeki etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. 24 Ocak 1980 Kararları ile Türkiye'de bu trende katılarak piyasaların serbestleştirilmesi yönünde istikrar programı uygulamaya başlamıştır (TUSİAD, 2002).

### ***SPK Sonrası Türkiye'de Bağımsız Denetimin Gelişimi***

1980 yılında Türkiye IMF ile 1,65 milyar Dolar tutarında IMF tarihinde verilen en yüksek krediyi alarak bir stand-by antlaşması imzalamıştır. Aynı yıl Dünya Bankası'ndan da 600 milyon dolarlık ek borçlanmaya gidilmiştir (Seiber, 1982: 72). Türkiye o dönemde banker krizini yaşamaktadır. Fon sağlayıcıların alacaklarını tahsil edebilmesini garanti altına almak adına, yapılan anlaşmalar, bankaların denetlenmesi için bir mekanizma kurulması şartına bağlanmıştır (Masum Türker, Kişisel Görüşme 2018). Bunun üzerine, 1981 yılında yürürlüğe giren 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile Sermaye Piyasası Kurulu kurulmasıyla bağımsız denetimin Türkiye'de kurumsallaşması adına o güne kadar atılan en önemli adım da böylece atılmıştır. Yabancı sermayenin ülkeye girişinin kısmen de olsa serbestleşmesi ve denetimin gözetiminin yapılacağı bir düzenleyici kurumun varlığı, çok kısa zamanda ardı ardına yabancı denetim kuruluşlarının Türkiye'de faaliyet göstermeye başlaması için gerekli ortamı sağlamıştır. Sonradan, çeşitli birleşmelerle, bugün dört büyükler olarak bilinen büyük ölçekli denetim kuruluşları, başlangıçta yerel denetçilerle ortak olarak Türkiye'de ilk ofislerini açmıştır (Sanlı ve Özbirecikli, 2012, 2).

1985 yılında 3182 sayılı Bankacılık Kanunu yürürlüğe girmiş ve bankaların denetimi ve gözetiminden Merkez Bankası, Hazine Müsteşarlığı ve Türkiye Bankalar Birliği sorumlu hale getirilmiştir. Bankaların denetiminin zorunlu hale getirilmesi sonucu SPK 1987 yılında bağımsız denetim alanında ilk yasal mevzuatı hazırlamış ve Bağımsız Denetim Yönetmeliği'ni yayımlamıştır. Borsaya kayıtlı şirketler SPK tarafından yetkilendirilmiş denetçiler tarafından denetlenmeye başlamıştır (Fırat ve Şahin, 2015). 1988 yılı itibarıyla denetim yetkisini almış 35 kuruluş bulunmaktadır (Uzay, 2009, aktaran: Ertaş, 2018).

1989 yılında yürürlüğe giren 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu muhasebe ve denetim mesleğinin kapsam ve sınırları belirlenmiş, bağımsız denetim alanının ilk defa yasal bir dayanağı olmuştur. Kanunun 28. Maddesi uyarınca meslek mensuplarının kaydını tutmak, gerekli hallerde disiplin cezası uygulamak üzere bir meslek odası olan TÜRMOB kurulmuştur (Fırat ve Şahin, 2015; Demirkıran, 2014). TÜRMOB kurulduğu andan itibaren SPK ile işbirliği içinde yurtdışındaki muadilleri gibi bağımsız denetimin Türkiye'de kurumsallaşması için önemli hamleler yapmıştır; 1992 yılında bünyesinde Temel Eğitim ve Staj Merkezi'ni (TESMER), 1994 yılında Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu'nu (TMUDES) kurmuş ve faaliyete geçirmiştir. TMUDES, 1999 yılında 4487 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile başbakanlığa bağlı idari bir otorite olan Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu'nun (TMSK) kuruluşuna kadar muhasebe ve denetim standartlarının çevirilerini yaparak standartları belirlemiştir. TMSK'nın kurulması ile birlikte standart belirleme yetkisi meslek odasından alınarak bağımsız düzenleyici bir kamu organına devredilmiştir. Aynı kanunla sermaye piyasasında bağımsız denetime ilişkin esasları belirleme yetkisi SPK'ya verilmiştir Bir yıl öncesinde 1998 yılında Bankacılık Kanunu yenilenmiş ve BDDK özerk hale gelmiş ve 2000 yılında faaliyete başlamıştır. Bunun akabinde 2001 yılında EPDK kurulmuştur. 1963 yılında ilk kurulan denetim birimi olan Hazine Müsteşarlığı'na bağlı Sigorta denetleme kurulu da dahil edildiğinde her biri kendi alanı ile ilgili düzenleme ve yetkilendirme yetkisini haiz dört farklı idari yapı oluşmuştur (Ertaş, 2018). Bu durum meslek odası ile düzenleyici otoriteler arasında bazı fikir ayrılıkları yaratmış olsa da Sayın Ayhan Çetinkaya'nın ifadesiyle bu dönemde:

*“SPK ve TÜRMOB arasında düşük düzeyde çatışma olduğu söylenebilir ancak genel olarak uyum içinde çalışmalarını sürdürdüler. Hatta SPK ve TÜRMOB birlikte konferanslar, eğitimler düzenlediler. TMSK'nın kurulması önemliydi. Standart belirlemenin bağımsız bir kamu otoritesince yapılması mesleğe daha kurumsal bir boyut kattı. Bu iş dünyada da böyle”* (Ayhan Çetinkaya, Kişisel Görüşme, 2019).

Bu dönem; bir yandan yerli aktörler tarafından denetim standartlarının Avrupa Birliği müktesebatına, etik kodun IFAC ve AICPA'ya uyumlaştırılarak bağımsız denetimin kurumsal alt yapısının oluşturulmaya çalışıldığı; öte yandan Dünya Bankası ve OECD tarafından gerek hükümet düzenlemeleri ile ilgili, gerek mali raporlama ve denetimin gelişimi ile ilgili çeşitli raporlar hazırlanarak; dış aktörler tarafından yerleşmiş bir mantık etrafında kurumsallaştırma çabalarının sürdürüldüğü bir dönemdir (Sanlı ve Özbirecikli, 2012, Ertaş, 2018).

2000 yılında dünyada yaşanan denetim skandalları yanı sıra 2001 ekonomik krizi bağımsız denetim sektörünü de etkilemiştir. 2001 krizi sonrası BDDK aktif faaliyete geçmiş, EPDK kurulmuştur. Bankacılık düzenlemelerinin yanı sıra sermaye piyasasında, enerji piyasasında, sigortacılıkta, denetim standartları, yönetmelikleri ve ilkeleri yeniden düzenlenmiştir (Güvemli, vd., 2016).

*“Her bir dünya krizinin bağımsız denetim mesleğine etkisi oldu. Daha fazla regülasyon yani. Daha fazla, daha sıkı denetim, daha çok regülasyon, daha çok gözetim. Birtakım standartların ilave gelmesi. Birtakım yasakların gelmesi.....İşin yapılması zorlaştı. aslında..... Bana sorarsanız, çok fazla regülasyon bağımsız denetçinin karar vermesini etkiler.... Devlet demeyeceğim, devlet değil aslında regülatör. Türkiye’de devlet. Ama dünyada böyle değil, devlet artı özel sektör birlikte oluşturuyor bu kurulları.”* (Leon Aslan Coşkun, Kişisel Görüşme, 2019).

Sayın Leon Aslan Coşkun’un da ifade ettiği gibi 2000’li yıllar peş peşe bağımsız denetim alanını düzenleyici yeni mevzuatların çıkarıldığı, yeni bağımsız idari otoritelerin kurulduğu bir dönemdir. Bu yalnızca Türkiye için değil, Amerika’da Sarbanes-Oxley Sözleşmesi’nin kabulü ile birlikte uluslararası düzeyde, denetim firmalarının gözetimini sağlamak amacıyla her ülkenin bir kamu gözetim kurumunun olması gerekliliği konusunda hemfikir olunmuştur. Avrupa Birliği, Revize 8. Direktif ile bunu üye ve aday ülkelere zorunlu kılmıştır. Böylece; Türkiye’de 2006 yılında yeni TTK için taslak oluşturulmaya başlanmıştır (Ertaş, 2018).

#### **KGK Sonrası Türkiye’de Bağımsız Denetimin Evrimi**

TTK’nın yasalaşması ancak 2011 yılında gerçekleşmiş ve 6102 sayılı yeni TTK yürürlüğe girmiştir. Yeni TTK ile bağımsız denetim alanının sınırları keskinleştirilmiş, murakıplık yerine mali denetim tamamen bağımsız denetçilere bırakılmış ancak bağımsız denetim yaptırması gereken işletmelerin kapsamı genişletilmiştir (Arıkan, 2008, Aktaran: Bezirci ve Karasioğlu, 2011). Yeni TTK’nın akabinde kabul edilen 660 no’lu KHK ile Avrupa Birliği’nin de zorunlu kıldığı kamu gözetimini yapacak bir kamu otoritesi olan Kamu Gözetim Kurumu (KGK) kurulmuştur. KGK standart koyma, yetkilendirme ve gözetim yetkilerini bünyesinde toplamıştır.

660 no’lu KHK gereğince denetçilerin ve denetim kuruluşlarının yetkilendirilmesinde tek otorite KGK iken bu kişi ve kuruluşların denetlenmesi, KGK ile birlikte, bankacılık sektörü dâhilindeki şirketlerin denetlenmesini düzenleyen BDDK, enerji piyasalarında işlem gören lisanslı şirketlerin denetlenmesini düzenleyen EPDK ve sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerin denetlenmesinden sorumlu Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu (SDK) ile birlikte yürütülmektedir. BDDK ve EPDK, KGK’nın yetkilendirdiği denetçi ve denetim kuruluşlarından, tabi oldukları yasalar gereği denetleme şartlarını sağlamayanları listelerinden çıkarma hakkına sahiptir. Bununla birlikte, KGK’nın onayını alarak, 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu gereğince denetim yetkisi olan ve sektörün şartlarını sağlayan diğer denetim kuruluşlarını yetkilendirme hakları da vardır. Belirtilen sektörlerin dışında Bakanlar Kurulu Kararıyla, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’nın çalışma alanlarında denetim yapan şirketlerin ilgili bakanlığa raporları sunması gerekmektedir (660 no’lu KHK).

Araştırmamızda, yukarıda oluşumu ve evrimini dönemselsel olarak kısaca belirtmiş olduğumuz Türkiye’deki bağımsız denetim alanı, Zietsma vd.’nin (2017) önerdikleri kurumsal alanların incelenme çerçevesine göre incelenecektir. Zietsma vd. (2017) kurumsal alanların incelenmesi için geliştirdikleri çerçevede bir alanın yapılandırılmasındaki temel özellikler ve evrimindeki temel süreçler (alan koşulları ve değişimi, eyleyenler ve rolleri ve alandaki değişimin kapsamı, hızı ve değişimlerin yörüngesi) ana inceleme çerçevesini oluşturmaktadır. Alanın yapılandırılması ile ilgili yazarlar dört temel özellik belirtmişlerdir. Bunlar; alanın birbirleriyle ilişki içinde olan aktörlerden oluştuğu ve bu ilişkilerin ortak anlamlar ve ortak çıkarlar etrafında yapılandırıldığı fikrinin söz konusu olması, alanların hem ortak anlam sistemleri hem de onun dışı ile kıyaslandığında bir alan içindeki ilişkilerin yoğunluğu ile kurulan sınırlara sahip olduğu fikrinin var olması, alanda bütün aktörlerin eşit olmadığı, aktörlerin statü ve güç hiyerarşisine sahip olduğu görüşünün var olması ve farklılık yaratıcı güç, etki ve statünün varlığının

alandaki rekabeti, çekişmeyi ve mücadeleyi arttıracaktır (Zietsma vd., 2017: 394). Yazarlar ayrıca iki boyuta göre alan koşulları tipolojisi de geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; kurumsal altyapının net bir biçimde ortaya koyulma düzeyi ve mantıkların önceliklendirilmeleri üzerinde uzlaşmaya varma düzeyidir. Bu boyutların varyasyonlarına göre dört alan koşulu belirtmişlerdir. Bunlar; oturmakta olan, parçalı, oturmuş ve çekişmeli şeklindedir (Zietsma vd., 2017: 403-404). Yazarlar ayrıca alan koşullarının değişim örüntülerine göre alanların altı yaygın değişim yolunu da belirtmişlerdir. Bunlar; oturmuş alan koşulundan yeniden oturmakta olan alan koşuluna, oturmuş alan koşulundan çekişmeli alan koşuluna, parçalı alan koşulundan düzene girmekte olana ya da çekişmeli alan koşuluna, parçalı alan koşulundan çekişmeli alana, çekişmeli alandan oturmakta olana ya da oturmuş olana ve son olarak çekişmeli olandan çok kısa sürede oturmuş alan koşulunadır (Zietsma vd., 2017: 418-419). Yazarlar bu yaygın yolların yanı sıra, düzene girmekte olandan çekişmeliye veya parçalıya değişim yolunun da dikkate alınmasını önermektedirler (Zietsma vd., 2017: 419). Zietsma vd. (2017), iki farklı kategoride alandaki aktörleri sınıflandırmışlardır. İlk kategoride, alandaki aktörlerin statü farklılıklarını esas alarak özne pozisyonlarına göre beş ana aktör belirtmişlerdir. Bunlar; merkezi/elit aktörler, çevresel veya marjinal aktörler, orta statülü aktörler, yeni aktörler ve çoklu yerleşik aktörler şeklindedir (Zietsma vd., 2017: 405-407). İkinci kategoride, alanı yapılandıran veya yöneten örgütler söz konusudur. Bunlar; resmi yönetim birimleri (düzenleyiciler, endüstri standartları, sertifika verenler gibi), alanda belirleyici olanlar (alandaki aktörleri sıralayanlar, derecelendirenler) ve alan koordinatörleri (ticaret, meslek, endüstri birlikleri veya alanla ilgili konferans/kongre düzenleyenler) şeklinde sıralanmıştır (Zietsma vd., 2017: 407-408). Yazarlar ayrıca alandaki değişimin kapsamı, hızı ve yörüngesinin de (doğrusal olup olmaması) incelenmesi gerektiğini ve bunların alan türlerine göre değişeceğini belirtmişlerdir (Zietsma vd., 2017: 409). Biz bu çalışmamızda mesleki bir değişim alanı olan Türkiye'deki bağımsız denetim alanının oluşumunu ve evrimini açıklamada Zietsma vd.'nin (2017) alanların incelenmesi için önerdikleri bu geniş konu setini barındıran çerçeveyi benimsedik.

Araştırmanın verileri hem Türkiye'deki bağımsız denetim alanı ile ilgili mevzuatları da içeren değerlendirmelere dayanmakta hem de bu alandaki farklı aktör gruplarından temsilcileri ile birebir görüşmelere dayanmaktadır. Birebir görüşmelerde kullanacağımız soru formunu Zietsma vd.'nin (2017) çalışmasına ait yukarıda kısaca değinilen çerçeveye göre oluşturduk (Ek 4.'de mülakat formu sunulmuştur). Alanın Türkiye'deki gelişimi ve yapısı hakkındaki güncel durumu değerlendirebilmek için muhasebe alanında çalışan bir akademisyen, bir denetçi ve bir meslek odası başkanıyla pilot görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada; üst kurullarla (KGK, SPK, BDDK, EPDK), meslek odalarıyla (TÜRMOB, TOBB, TUSİAD), devletin ilgili organlarıyla (Hazine ve Maliye Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Sayıştay), Kamu Gözetim Kurulu (KGK) tarafından yetkilendirilmiş bağımsız denetçilerle<sup>3</sup>, mesleğin gelişiminde önemli rolü olan diğer meslek örgütleriyle (TMUD, MUFAD, BDD) ve akademisyenler ile görüşmeler yapılarak Türkiye'de bu alanın ortaya çıkışı ve gelişimi ortaya konmaya çalışacaktır. Görüşme yapılacak kişilerin seçiminde Türkiye'deki bağımsız denetim alanının ana yapısı için geliştirdiğimiz ve Ek 1'de sunduğumuz modelde yer alan aktörler dikkate alınmıştır. Belirtilen kurumlardan her birinden en az 15 yıllık çalışma deneyime sahip en az iki kişiyle görüşmek hedeflenmektedir. Bağımsız Denetim alanında bağımsız denetim şirketleri dışında kalan ve kurumsal alan içerisinde yer alan toplam 14 kurum söz konusudur. Böylelikle 28 kişi bağımsız denetim şirketleri dışında kalan kurumlar için hedeflenen kişi sayısıdır. Ekte sunulan Tablo 2'de de Kamu Aydınlatma Platformu'ndan aldığımız veriler doğrultusunda denetime tabi halka açık şirketler ile bu şirketleri denetleyen bağımsız denetim kuruluşları dağılımı gösterilmektedir. Tablodan görüleceği üzere Türkiye'de faaliyet gösteren bağımsız denetim şirketleri üç kategoride sınıflandırılabilir. Bunlar; yabancı sermayeli, lisans anlaşmalı yereller ve yereller şeklindedir. Bağımsız denetim şirketlerinin üç kategorisine ek olarak denetçi yetkisini haiz YMM'ler de araştırma örneğine dâhil edilmiştir. Her bir kategoriden en az 15 yıllık çalışma deneyime sahip kişilerle görüşmek hedeflenmektedir. Yabancı sermayeli yedi kuruluşun her birinden birer kıdemli denetçi, diğer

<sup>3</sup> KGK'nın 31.03.2019 tarihi itibarıyla yetkilendirdiği denetim kuruluşu sayısı ise 277'dir. 2019 yılı itibarıyla borsada işlem gören şirketlerin denetimi için Sermaye Piyasası Kurulu'nun yetkilendirdiği ve resmi sitesinde listesini yayınladığı 106 denetim kuruluşu mevcuttur (<http://www.spk.gov.tr>). SPK'da kayıtlı denetim kuruluşlarından 63'ü halka açık şirketlerin denetimini yapmaktadırlar (<http://www.kap.gov.tr>).

iki kategoriden her birinden üçer kıdemli denetçi ve üç YMM olmak üzere; denetçi yetkisini haiz 16 uzman ile görüşülmesi hedeflenmektedir. Böylelikle çalışmanın birincil veri kaynaklarının 44 kişi ile yapılan derinlemesine görüşmelere dayanması hedeflenmektedir. Türkiye’de bağımsız denetim alanının oluşumu ve evrimine ilişkin genel açıklamanın bu kişiler ile elde edilen verilerden ortaya konabileceği düşünülmekle birlikte, eğer bu sağlanamazsa da görüşmeciler niteliklerinin ve sayısının değiştirilmesi söz konusu olacaktır.

### Ön Bulgular

Hali hazırda yerel bir denetim kuruluşu partneri, lisans anlaşmalı bir denetim kuruluşunun yönetim kurulu başkanı ve BDDK’dan bir murakıp ile görüşmeler yapılmıştır. Mülakat soruları, alanın yapılandırılması, alanın koşulları, eyleyenler ve değişim başlıkları altında dört kategoride sınıflandırılmıştır. Alan koşulları ve eyleyenlerin tezde belirtilen dönemsel ayrıma göre her üç dönem için de ayrı ayrı cevaplanması beklenmiştir.

Alanın yapılandırılması ile ilgili sorularda aktörlerin perspektifleri birebir örtüşmemekle beraber belli bir paralellik göstermektedir. Sayın Ayhan Çetinkaya’nın *“Mantık tabi ki var, bizim otobanımız belli. Fikir birliği var.”* görüşüne diğer iki görüşmeci de tamamen katılmıştır. *“Doğru, amaç birlikteliği var. Gerek bağımsız denetimin gerek kamu otoritesinin amacı sağlıklı bir mali yapıyı ortaya koyacak finansal tabloların oluşturulması.”* sözleriyle denetimin gözetiminin yapıldığı idari otoritenin yetkilisi, aktörler arasındaki ilişkilerin ortak anlamlar etrafında birleştiğini teyit etmiştir. Ortak anlamların dört büyüklerin Türkiye’ye gelmesiyle şekillenmeye başladığını ifade eden Sayın Leon Aslan Coşkun; ortak çıkarlar etrafında yapılaşmayı *“80’li yılların ortalarına gelindiğinde birleşmeye başladık. Sonunda biz bir dernek kurmaya karar verdik. Bağımsız Denetim Derneği adı altında. Esas bağımsız denetime ağırlık verilmesi bu bağımsız denetim derneğinin kurulmasıyla birlikte oldu. Sonra SPK ile birtakım ilişkiler oluşturuldu. SPK derneğe destek verdi. Diyalog halinde oldu. Hala bugün bile diyalog halindeyiz.”* şeklinde anlatmıştır. Bütün bu söylemlerden çıkarımlarımız; bağımsız denetim alanında aktörlerin birbirleriyle yakın ilişkiler içinde olduğu ve bu ilişkilerin ortak anlamlar etrafında toplandığı yönündedir.

Gerek bağımsız denetimin muhasebe ve vergi fonksiyonlarıyla yakından ilişkisi, gerek müşterilerin farklı farklı sektörlerde faaliyet göstermesi sebebiyle; her üç görüşmeci de, alanın sınırı olmadığını savunmuşlardır. Mesleğe dışardan girişte sertifikasyon süreciyle kısıtlamalar olmasına karşın, denetim alanının sınırları olmadığı konusunda görüş birliği vardır. Mesleğin kurumsallaşması için hiyerarşinin elzem olduğu görüşü ortak kanıyı teşkil etmektedir. Bu yüksek hiyerarşik yapının, beraberinde güç hiyerarşileri de doğurduğu; hem denetçiler tarafında hem düzenleyici kurumlarda hem de çevresel aktör olarak gördükleri dernekler arasında çeşitli güç hiyerarşilerinin varlığı taraflarca kabul edilmiştir. Bu güç hiyerarşilerinin, had safhada rekabet ve çekişme yarattığının altı çizilmiştir. Rekabet ve çekişmeyi her aktör kendi perspektifinden yorumlamış olsa da kurumsal alanın her kademesinde taraflar arasında yoğun rekabet söz konusudur. Gözetim tarafında daha çok diyalog daha az çekişmeden, denetim tarafında ise daha az diyalog daha çok çekişme hatta yer yer haksız rekabete varan durumlardan bahsedilmiştir. Sayın Leon Aslan Coşkun bu durumu *“Bence sektöre zarar veren bir rekabet çünkü fiyat bazlı bir rekabet. Kalite bazlı bir rekabet değil fiyat bazlı rekabet...Bugün bağımsız denetim sektöründe bağımsız denetim faaliyetinden kar eden olduğunu sanmıyorum”* şeklinde ifade etmiştir.

Mülakat yaptığımız görüşmecilerin alan koşullarını tarihsel olarak ayırdığımız her üç dönem için tarif etmelerini istediğimizde; aktörlerin belli koşulları benzer tanımladıkları belli koşullarda fikir ayrılıkları olduğu gözlemlenmiştir. SPK öncesi dönemi değerlendirirken her üç aktör de düşük bir kurumsal altyapı hususunda hemfikir olurken, mantık önceliklendirilmesi konusunda bir kamu personeli olan BDDK’da görevli murakıp, SPK öncesi dönemi diğerlerinden farklı değerlendirmiştir. Düzenleyici bir kurumun olmaması nedeniyle; henüz yerleşik bir mantıktan söz edilebilecek kadar alanın ortaya çıkmadığını söylemiştir. Sayın Murakıp fikrini *“SPK öncesi her şey toz ve gaz bulutuydu”* şeklinde ifade etmiştir. Regülasyon kurumun görevlisi olan aktöre göre, SPK kurulana kadar olan alan, parçalı bir yapıdadır. Diğer görüşmeciler 1970’lerde Türkiye’de sadece birkaç tane uluslararası bağımsız denetim şirketi olduğundan ve bu kuruluşların uluslararası arenada çoktan yerleşik bir mantık etrafında birleştiklerinden dolayı SPK öncesi Türkiye’de bağımsız denetim alanını oturmamış/düzene girmekte olan alanlar kategorisinde sınıflandırmıştır.

SPK’nın kurulmasından KGK’nın kuruluşuna kadar olan dönemin yapılanmasını değerlendirirken her üç görüşmeci de bu dönemde bu kez yerleşmiş bir mantık önceliklendirilmesinin varlığı konusunda

hemfikir olmuştur. Kurumsal alt yapının dönemin başı ile sonu arasında çok farklı olduğunu, düşükten yükseğe doğru bir seyir izlediğini her üç aktör de ifade etmiş olmakla birlikte; denetçiler, bağımsız idari otorite temsilcisine göre alanın kurumsallaşmasının daha ağır olduğunu düşünmektedirler. Denetçiler, kurumsal alt yapıyı orta düzeyde olarak tanımlamışlardır ve SPK sonrası dönemin koşullarını oturmamış ile oturmuş alan arasında değerlendirmişlerdir. BDDK temsilci ise; bu dönemde yasal mevzuatın hızla oluşumu ve her bir fonksiyonu yerine getirecek üst kurulların oluşmuş olması sebebiyle; alanın bu dönemde yüksek kurumsal altyapıda olduğunu düşünmüş ve SPK sonrası dönemde bağımsız denetim alanının oturmuş bir yapıda olduğunu vurgulamıştır.

KGK'nın kuruluşundan günümüze kadar olan dönemde de üç aktör arasında tam bir konsensüs oluşmamıştır. Bağımsız idari otorite yetkilisi ve yabancı ortaklı denetçi; KGK'nın kurulması sonrasında, KGK'nın kamu yetkililerinden oluşması dolayısıyla, başlangıçta adaptasyon sorunu yaşasa da eskisine nazaran daha yüksek bir kurumsal altyapının sağlandığı ve yerleşmiş bir mantık etrafında birleşildiği oturmuş bir yapının oluştuğundan bahsetmişlerdir. Günümüz döneminde yerli denetçi, diğer görüşmecilerle fikir ayrılığı yaşamıştır. Kendisinin ifadesiyle; *“Kurumsal altyapı yazılı olarak yüksek ama reelde orta. Bütün çerçeve çizildi, net. Çünkü KGK gerçekten bütün çerçeveyi çizdi. İçerde kim var, kim hangi oyunu oynayacak her şey belli ama KGK daha bunun kontrolünü kısmen eline alabildi; çünkü içerdeki oyuncularda karmaşa var. Burada yerleşmiş mantık bir önceki dönemden daha kötü bence. Bir önceki dönemde en azından dar bir çerçeve vardı, insanlar daha bilinçliydi, ne yapacaklarını biliyorlardı, denetlenen firma ne yapacağını biliyordu, denetleyecek insan ne yapacağını biliyordu, SPK ne yapacağını biliyordu”*. Yerli denetçi, kurumsal altyapıyı orta, mantık önceliğini de yerleşmemiş ile yerleşmiş arasında bir yerlerde belirlemiş ve Türkiye’de bağımsız denetim alanının günümüz dönemini çekışmeli ve oturmuş alan yapısı arasında konumlandırmıştır.

Alanın eyleyenlerini dönemsel olarak kategorize etmelerini istediğimizde görüşmeciler merkez, çevre, orta statülü, yeni ve çoklu yerleşik aktörleri sektörün içinde bulundukları konumdan bakarak sınıflandırmışlardır. Her dönem için merkez aktör olarak o dönemde var olan gözetim kurumları yerleştirilmiş, denetçiler buna ek olarak dört büyüklü eklerken, idari otorite maliyeyi de merkez aktörler arasında sınıflandırmıştır.

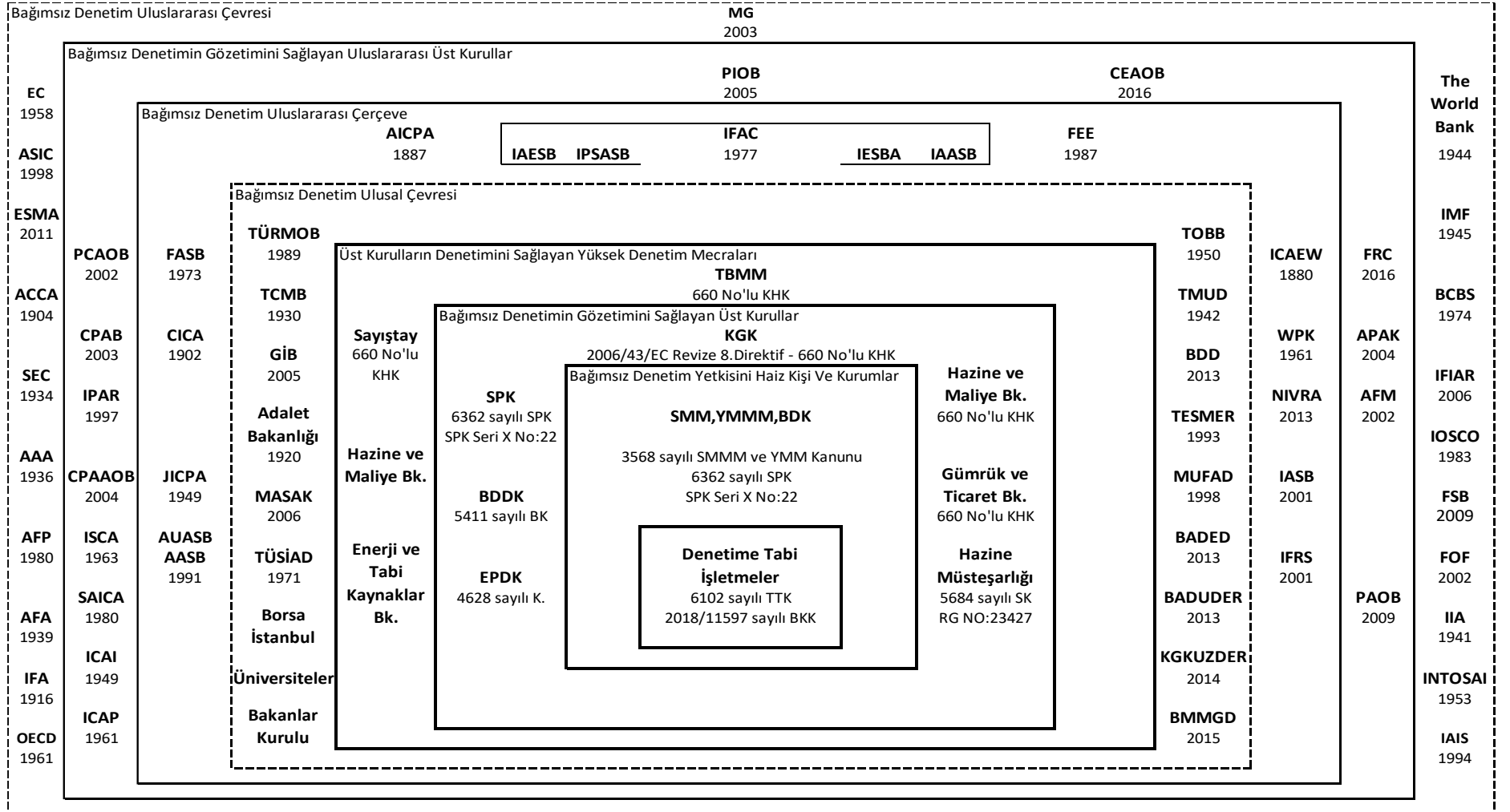
Son olarak değişimle ilgili sorduğumuz sorulara aldığımız cevaplar neticesinde görüşümüz kurumsal alanın giderek daha sistematik ve planlı hale geldiği yönündedir. Bağımsız denetim sektörü; mevzuatların, standartların gelişmesi, bağımsız idari otoritelerin işlevselliğinin artması, kamu gözetim kurumunun kurulması, mesleki eğitimlerin Avrupa Birliği müktesebatına uyumu, meslek koordinatörleri tarafından artan oranda kongre ve konferansların düzenlenmesiyle Sayın Ayhan Çetinkaya'nın tabiriyle *“giderek taşların yerine oturduğu”* bir hal almıştır. Bütün bunları göz önüne alarak bağımsız denetim kurumsal alanının başlangıçtan bugüne oturmamış bir alandan oturmuş bir alana doğru evrildiğini söyleyebiliriz.

## Kaynakça

- BDDK'da çalışan bir murakıp. (2019). Kişisel görüşme.
- Türker, M. (2018). TMUD üyesi, YMM, Kişisel görüşme
- Bezirci, M., Karasioğlu F. (2011). Türkiye’de Denetimin Tarihsel Gelişimi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:11, Sayı:21, s.571-592.
- Coşkun, L.A. (2019). MAZARS-DENGE Yönetim Kurulu Başkanı, Kişisel görüşme
- Çetinkaya, A. (2019). ANKADEA Consulting Partner, Kişisel görüşme.
- Demirkıran, H. (2014). Türkiye’de Bağımsız Denetimin Kapsamının İncelenmesi, *Uluslararası Türk Coğrafyasında UFRS Sempozyumu (Özet Bildiri)*, Yayın No: 1668612.
- DiMaggio, P. J. ve W.W.Powell. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Ertas, A. (2018). Bağımsız Denetim Kapsamında Türkiye’de Yapılan Yasal Düzenlemelerin Bağımsız Denetim Üzerine Etkileri, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şubat 2018.
- Fırat, A., Şahin, M. (2015). Türkiye’de Bağımsız Denetimin Gözetimi ve Denetim Faaliyetlerinin Gelişimi ve Tarihçesi, *Muhasebe ve Denetim Dünyası, E-Dergi*, <https://docplayer.biz.tr/20775757-Turkiye-de-bagimsiz-denetimin-gozetimi-ve-denetim-faaliyetlerinin-gelisimi-ve-tarihcesi-kqk-uzmani-alparslan-firat.html>
- Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, C.R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields, *The Academy of Management Journal*, Cilt: 45, Sayı:1 (Şub., 2002), s.58-80. DOI: 10.2307/3069285

- Greenwood, R., Suddaby R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms, *The Academy of Management Journal*, Cilt: 49, Sayı:1 (Şub., 2006), s.27-48, DOI: 10.2307/20159744
- Güvemli, B., Sanlı, N., Toraman, C., Yaz, D.A. (2016). The Evolution of The Auditing Profession in Turkey: The Union of Chambers of CPA's and Sworn-in CPA's (TURMOB) History and Background, *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:11, Temmuz 2016, s.5-48.
- Güvemli, O., Aytulun, A., Şişman, B. (2013). Türkiye'de Muhasebe Mesleğinin Gelişmesi ve İlk Meslek Örgütlenmesi: Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği – 1942, *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:4, s.19-49.
- Kraatz, M., Phillips, N. ve Tracey, P. 2016. Organizational identity in institutional theory: Taking stock and moving forward. In *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Edited by M. G. Pratt, M.Schultz, B. E. Ashforth, ve D. Ravasi, 353-373. UK: Oxford University Press.
- Lounsbury, M. ve Zhao, E. Y. 2015. Neo-institutional Theory. *Oxford Bibliographies*.
- Sayar, A.R.Z. (2013). *Bağımsız Denetimin Kamu Gözetiminde Dünya Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, TÜRMOB Yayınları, 451, Muhasebe Denetim Basın Yayın A.Ş., Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara.
- Sanlı, N., Özbirecikli, M. (2012). Türkiye'de Denetim Mesleğinin Gelişim Süreci: Geçmişten Geleceğe Bir Araştırma, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, Sayı:38.
- Scott, W. R. 1994. *Institutions and organizations: Toward a theoretical Synthesis, Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, W. Richard Scott John W. Meyer- Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Seiber, M.J. (1982). *International Borrowings by Developing Countries*, Pergamon Press Inc., ISBN: 0-08-026332-1.
- Tabakoğlu, A., Taşdirek. O.Ç., (2015). Osmanlıda Mali Denetimin Kurumsal Gelişimi – Maliye Teftiş Heyetinin Kuruluşu, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, s.91-113, DOI: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER621>
- Temel, H. (2008). Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt:45, Sayı:519, s.81-96.
- Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği, <http://www.tmud.org.tr> Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2018
- Türker, İ. (2011). *Türkiye'de Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Paralelinde Yapılan Düzenlemelerin Finansal Tablo Kullanıcıları Üzerindeki Muhtemel Etkileri*, TÜRMOB Yayınları-407, Ankara 2011.
- TÜSİAD-T/2002-12/349. (2002). “Bağımsız Düzenleyici Kurumlar ve Türkiye Uygulaması”, ISBN : 975-8458-54-X.
- Wallerstedt, E. (2002), From Accounting to Professional Services: The Emergence of a Swedish Auditing Field, Andersson, K.S., Engwall, L. (2002) (Der.), *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, Flows, and Sources*, Stanford Business Books, Stanford University Press, Stanford, California, 2002.
- Wooten, M., Hoffman, A. J. (2017). Organizational Fields: Past, Present and Future. Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence T. B, Meyer R.E. ( Der.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, s.55–74. London: Sage.
- Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D.M., Hinings C.R., (2017). Field or Fields? Building the Scaffolding for Cumulation of Research on Institutional Fields, *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 1

# EK 1- Profesyonel Değişim Alanı Olarak Türkiye’de Bağımsız Denetim Alanının Mevcut Yapısı



AAA: American Accounting Association, AASB: Australian Accounting Standards Board, ACCA: Association of Certified Chartered Accountants, AFA: American Finance Association, AFM: Netherlands Authority for the Financial Markets, AFP: The Association of Financial Professionals, AICPA: American Institute of Certified Public Accountants, APAK: Abschlussprüferaufsichtskommission, ASIC: Australian Securities & Investment Commission, AUASB: Australian Auditing and Assurance Standards Board, BADED: Bağımsız Denetçiler Derneği, BADUDER: Bağımsız Denetim Uzmanları Derneği, BCBS: Basel Commission on Banking Supervision, BDD: Bağımsız Denetim Derneği, BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, BDK: Bağımsız Denetim Kuruluşları, BMMGD: Bağımsız Mali Müşavirler Grubu Derneği, CEAOB: Community of European Auditing Oversight Bodies, CICA: Canadian Institute of Chartered Accountants, CPAAOB: The Japanese Certified Public Accountants and Auditing Oversight Board, CPAB: The Canadian Public Accountability Board, ESMA: The European Securities and Markets Authority, EPDK: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, FASB: The Financial Accounting Standards Board (USA), FEE: Fédération des Experts-comptables Européens, FOF: Forum of Firms, FRC: The Financial Reporting Council (UK), FSB: Financial Stability Board, EC: European Commission, GİB: Gelir İdaresi Başkanlığı, IAASB: The International Auditing and Assurance Standards Board, IAESB: The International Accounting Education Standards Board, IAIS: International Association of Insurance Supervisors, IASB: International Accounting Standards Board, ICAEW: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, ICAI: Institute of Chartered Accountants India, ICAP: The Institute of Chartered Accountants of Pakistan, IESBA: International Ethics Standards Board for Accountants, IFA: Institute of Financial Accountants, IFAC: The International Federation of Accountants, IFIAR: International Forum of Independent Audit Regulators, IFRS: International Financial Accounting Standards, IIA: The Institute of Internal Auditors, IMF: International Monetary Fund, INTOSAI: International Organization of Supreme Audit Institutions, IOSCO: International Organization of Securities Commissions, IPAR: Institute of Professional Accountants of Russia, ISCA: Institute of Singapore Chartered Accountants, JICPA: The Japanese Institution of Certified Public Accountants, KGK: Kamu Gözetimi Kurumu, KGKUZZDER: Kamu Gözetimi Uzmanları Derneği, MASAK: Mali Suçları Araştırma Kurulu, MG: Monitoring Group, MUFAD: Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği, NIVRA: Netherlands Instituut van Registeraccountants, OECD: Organization of Economic Cooperation and Development, PAOB: The Public Audit Oversight Board (Czech), PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board (USA), PIOB: Public Interest Oversight Board, SAICA: South African Institute of Chartered Accountant, SEC: U.S. Securities and Exchange Commission, SPK: Sermaye Piyasası Kurulu, SMM: Serbest Muhasebeci Mali Müşavir, TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi, TCMB: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, TESMER: Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Temel Eğitim ve Staj Merkezi, TMUD: Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği, TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, TÜRMOB: Türkiye serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği, TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği, WPK: Wirtschaftsprüferkammer

## EK 2- Halka Açık İşletmeleri Denetleyen Bağımsız Denetim Kuruluşları Dağılımı

| SPK'da Yetkilendirilmiş Bağımsız Denetim Kuruluşları                 | Denetlenen Şirket Sayısı | Pay   | Bu şirketlerin merkezleri nerede | Yabancı mı, Yerel mi, Yabancı Ortaklı mı, Lisans Anlaşmalı mı? | Yabancı Bağımsız Denetim Kuruluşları  | Pay   |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.      | 100                      | 19,4% | İstanbul                         | Yabancı                                                        | PricewaterhouseCoopers                | 56,7% |
| Güney Bağımsız Denetim Ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.    | 84                       | 16,3% | İstanbul                         | Yabancı                                                        | Ernst & Young                         |       |
| KPMG Bağımsız Denetim Ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.     | 55                       | 10,7% | İstanbul                         | Yabancı                                                        | KPMG                                  |       |
| DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.      | 53                       | 10,3% | İstanbul                         | Yabancı                                                        | Deloitte Touche Tohmatsu Limited      |       |
| BDO Denet Bağımsız Denetim ve Danışmanlık A.Ş.                       | 8                        | 1,6%  | İstanbul                         | Yabancı                                                        | BDO                                   | 4,3%  |
| MGI Bağımsız Denetim A.Ş.                                            | 8                        | 1,6%  | İstanbul                         | Yabancı                                                        | MGI                                   |       |
| Denge Bağımsız Denetim Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.       | 5                        | 1,0%  | İstanbul                         | Yabancı                                                        | MAZARS                                |       |
| Denge Ankara Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.        | 1                        | 0,2%  | Ankara                           | Yabancı                                                        | MAZARS                                |       |
| Gürel Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim Hizmetleri A.Ş.    | 22                       | 4,3%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | Baker Tilly International             | 28,5% |
| HSY Danışmanlık ve Bağımsız Denetim A.Ş.                             | 15                       | 2,9%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | Crowe Global                          |       |
| Arkan Ergin Uluslararası Bağımsız Denetim A.Ş.                       | 12                       | 2,3%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | JPA International                     |       |
| Reform Bağımsız Denetim A.Ş.                                         | 8                        | 1,6%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | Allinial Global                       |       |
| Birleşim Bağımsız Denetim ve YMM A.Ş.                                | 8                        | 1,6%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | GMN International                     |       |
| Elit Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.                | 8                        | 1,6%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | CPA Associate International Inc.- USA |       |
| Ata Uluslararası Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.                       | 6                        | 1,2%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | Kreston International                 |       |
| Karar Bağımsız Denetim ve Danışmanlık A.Ş.                           | 6                        | 1,2%  | Ankara                           | Lisans Anlaşmalı                                               | JHI association                       |       |
| Eren Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.                | 6                        | 1,2%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | Grant Thornton                        |       |
| Mega Global Uluslararası Bağımsız Denetim A.Ş.                       | 5                        | 1,0%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | Impact International                  |       |
| Engin Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebecilik Mali Müşavirlik A.Ş. | 5                        | 1,0%  | İstanbul                         | Lisans Anlaşmalı                                               | Grant Thornton                        |       |
| Rasyonel Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali                            | 4                        | 0,8%  | İstanbul                         | Lisans                                                         | Euraudit Int.                         |       |

|                                                                   |   |      |          |                  |                                   |
|-------------------------------------------------------------------|---|------|----------|------------------|-----------------------------------|
| Müşavirlik A.Ş.                                                   |   |      |          | Anlaşmalı        |                                   |
| Aday Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.  | 4 | 0,8% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | PKF International                 |
| Kavram Bağımsız Denetim ve Danışmanlık A.Ş.                       | 4 | 0,8% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | Crowe Global                      |
| Yeditepe Bağımsız Denetim A.Ş.                                    | 4 | 0,8% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | Praxity Global Alliance           |
| Sun Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.              | 3 | 0,6% | İzmir    | Lisans Anlaşmalı | PKF Worldwide                     |
| Vezin Bağımsız Denetim A.Ş.                                       | 3 | 0,6% | Ankara   | Lisans Anlaşmalı | HLB International                 |
| Arılar Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.           | 2 | 0,4% | Bursa    | Lisans Anlaşmalı | Nexia International               |
| Aren Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.                                | 2 | 0,4% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | Reanda International Network Ltd. |
| Ulusal Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.           | 2 | 0,4% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | Russel Bedford International      |
| Işık Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim A.Ş.             | 2 | 0,4% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | BKR International                 |
| Rehber Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.           | 2 | 0,4% | Ankara   | Lisans Anlaşmalı | Antea                             |
| Bakış Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim A.Ş.            | 2 | 0,4% | Ankara   | Lisans Anlaşmalı | IPG International Practice Group  |
| Lidya Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. | 2 | 0,4% | İzmir    | Lisans Anlaşmalı | TGS Global                        |
| Consulta Bağımsız Denetim ve YMM. A.Ş.                            | 2 | 0,4% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | Inaa group                        |
| Ser-Berker Bağımsız Denetim A.Ş.                                  | 1 | 0,2% | Ankara   | Lisans Anlaşmalı | DFK International                 |
| Crowe Horwath Olgu Bağımsız Denetim ve YMM. A.Ş.                  | 1 | 0,2% | İzmir    | Lisans Anlaşmalı | Crowe Global                      |
| Türkmen Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.          | 1 | 0,2% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | IPG International Practice Group  |
| Güncel Bağımsız Denetim Danışmanlık ve YMM A.Ş.                   | 1 | 0,2% | Ankara   | Lisans Anlaşmalı | Groupe Laviale Sohaca             |
| HLB Saygın Bağımsız Denetim A.Ş.                                  | 1 | 0,2% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | HLB International                 |
| As Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.               | 1 | 0,2% | İstanbul | Lisans Anlaşmalı | Nexia International Ltd.          |
| Köker Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim A.Ş.            | 1 | 0,2% | Ankara   | Lisans Anlaşmalı | AGN International                 |
| Finansal Eksen Bağımsız Denetim ve Danışmanlık A.Ş.               | 1 | 0,2% | Ankara   | Lisans Anlaşmalı | GGI Geneva Group International AG |
| Bilgili Bağımsız Denetim A.Ş.                                     | 7 | 1,4% | İstanbul | Yerel            | 9,5%                              |
| İrfan Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.            | 7 | 1,4% | İstanbul | Yerel            |                                   |

|                                                                  |     |      |                               |       |      |
|------------------------------------------------------------------|-----|------|-------------------------------|-------|------|
| AC İstanbul Uluslararası Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.           | 5   | 1,0% | İstanbul                      | Yerel |      |
| Aksis Uluslararası Bağımsız Denetim A.Ş.                         | 5   | 1,0% | İstanbul                      | Yerel |      |
| Report Bağımsız Denetim A.Ş.                                     | 3   | 0,6% | İstanbul                      | Yerel |      |
| Birleşik Ekol Bağımsız Denetim A.Ş.                              | 3   | 0,6% | İstanbul                      | Yerel |      |
| Vizyon Grup Bağımsız Denetim A.Ş.                                | 3   | 0,6% | İstanbul                      | Yerel |      |
| Mercek Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.          | 2   | 0,4% | İstanbul                      | Yerel |      |
| BDD Bağımsız Denetim ve Danışmanlık A.Ş.                         | 2   | 0,4% | İstanbul                      | Yerel |      |
| AG Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim A.Ş.              | 2   | 0,4% | İstanbul                      | Yerel |      |
| Uluslararası Bağımsız Denetim A.Ş.                               | 1   | 0,2% | İstanbul                      | Yerel |      |
| C&Ç Bağımsız Denetim ve Yönetim Danışmanlığı A.Ş.                | 1   | 0,2% | Ankara                        | Yerel |      |
| Lisans Bağımsız Denetim ve Danışmanlık A.Ş.                      | 1   | 0,2% | Ankara                        | Yerel |      |
| AAC Bağımsız Denetim Danışmanlık ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş. | 1   | 0,2% | Ankara                        | Yerel |      |
| AYK Bağımsız Dış Denetim ve Danışmanlık A.Ş.                     | 1   | 0,2% | Ankara                        | Yerel |      |
| DMR Bağımsız Denetim ve Danışmanlık A.Ş.                         | 1   | 0,2% | İstanbul                      | Yerel |      |
| Ban-Den Bağımsız Denetim Hizmetleri A.Ş.                         | 1   | 0,2% | Ankara                        | Yerel |      |
| Ketenci Bağımsız Denetim A.Ş.                                    | 1   | 0,2% | İstanbul                      | Yerel |      |
| AKT Bağımsız Denetim A.Ş.                                        | 1   | 0,2% | İstanbul                      | Yerel |      |
| A-1 Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim A.Ş.             | 1   | 0,2% | Ankara                        | Yerel |      |
| AK Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.   | 4   | 0,8% | SPK'da yetkili listesinde yok |       | 1,0% |
| Kap- Test Bağımsız Denetim A.Ş.                                  | 1   | 0,2% | SPK'da yetkili listesinde yok |       |      |
| Genel Toplam                                                     | 515 | 100% |                               |       | 100% |

### EK 3- Türkiye’de Bağımsız Denetimin Tarihsel Kronolojisi

| TÜRKİYE'DE BAĞIMSIZ DENETİM KURUMSAL ALANI TARİHSEL GELİŞİMİ |                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TARİH                                                        |                                                                                                                                                                                      |
| 1838                                                         | Maliye Nezareti'nin kuruluşu                                                                                                                                                         |
| 1850                                                         | İlk Ticaret Kanunu Kanunname-i Ticaret (Fransızca'dan tercüme)                                                                                                                       |
| 1861                                                         | Yabancılar tarafından yazılan Türkiye'nin mali durumunu gösteren ilk rapor "Türkiye'nin Mali Durumu Hakkında Rapor" (Foster ve Hobart tarafından hazırlanmıştır)                     |
| 1862                                                         | Divan-ı Muhasebat                                                                                                                                                                    |
| 1879                                                         | Maliye Teftiş Heyeti                                                                                                                                                                 |
| 1926                                                         | Türk Ticaret Kanunu (TTK)                                                                                                                                                            |
| 1926-1934                                                    | Muhasebe mesleğinde serbest çalışan bazı meslek mensuplarına vergi denetimi yetkisi verilmesi                                                                                        |
| 1927                                                         | 1117 no'lu İşletme Vergisi Kanunu (KDV Kanunu)                                                                                                                                       |
| 1930                                                         | İstihlak Vergi ve Resimleri Kanunu                                                                                                                                                   |
| 1930                                                         | Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın kuruluşu                                                                                                                                      |
| 1932                                                         | Muhasebe mesleğiyle ilgili ilk kanun taslağı                                                                                                                                         |
| 1937                                                         | Alman uzmanlar tarafından kamu kurumlarının muhasebe sistemlerinin kurulması                                                                                                         |
| 1939                                                         | Yabancı işletmelerin denetimlerinin başlaması                                                                                                                                        |
| 1942                                                         | Türkiye Exper Muhasipleri ve İşletme Organizatörleri Derneği'nin (TMUD) kuruluşu ve meslek mensuplarının ilk kez örgütlenmesi                                                        |
| 1949                                                         | Türk Vergi Sistemi Beyannamesinin hazırlanması                                                                                                                                       |
| 1951                                                         | Türkiye'de muhasebe mesleğinde eksiklikler ve ekonomiye etkileri hakkında Dünya Bankası Raporu                                                                                       |
| 1954                                                         | 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu                                                                                                                                       |
| 1954                                                         | 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu                                                                                                                                          |
| 1957                                                         | 6762 no'lu TTK                                                                                                                                                                       |
| 1961                                                         | Amerikan ve Türk Akademisyenler tarafından hazırlanan kamu kuruluşlarının muhasebe sistemlerinin iyileştirilmesine ilişkin rapor                                                     |
| 1963                                                         | <b>Sigorta Denetim Kurulu'nun (bugünkü Sigorta Denetleme Kurulu) kuruluşu</b>                                                                                                        |
| 1967                                                         | MUHAŞ A.Ş. - Touch Ross tarafından Türk ortaklarla birlikte kurulan Yabancı-Türk ortaklı ilk denetim şirketi                                                                         |
| 1968-1970                                                    | Dünya Bankası desteğiyle yabancı ve Türk uzmanlar tarafından tek düzen hesap planı, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve kamu kurumları için yönetim odaklı raporlar hazırlanması |
| 1971                                                         | AR-İŞ A.D.G. A.Ş.- tamamen yerli ilk bağımsız denetim şirketi                                                                                                                        |
| 1974                                                         | TMUD'un fakülteden mezun olan, iki yıllık stajyerliğe katılan ve sınavı geçerek sertifika alan üyeleri kabul etmeye başlaması                                                        |
| 1974                                                         | TMUD'un Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi'nin (IASC) üyesi olması                                                                                                          |
| 1974                                                         | Türkiye Muhasebeciler Dernekleri Federasyonu'nun kuruluşu                                                                                                                            |
| 1975                                                         | Arthur Anderson - İstanbul'da ilk şubenin açılması                                                                                                                                   |
| 1976                                                         | Türkiye Mali Müşavirler Muhasebeciler Birliği Derneği'nin kuruluşu                                                                                                                   |
| 1977                                                         | TMUD'un kurucu üye olarak IFAC'ın kuruluşunda yer alması                                                                                                                             |
| 1977                                                         | Uluslararası Muhasebe Standartlarının Türkçe'ye çevrilmesi                                                                                                                           |
| 1979                                                         | IMF Stand-by Anlaşması                                                                                                                                                               |
| 1980                                                         | 24 Ocak 1980 Kararları                                                                                                                                                               |
| 1981                                                         | 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu                                                                                                                                                  |
| 1981                                                         | <b>SPK'nın kuruluşu</b>                                                                                                                                                              |
| 1981                                                         | PriceWaterhouseCoopers - İstanbul'da ilk şubenin açılması                                                                                                                            |
| 1982                                                         | Güven and Lybrand Co. Inc - İstanbul'da ilk şubenin açılması                                                                                                                         |
| 1983                                                         | Arthur Young - İstanbul'da şube açılması                                                                                                                                             |
| 1985                                                         | 3182 sayılı Bankalar Kanunu                                                                                                                                                          |
| 1987                                                         | 16.01.1987 tarihli 19343 sayılı Resmi Gazete "Bağımsız Denetim Kuruluşlarına İlişkin Tebliğ"                                                                                         |
| 1987                                                         | 13.12.1987 tarihli 19663 sayılı Resmi Gazete "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetleme Hakkında Yönetmelik"                                                                            |
| 1987                                                         | Ulusal ve uluslararası bağımsız denetim firmalarının tescili ile bankaların ve halka açık işletmelerinin bağımsız denetimlerinin başlaması                                           |
| 1989                                                         | 3568 sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu                                                                              |
| 1989                                                         | <b>TÜRMOB'un kuruluşu</b>                                                                                                                                                            |
| 1992                                                         | AB'nin 8 no'lu direktifine uygun muhasebe ve vergi denetimi standartlarının "tasdik" adı altında yayınlanması                                                                        |
| 1993                                                         | Dünya Bankası- Türkiye Cumhuriyeti Muhasebe, Mali Raporlama ve Denetim Hizmetlerinin Gelişimi Raporu                                                                                 |
| 1993                                                         | TÜRMOB tarafından Temel Eğitim ve Staj Merkezi'nin (TESMER) kuruluşu                                                                                                                 |
| 1994                                                         | TÜRMOB tarafından Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu'nun (TMUDESK) kurulması                                                                                            |
| 1994                                                         | Kredi başvurusundan önce "ön denetim" yaptırma zorunluluğunun TBMM'de kabul edilişi                                                                                                  |
| 1995                                                         | OECD - Hükümet Düzenlemelerinde Kalitenin Geliştirilmesi Konusunda Tavsiye Kararı                                                                                                    |

|      |                                                                                                                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1995 | 1000'den fazla ortağı olan kooperatiflere TÜRMOB üyeleri tarafından zorunlu bağımsız denetim yapılmasının TBMM'de kabul edilmesi                                           |
| 1996 | Uygunluk denetimi ve ön denetim tekniklerinin çerçevesinin kabul edilişi                                                                                                   |
| 1996 | Muhasebe mesleği etik kodunun IFAC ve AICPA ile uyumlu hale gelmesi                                                                                                        |
| 1997 | OECD - Düzenlemelerde Reform OECD Raporu                                                                                                                                   |
| 1998 | OECD - Düzenlemede Reform Programı Gönüllü Ülke İncelemeleri                                                                                                               |
| 1999 | 4389 sayılı Bankacılık Kanunu ve BDDK'nın özerk hale gelmesi                                                                                                               |
| 1999 | <b>4487 sayılı kanunla başbakanlığa bağlı özerk bir yapı olan Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu'nun (TMSK) kuruluşu</b>                                                 |
| 1999 | <b>4487 sayılı kanunla sermaye piyasasında bağımsız denetime ilişkin esasları belirleme yetkisinin SPK'ya verilmesi</b>                                                    |
| 2000 | <b>BDDK'nın Kuruluşu</b>                                                                                                                                                   |
| 2001 | 4628 sayılı Enerji Piyasası Düzenleme Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun                                                                                       |
| 2001 | <b>EPDK'nın Kuruluşu</b>                                                                                                                                                   |
| 2001 | 4646 sayılı Doğalgaz Piyasası Kanunu                                                                                                                                       |
| 2003 | Türkiye Denetim Standartları Komitesi'nin (TÜDESK) kuruluşu                                                                                                                |
| 2003 | 5015 sayılı Sıvılaştırılmış Petrol Gazları Kanunu                                                                                                                          |
| 2003 | Sigorta şirketlerinde bağımsız denetim ilkeleri ile denetim düzenlemelerinin güncellenmesi                                                                                 |
| 2005 | 5307 sayılı Sıvılaştırılmış Petrol Gazları Kanunu                                                                                                                          |
| 2005 | 16.07.2005 tarihli 25877 sayılı Resmi Gazete "Enerji Piyasasında Faaliyet Gösteren Gerçek ve Tüzel Kişilerin Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Denetlenmesi Hakkında Tebliğ" |
| 2005 | 5411 sayılı Bankacılık Kanunu                                                                                                                                              |
| 2005 | Bankaların Bilgi Sistemlerinin denetiminin bağımsız denetim kuruluşlarınca yapılması hakkında yönetmelik                                                                   |
| 2005 | Yeni TTK taslağı                                                                                                                                                           |
| 2006 | Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ Seri:X No:22                                                                                             |
| 2006 | Dünya Bankası ROSC Raporu                                                                                                                                                  |
| 2006 | TÜRMOB Disiplin Yönetmeliği - SOX yasasına uyumlu hale getirilmesi                                                                                                         |
| 2007 | 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu                                                                                                                                            |
| 2007 | 14.07.2007 tarihli 26582 sayılı Resmi Gazete "Sigorta ve Reasürans Şirketlerinde Bağımsız Denetim Yapılmasına İlişkin Yönetmeliği"                                         |
| 2008 | 12.07.2008 tarihli 26934 sayılı Resmi Gazete "Sigortacılık Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik"                                                                 |
| 2009 | Basel II Kriterlerinin Türkiye'de uygulanmaya başlaması                                                                                                                    |
| 2011 | 6102 sayılı Yeni TTK                                                                                                                                                       |
| 2011 | <b>660 no'lu KHK ile Kamu Gözetim Muhasebe ve Denetim Kurumu'nun (KGK) kuruluşu, TMSK'nın lağvedilişi</b>                                                                  |
| 2012 | 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu                                                                                                                                        |
| 2012 | 26.12.2012 tarihli 28509 sayılı Resmi Gazete "Bağımsız Denetim Yönetmeliği"                                                                                                |
| 2012 | 29.11.2012 tarihli 4213 no'lu Bakanlar Kurulu Kararı "Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar"                                                 |
| 2013 | 6446 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu                                                                                                                                       |
| 2013 | 27.07.2013 tarihli ve 28720 sayılı Resmi Gazete "Sigortacılık ve Özel Emeklilik Sektörlerinin Gözetim ve Denetimine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliği"          |
| 2013 | Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri:X No:22)'de Değişiklik Yapılmasına Dair T.C. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Seri:X No:28)           |
| 2014 | 06.01.2014 tarihli 5973 no'lu Bakanlar Kurulu Kararı "Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar" Değişiklik Yapılması Hakkında Karar"            |
| 2014 | 27.05.2014 tarihli 29012 sayılı Resmi Gazete "Enerji Piyasası Bildirim Yönetmeliği"                                                                                        |
| 2015 | 02.04.2015 tarihli 29314 sayılı Resmi Gazete "Bankaların Bağımsız Denetimi Hakkında Yönetmelik"                                                                            |
| 2018 | 26.03.2018 tarihli 11597 no'lu Bakanlar Kurulu Kararı " Bağımsız Denetime Tabi Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar"                                                      |

**Kaynak:** Ertaş, (2018), Güvemli vd. (2016), Tabakoğlu ve Taşdirek, (2015) ve Masum Türker ile yapılan görüşmeden derlenmiştir.

Kişi:  
Kurum ve Pozisyon:  
Mülakat Tarihi:  
Mülakat Başlangıç Saati ve Bitiş Saati:  
Mülakatın Gerçekleştiği Şehir:

#### **Alanın Yapılandırılması**

- S1.** Türkiye’de bağımsız denetim alanının birbirleriyle ilişki içinde olan aktörlerden oluştuğu ve bu ilişkilerin ortak anlamlar ve ortak çıkarlar etrafında yapılandırıldığı fikri var mı? Eğer varsa bu ne zaman oluştu ve tarihsel süreçte eğer bu fikir değişti ise nasıl ve neden değişti?
- S2.** Türkiye’deki bağımsız denetim alanı hem ortak anlam sistemleri hem de alanın dışı ile kıyaslandığında alan içerisindeki ilişkilerin şiddeti veya yoğunluğunun yol açtığı sınırlara sahip midir? Eğer varsa bu sınırlar ne zaman oluştu ve tarihsel süreçte eğer bu sınırlar değişti ise nasıl ve neden değişti?
- S3.** Türkiye’deki bağımsız denetim alanındaki bütün aktörlerin eşit olmadığı, aktörlerin statü ve güç hiyerarşisine sahip olduğu görüşü geçerli midir? Bağımsız denetim alanındaki aktörlerin statü ve güç hiyerarşileri tarihsel süreç içerisinde eğer değişti ise nasıl ve neden değişti?
- S4.** Türkiye’deki bağımsız denetim alanında aktörler arasında farklılık yaratıcı güç, etki ve statünün varlığı nedeniyle rekabet, mücadele ve çekişme söz konusu mudur? Bu mücadele tarihsel süreç içerisinde değişti mi? Değişti ise neden ve nasıl değişti?

#### **Alan Koşulları**

**S5.** Türkiye’deki bağımsız denetim alanını üç dönem için alanın koşullarını en iyi yansıttığını düşündüğünüz seçeneklerinden birini seçerek değerlendiriniz.

*I. Dönem: SPK’nın kurulmasına kadar geçen dönem, denetim standartlarının ve denetimin gözetimini yapacak üst kurulların bulunmadığı 1923-1981 yılları arası*

O Yüksek Kurumsal Alt Yapı

O Düşük Kurumsal Alt Yapı

Yüksek kurumsal altyapı: Anlamları, uygulamaları, kimlikleri, güç yapılarını, özne konumlarını ve yönetim mekanizmalarını içeren oldukça ayrıntılı bir kurumsal altyapıya sahip alanlar, çoğu durumda neyin uygun olduğuna veya izin verildiğine ilişkin görece net bir anlayışa sahip olacaktır. Altyapı unsurları hem biçimsel hem de biçimsel olmayan mekanizmalar aracılığıyla uygun eylem hakkında nispeten açık ve çoğu zaman kabul edilmiş kılavuzlar sağlayarak birbirlerini güçlendirme eğiliminde olacaktır.

Düşük kurumsal altyapı: Düşük kurumsal alt yapının olduğu alanlarda ağlar, kurallar, kimlikler, uygulamalar, anlamlar ve yönetim mekanizmaları belirsiz, detaylandırılmamış, geçicidir ve net bir biçimde oturmuş ve birbirini güçlendiren olmaktan ziyade tartışmaya açık olabilir.

O Yerleşmiş mantık önceliklendirmesi O Yerleşmemiş mantık önceliklendirmesi

Yerleşmiş mantık önceliklendirmesi: Alan içerisinde farklı aktör gruplarını farklı bir biçimde etkileyen herkesin kabul ettiği bir mantığın olabileceği, birbirini tamamlayıcı çok sayıda mantığın olabileceği ya da farklı sahalarda gruplanmış çok sayıda mantıkların olabileceği olasılığını ve fakat herhangi bir alan içerisinde hangi mantığın daha öncelikli olacağına dair alan üyeleri arasından net bir anlayışın var olması söz konusudur. (Mantık: Alandaki aktörler arasında bir dizi somut uygulamalar ve sembolik yapıların söz konusu olması. Bu somut uygulamalar ve sembolik yapılar sosyal aktörlerin davranışlarını biçimlendirir ve sınırlandırır.) Yerleşmemiş mantık önceliklendirmesi: Alan içerisinde farklı aktör gruplarını farklı bir biçimde etkileyen herkesin kabul ettiği bir mantığın olabileceği, birbirini tamamlayıcı çok sayıda mantığın olabileceği ya da farklı sahalarda gruplanmış çok sayıda mantıkların olabileceği olasılığını ve fakat herhangi bir alan içerisinde hangi mantığın daha öncelikli olacağına dair alan üyeleri arasından net bir anlayışın var olmaması söz konusudur. Mantık önceliklendirilmesi konusunda uzlaşmaya varılmamış bir alan ya kabul edilmiş ağlara ve mantıklara sahip değildir ya da bunlar mantık ya da güç önceliklendirme konusunda çatışma içindedir ve aynı alanlarda birbiriyle çelişen ya da uyumsuz iddiaları barındırmaktadır.

*II. Dönem: Standart koyma, yetkilendirme ve gözetimin çoklu bir mekanizma tarafından yürütüldüğü 1981-2011 yılları arası*

O Yüksek Kurumsal Alt Yapı

O Düşük Kurumsal Alt Yapı

Yüksek kurumsal altyapı: Anlamları, uygulamaları, kimlikleri, güç yapılarını, özne konumlarını ve yönetim mekanizmalarını içeren oldukça ayrıntılı bir kurumsal altyapıya sahip alanlar, çoğu durumda neyin uygun olduğuna veya izin verildiğine ilişkin görece net bir anlayışa sahip olacaktır. Altyapı unsurları hem biçimsel hem de biçimsel olmayan mekanizmalar aracılığıyla uygun eylem hakkında nispeten açık ve çoğu zaman kabul edilmiş kılavuzlar sağlayarak birbirlerini güçlendirme eğiliminde olacaktır.

Düşük kurumsal altyapı: Düşük kurumsal alt yapının olduğu alanlarda ağlar, kurallar, kimlikler, uygulamalar, anlamlar ve yönetim mekanizmaları belirsiz, detaylandırılmamış, geçicidir ve net bir biçimde oturmuş ve birbirini güçlendiren olmaktan ziyade tartışmaya açık olabilir.

O Yerleşmiş mantık önceliklendirmesi O Yerleşmemiş mantık önceliklendirmesi

Yerleşmiş mantık önceliklendirmesi: Alan içinde farklı aktör gruplarını farklı bir biçimde etkileyen herkesin kabul ettiği bir mantığın olabileceği, birbirini tamamlayıcı çok sayıda mantığın olabileceği ya da farklı sahalarda gruplanmış çok sayıda mantıkların olabileceği olasılığını ve fakat herhangi bir alan içerisinde hangi mantığın daha öncelikli olacağına dair alan üyeleri arasından net bir anlayışın var olması söz konusudur. (Mantık: Alandaki aktörler arasında bir dizi somut uygulamalar ve sembolik yapıların söz konusu olması. Bu somut uygulamalar ve sembolik yapılar sosyal aktörlerin davranışlarını biçimlendirir ve sınırlandırır.) Yerleşmemiş mantık önceliklendirmesi: Alan içinde farklı aktör gruplarını farklı bir biçimde etkileyen herkesin kabul ettiği bir mantığın olabileceği, birbirini tamamlayıcı çok sayıda mantığın olabileceği ya da farklı sahalarda gruplanmış çok sayıda mantıkların olabileceği olasılığını ve fakat herhangi bir alan içerisinde hangi mantığın daha öncelikli olacağına dair alan üyeleri arasından net bir anlayışın var olmaması söz konusudur. Mantık önceliklendirilmesi konusunda uzlaşmaya varılmamış bir alan ya kabul edilmiş ağlara ve mantıklara sahip değildir ya da bunlar mantık ya da güç önceliklendirme konusunda çatışma içindedir ve aynı alanlarda birbiriyle çelişen ya da uyumsuz iddiaları barındırmaktadır.

*III. Dönem: KGK'nın kurulmasıyla bütün yetkilerin tek bir otoritede toplandığı 2011'den günümüze kadar geçen dönem*

O Yüksek Kurumsal Alt Yapı

O Düşük Kurumsal Alt Yapı

Yüksek kurumsal altyapı: Anlamları, uygulamaları, kimlikleri, güç yapılarını, özne konumlarını ve yönetim mekanizmalarını içeren oldukça ayrıntılı bir kurumsal altyapıya sahip alanlar, çoğu durumda neyin uygun olduğuna veya izin verildiğine ilişkin görece net bir anlayışa sahip olacaktır. Altyapı unsurları hem biçimsel hem de biçimsel olmayan mekanizmalar aracılığıyla uygun eylem hakkında nispeten açık ve çoğu zaman kabul edilmiş kılavuzlar sağlayarak birbirlerini güçlendirme eğiliminde olacaktır.

Düşük kurumsal altyapı: Düşük kurumsal alt yapının olduğu alanlarda ağlar, kurallar, kimlikler, uygulamalar, anlamlar ve yönetim mekanizmaları belirsiz, detaylandırılmamış, geçicidir ve net bir biçimde oturmuş ve birbirini güçlendiren olmaktan ziyade tartışmaya açık olabilir.

O Yerleşmiş mantık önceliklendirmesi O Yerleşmemiş mantık önceliklendirmesi

Yerleşmiş mantık önceliklendirmesi: Alan içinde farklı aktör gruplarını farklı bir biçimde etkileyen herkesin kabul ettiği bir mantığın olabileceği, birbirini tamamlayıcı çok sayıda mantığın olabileceği ya da farklı sahalarda gruplanmış çok sayıda mantıkların olabileceği olasılığını ve fakat herhangi bir alan içerisinde hangi mantığın daha öncelikli olacağına dair alan üyeleri arasından net bir anlayışın var olması söz konusudur. (Mantık: Alandaki aktörler arasında bir dizi somut uygulamalar ve sembolik yapıların söz konusu olması. Bu somut uygulamalar ve sembolik yapılar sosyal aktörlerin davranışlarını biçimlendirir ve sınırlandırır.) Yerleşmemiş mantık önceliklendirmesi: Alan içinde farklı aktör gruplarını farklı bir biçimde etkileyen herkesin kabul ettiği bir mantığın olabileceği, birbirini tamamlayıcı çok sayıda mantığın olabileceği ya da farklı sahalarda gruplanmış çok sayıda mantıkların olabileceği olasılığını ve fakat herhangi bir alan içerisinde hangi mantığın daha öncelikli olacağına dair alan üyeleri arasından net bir anlayışın var olmaması söz konusudur. Mantık önceliklendirilmesi konusunda uzlaşmaya varılmamış bir alan ya kabul edilmiş ağlara ve mantıklara sahip değildir ya da bunlar mantık ya da güç önceliklendirme konusunda çatışma içindedir ve aynı alanlarda birbiriyle çelişen ya da uyumsuz iddiaları barındırmaktadır.

### **Eyleyenler (Aktörler)**

**S6.** Üç dönemin her biri açısından değerlendirdiğinizde bağımsız denetim alanındaki ‘*merkezi veya elit aktörler*’ kimlerdir? (Merkezi veya elit aktörler, alanın hem değişimi hem de durağanlığı üzerinde önemli etkisi olabilecek aktörlerdir)

**S7.** Üç dönemin her biri açısından değerlendirdiğinizde bağımsız denetim alanındaki ‘*çevresel veya marjinal aktörler*’ kimlerdir?

**S8.** Üç dönemin her biri açısından değerlendirdiğinizde bağımsız denetim alanındaki ‘*orta statülü aktörler*’ kimlerdir?

**S9.** Üç dönemin her biri açısından değerlendirdiğinizde bağımsız denetim alanındaki ‘*yeni aktörler*’ kimlerdir?

**S10.** Üç dönemin her biri açısından değerlendirdiğinizde bağımsız denetim alanındaki ‘*çoklu yerleşik aktörler*’ kimlerdir? (Çoklu yerleşik aktörler bir alanda yerleşik fakat diğer alanlara ağlar vasıtasıyla bağlı olan aktörlerdir.)

**S11.** Üç dönemin her biri açısından değerlendirdiğinizde bağımsız denetim alanındaki ‘*resmi yönetim birimleri*’ kimlerdir? (Resmi yönetim birimleri: düzenleyiciler, endüstri standartları, sertifika verenler gibi)

**S12.** Üç dönemin her biri açısından değerlendirdiğinizde bağımsız denetim alanındaki ‘*alan belirleyicileri*’ kimlerdir? (Alanda belirleyici olanlar: Alandaki aktörleri sıralayanlar, sınıflandıranlar, derecelendirenler gibi)

**S13.** Üç dönemin her biri açısından değerlendirdiğinizde bağımsız denetim alanındaki ‘*alan koordinatörleri*’ kimlerdir? (Alan koordinatörleri: ticaret, meslek, endüstri birlikleri veya alanla ilgili konferans/kongre düzenleyenler gibi)

#### **Değişim**

**S14.** Üç dönem boyunca Türkiye’deki bağımsız denetim alanında hangi unsurlar, ne ölçüde değişti?

**S15.** Üç dönem boyunca Türkiye’deki bağımsız denetim alanında yaşanan değişimlerin hızı konusunda ne düşünüyorsunuz? Alandaki değişimler sizce görece uzun dönemde mi gerçekleşti yoksa kısa dönemde devrimci değişimler mi yaşandı?

**S16.** Üç dönem boyunca Türkiye’deki bağımsız denetim alanında yaşanan değişimler aynı yönde gelişmeyi sağlayacak şekilde mi gerçekleşmiştir?

# HOW START-UPS STRATEGIZE IN DOING, THINKING AND RESPONDING: CASES OF FIN-TECH AND HEALTH-TECH STARTUPS IN TURKEY

**Yunis İsmayıl**  
Ph.D. Candidate  
Istanbul Technical University  
ismayil.yunis@gmail.com

**Deniz Tunçalp**  
Associate Professor  
Istanbul Technical University  
tuncalp@itu.edu.tr

Paper in progress. Please do not cite without the permission of the authors.

## Abstract

Entrepreneurs' core strategic problem is deciding on what actions to take. However, this is fundamentally different for startups, since 'they are not smaller versions of large companies' (Blank & Dorf, 2012). Startups have limited resources due to the limited availability of capital, further limiting their strategic alternatives. On the other hand, they also have negligible prior commitments compared to larger firms and enterprises, expanding their set of alternative actions possible (Stevenson et al., 1989). In this study, we examine startups in a regulated environment in Turkey (e.g., fintech and health-tech) to understand how they form strategies in response to the contextual pressures of markets and institutions. While this is an ongoing study, our results indicate start-ups experience decoupling (Meyer & Rowan, 1977) and recombination (Greenwood et al., 2011) for resource acquisition and survival, as a strategic response. We also acknowledged that institutional pressures and competitive dynamics (existence and the number of incumbents as direct competitors) significantly attend to start-up strategizing and identified "trial & error," "networking," and "freelancing," as additional forms of start-up strategizing.

**Keywords:** entrepreneurial strategy, strategic response, strategy formation

## Introduction

Entrepreneurs' core strategic problem is deciding on what actions to take (Gans et al., 2019). However, this is fundamentally different for startups, since 'they are not smaller versions of large companies' (Blank & Dorf, 2012). Startups have limited resources due to limited availability of capital, limiting their strategic alternatives, but also have negligible prior commitments compared to large enterprises, expanding their set of alternative actions possible (Stevenson et al., 1989).

During selecting and commercializing their idea, entrepreneurs explore different strategic options available to them. However, the entrepreneurial choice process has a distinctive nature in terms of the inherent uncertainty (Kirzner, 1973; Rosenberg, 1994). The nature of the entrepreneurial search process also informs an entrepreneur about the context of the problem. According to this view, identifying a positive strategic alternative may trigger a further search for reaching a better strategic alternative. On the other hand, identifying negative information about an alternative may reduce the attractiveness of that strategic option. Furthermore, learning about alternatives may also mean learning about the underlying idea, the entrepreneurial strategy is to identify a set of "multiple equally viable entrepreneurial strategies from which one must be chosen," as an "endogenous entrepreneurial choice process" (Gans et al., 2019), where less preferred alternatives are deselected, and

entrepreneurial strategy is selected from a set of “multiple, incompatible options that are unrankable at the time of choice.”

The entrepreneurial strategizing described above would never occur in an idealized world, where formal economic analysis is near-perfect representative of actual entrepreneurial behaviors. The entrepreneurial process takes place under different institutional and competitive pressures in markets of variable maturity. The objective of this paper is to develop a general understanding of the entrepreneurial choices and responses under (institutionally and competitively) complex environments (Oliver, 1991; Greenwood et al. 2011).

We propose that technology start-ups in emerging markets, such as Turkey, provide an ideal setting for our research objective. Emerging markets have institutionally complex environments by definition, as partially functioning markets typify them, limited resourcefulness for the entrepreneurs, and heavy-handed government intervention to promote economic activity and development (Marquis and Raynard, 2015). Start-ups in these markets operate in an environment of institutional complexity. Some technology start-ups become more successful than others in managing this complexity by developing different strategies and recombining multiple institutional elements in different ways (Almandoz, 2012; Pache & Santos, 2010). Thus, under institutional complexity, start-ups use different strategies to cope with the demands and pressures coming from different institutional mechanisms. However, how start-ups strategize under their contextual pressures and respond to their complex environment has not been addressed in the extant literature. Therefore, the central contribution of our research is to provide empirical insight into the elusive role that competitive dynamics, government regulation/intervention, and market infrastructure play in the entrepreneurial choice process.

For the empirical part of our study, we have selected two industries with variable government intervention/regulation taking place in a non-mature, emerging market, or namely the financial technology (FinTech) and the healthcare technology (HealthTech) start-ups in Turkey. These startups are under a high degree of institutional complexity, with multi-faceted, competitive situations, and varying levels of government intervention/regulation. Start-ups in these fields deal with competitive market environments as they try to propose a value to customers by solving their problems/needs, to sell products or services to customers, and to find investment for scaling up. They also face regulatory pressures and potential government intervention since these fields traditionally represent highly regulated environments. The government is also active in providing resources for startups, such as seed capital, purchase orders, and prepaid research initiatives. Therefore, start-ups also apply for government funds in order to finance their activities, which in turn brings more and potentially conflicting demands and pressures for them.

## **Literature Review**

Extant literature has examined entrepreneurial strategies from strategic management and institutional theory perspectives in the literature. While studies adopting these perspectives usually adopt only one of the perspectives, some of the studies conceive the phenomena using both theoretical approaches. There are also recent calls for explaining strategic phenomena from an institutional perspective (Zietsma et al. 2014; Raynard et al., 2015). Following this latter stance, we also take both perspectives in considering the entrepreneurial strategy, either generated endogenously by the founders and the team with action and cognition or as a response, contingent to the contextual pressures, both competitive and institutional. There is also a major gap about theorizing start-up strategizing in emerging markets, as extant research covers emerging markets very poorly, mostly focuses on the western countries with developed economies, covering entrepreneurial settings without focusing on start-ups.

## **Strategizing by Doing or Thinking: Action and Cognition in Complex Environments**

The extant literature on strategy formation in entrepreneurial settings has focused on two main approaches: strategizing by doing (action) and strategizing by thinking (cognition) (Ott et al. 2017). Since the nature of startups are significantly different from other organizations, and they operate in more complex environments, their strategy formulation process is also different from those of big companies. Besides, operating in an emerging market makes the environment more complex (Marquis and Raynard, 2015). Therefore, it is one of the main questions that either startups' strategies must be formulated by taking actions and then learning from the outcomes; or startup executives must generate a holistic understanding of different activities related to their strategy.'

The first group of researchers who study 'doing' stream of the thinking vs. doing tension examine how executives in entrepreneurial settings strategize by doing and then learn from their experiences. There is an implicit assumption in this approach that the environment is so ambiguous, unpredictable, uncertain, and complex, which is characterized by high velocity, that executives in startups cannot effectively think and plan the required actions and predict the future (Eisenhardt, 1989). Therefore, they can develop strategies by navigating different actions such as trial-and-error learning (Bingham and Davis, 2012), bricolage (Baker and Nelson, 2005), improvisation (Miner et al., 2001) and experimentation (Andries et al., 2013) that emphasize learning from experience. These processes often involve thinking, such as by reframing resources and surprises and by planning experiments, but their emphasis is on the action.

The second group of the researchers who study 'thinking' stream of the core tension, argue that 'doing' focused approach generally misses a vital nuance related to the nature of strategy formation: 'it is a process that requires a holistic understanding of how activities fit together.' Highlighting 'thinking' over 'doing,' this stream examines how executives in entrepreneurial settings formulate a strategy based on cognition. The researchers in this stream accept that there is still ambiguity, uncertainty, and complexity in the entrepreneurial settings, which makes prediction of the future difficult. However, they assume that if the executives have a holistic understanding of their startups, markets, and opportunities, they can make more effective strategies (Barr et al., 1992; Gary and Wood, 2011) by relying cognitive structures like accurate mental models (Marcel et al., 2010; Kiss and Barr, 2015), appropriate analogies (Gavetti et al., 2005; Gregoire et al., 2010), and identity (Powell and Baker, 2014; Fauchart and Gruber, 2011).

There are also recent empirical studies examining how executives form a strategy in entrepreneurial settings by combining action and cognition (Baumann and Siggelkow, 2013; Reymen et al., 2015). These studies approach strategy formation both as a question of action - how executives form strategy by learning from experience - and as a question of cognition- how executives form a strategy that combines diverse activities into a coherent whole.

### **Strategizing by Responding: Institutional Strategy and Institutional Complexity**

Strategic responses to institutional processes date back to Oliver (1991), as one of the early studies examining the strategic responses of organizations to institutional processes as Institutional Strategy. Converging institutional theory and resource dependence perspectives, Oliver (1991) offers a typology of strategic responses that vary in active organizational resistance from passive conformity to proactive manipulation, offering five strategies: acquiescence, compromise, avoid, defy and manipulate. Within three strategies, the author acknowledged three tactics for each strategy with examples. "Acquiescence" is the response in which organizations follow institutional pressures as a "habit" or act to "imitate" or "comply." While acquiescence provides legitimacy, at different levels of reflexivity, alternative strategies may also be possible. In such circumstances, organizations may choose to "compromise" by attempting to "balance" to "pacify" or to "bargain." When feasible, organizations may attempt to "avoid" the pressure with attempting to "conceal" their nonconformity, creating "buffer," against their institutional attachments, or attempt "escape" by changing goals and domains. When organizations choose "defiance," it represents a more active form of resistance to institutional pressures via "dismissing," "challenging," or "attacking" to institutional sources.

Whereas, when trying to “manipulate,” organizations show a purposeful and opportunistic attempt to “co-opt,” “influence,” or “control” institutional pressures and evaluations. Additionally, Oliver (1991) also theorizes about causes, constituents, content, control, and context of institutional pressures and respective strategic responses by the organizations.

Institutional research organizational responses to institutional complexity has mostly studied “decoupling” (Meyer & Rowan, 1977) and “compromise” (Oliver, 1991), whereas more recent studies, focused more on strategies of “logics combination” (Greenwood et al., 2011; Lounsbury & Crumley, 2007; Tracey et al., 2011).

As the first process, “decoupling” is a process performed by organizations under multiple competing institutional logics. Organizations seem to implement practices demanded by one logic, while they perform according to a different logic, that is considered as more appropriate for the goals of those organizations (Meyer & Rowan, 1977; Fiss & Zajac, 2006; Boxenbaum & Jonsson, 2008). Recent studies related to decoupling identify two forms of decoupling: policy-practice and means-ends decoupling (Bromley and Powell, 2012). A gap between policy and practice is labeled as policy-practice decoupling. Arguing that not only policies and practices be affected by institutional pressures, but also are organizational outcomes, Bromley and Powell (2012) identify that decoupling can occur between means and ends, too. The authors posit that means-ends decoupling takes place when different actors implement policies in organizations. Decoupling between means and ends can be observed primarily in highly opaque fields (Wijen, 2014), where the features of widespread practices and causal relationships between policies and outcomes are not transparent, and it is hard to measure precise outcomes of policy implementation (Briscoe and Murphy, 2012).

As the second process, “compromise” also has been pointed out as a viable strategy for organizations facing competing logics (Kraatz & Block, 2008; Oliver, 1991) and attempting to reconcile the associated competing demands. It is a strategic response, which organizations display partial compliance with the prescriptions of different logics (Oliver, 1991; Kraatz & Block, 2008). Organizations develop a balance between the conflicting demands of external pressures by conforming to the minimum demands of each logic (Scott, 1983; Oliver, 1991) through developing a new behavior that merges elements of the conflicting demands, or through bargaining with institutional referents so that they change their demands.

As the third process, “logics combination” suggests that a combination of activities demanded by each logic might create more opportunities for organizations (Lounsbury & Crumley, 2007; Greenwood et al., 2010). This strategy generally can be seen at hybrid organizations and suggests that hybrid organizations may harmonize competing logics by enacting a combination of activities drawn from each logic in an attempt to secure an endorsement from a wide range of field-level actors. In order to understand how hybrid organizations under multiple institutional logics navigate these logics at the intra-organizational level, Pache and Santos (2013) researched work integration in social enterprises and found the strategy of selective coupling as a type of logics combination strategy. They observed that organizations rarely decoupled their formal structure from their operational structure, and they rarely engaged in compromise by only partially satisfying the demands from their institutional referents. In contrast, they found evidence of an alternative strategy that involved the selective coupling of intact demands drawn from each logic.

Before responding, do organizations experience institutional forces similarly? Greenwood et al. (2011) have reviewed organizational responses to institutional complexity to address the question of “how the interaction of plural institutional logics, refracted through field-level structures and processes, are experienced within organizations, and how organizations respond?”. They focus on how individual organizations experience and respond to the institutional complexity, arguing that previous studies examined how multiple logics influence organizations across a field. Institutional pressures coming from institutional complexity do not affect all organizations equally in the field they operate. According to them, organizations experience institutional pressures different from each other

depending on their position within the institutional field, their structure, ownership & governance, and their identity.

### **Start-up Strategizing in Emerging Markets**

The vast majority of the studies related to 'strategy formation in entrepreneurial settings' empirically examine organizations which operate in the context of entrepreneurial setting but are not startups. Besides, studies related to the startup strategizing process generally come up with the findings, which are the realities of the developed markets of the Western context. Therefore, there is a need to study non-Western contexts in emerging markets from this perspective.

Emerging market economy countries are characterized by rapid industrialization, economic liberalization and increased integration into the global economy. In the last decade, emerging markets have been assumed a prominent position in the global economy and they are projected to account for about 60 percent of the world GDP based on purchasing power by the end of 2020. The rapid rise and development of these countries have attracted significant interest from managers and investors, which makes them fruitful avenues for researchers to test extant theories as well as to develop new ones (Wright et al. 2005). Emerging markets occupy an intermediate position between developed and developing markets—specifically in terms of the extent of market liberalization, the degree of integration into the global economy, and the level of economic development (Hoskisson et al., 2013).

There are various institutions in the world classifying markets as emerging, developed, developing. According to the five prestigious institutions' classification, Turkey is among the emerging markets according to the classifications of the International Monetary Fund (IMF), Morgan Stanley Capital International (MSCI), Standard and Poor's (S&P), Russell and Dow Jones.

### **Methodology**

Investigating FinTech and HealthTech start-ups in Turkey, our main problem is to understand and explain how start-ups strategize in a regulated and competitive market in an emerging economy like Turkey.

In this study, we have taken a qualitative inductive stance (Gioia et al., 2013) for theory building. The study consists of a grounded field study (Part I) and the selection and in-depth analysis of several case studies (Part II). Currently, the first part of the study is about the finish and we are reporting about the results of the field study.

Taking a grounded theory perspective in the field study allows us to maintain the systemic nature of scientific research while having an in-depth stakeholder perspective into the phenomena. Glaser (1992: 16) defines grounded theory as “a general methodology of analysis linked with data collection that uses a systematically applied set of methods to generate an inductive theory about a substantive area.” In grounded theory, minimizing preconceptions and preconceived ideas about the problem and data, simultaneous data collection and analysis, staying open to varied explanations and focusing on data for achieving middle-range theories are essential. (Charmaz, 2008). According to this view, data collection and analysis are complementary and interdependent processes (Corbin & Strauss, 1990).

For the sample selection, we used the StartupsWatch database, which is the most comprehensive startup database for start-ups in Turkey. We limited our sample with start-ups operating in Istanbul, which have been founded during the last five years and are older than two years, to focus on start-ups with a similar contextual environment and avoid effect due to variable contextual and historical differences. In order to avoid selection bias and sampling only on the successful and surviving startups, we have included both active and closed start-ups in our sample space. From a pool of 89 fintech and 91 health-tech start-ups, we randomly selected 20+20=40 start-ups. One of the

authors performs 20 semi-structured, in-depth interviews (Spradley, 1979) with cofounders from these 40 start-ups. Interviews are transcribed verbatim after each session. These interviews lasted between 60-120 minutes each, with an average of 90 minutes. We have used LinkedIn and Facebook to locate and contact informants about start-ups that are currently not active. We have also used startups' documents and e-mail archives and websites that cover news about startups, such as Webrazzi and Egrisim, to triangulate interview accounts wherever possible.

In the data analysis, we have followed an inductive, grounded theory building approach (Corbin and Strauss, 2008). We have used content analysis of the semi-structured interviews, developing and applying codes. We have begun the formal data analysis by open coding and continue with axial and selective coding. The codes and categories have been cross-checked, re-coded, and refined several times with the participation of both authors. According to this coding, we have developed first-order concepts, second-order themes, and aggregate dimensions (Gioia et al., 2013). The identified categories have been discussed among authors until we achieve sufficient interpretive convergence. Please note that the interviewing and coding process is still ongoing.

In Part II of the research, we adopt a multiple case study design. These results of Part I will guide us in the selection of the polar case studies, where extreme conditions expected to reveal details for further theory building. In our initial design, we are targeting (2x2) 4-6 case studies in the completed study. Multiple case studies permit us to delve into the context and interactions in our setting (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). According to Eisenhardt (1989: p.535), researchers use case studies “to provide a description (Kidder, 1982), test theory (Anderson, 1983; Pinfield, 1986), or generate theory (e.g., Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986).” Our intention here is to build a theory on startup strategizing in a complex environment. Yin (2003: 47) states: “Each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results (a literal replication) or (b) predicts contrasting results but for predictable reasons (a theoretical replication). The ability to conduct 6 or 10 case studies, arranged effectively within a multiple-case design, is analogous to the ability to conduct 6 to 10 experiments on related topics; a few cases (2 or 3) would be literal replications, whereas a few other cases (4 to 6) might be designed to pursue two different patterns of theoretical replications.” Our final set of case studies aims both literal and theoretical replication.

## Results

According to our initial results, start-ups use/experience decoupling (Meyer & Rowan, 1977) and recombination (Greenwood et al., 2011) when strategizing for resource acquisition and survival. Institutional pressures and competitive dynamics (existence and the number of incumbents as direct competitors) significantly attend to start-up strategizing. The nature of the uncertainty, due to exogenous market conditions and endogenous technological maturity, have different effects on how start-ups explore options available to them. The maturity of the market infrastructure also has determining results of which options are to be explored.

For startups, founders/co-founders, as purposive actors, perform recombination and bricolage from a repertoire that is available in the complexity of their institutional environment. For that purpose, they invoke sensemaking for reflexivity, perform boundary work for establishing their jurisdictions and enable decoupling, and build internal and external networks for collective sensemaking (See Figure 1).

-----  
Insert Figure 1 here  
-----

Our field study also revealed several common strategies in doing and thinking stages of start-ups. Results of our data coding and analysis meet with Ott et al. (2017) to a great extent with potentially different wording. However, several relatively novel strategies are also about to appear. We expect these novel strategies to develop and have more in-depth coverage towards the end of this study. However, as of today, we have identified (1) trial & error, (2) network building and (3) freelancing as doing-based strategies.

### **Trial & error**

Trial & error is the basis of an action-driven, less cognitive learning process, where a firm's decision-makers continue to their actions if the results are positive; otherwise, apply new strategies if the outcomes are adverse. Therefore, trial and error learning enables co-founders to form their strategies based on the results of previous actions, which make them fast in high-velocity environments, as illustrated in the following quote:

*"In the beginning, we tried to act as a corporate. It was one of the biggest mistakes of us. Each time we hit the wall. Trying to be over corporate was a failure for us. We were working like a big company with many departments. However, we were only two co-founders. Then we understood that as a startup, we had to be agile."*

*"Each time we face a know-how problem, we did research and overcome those challenges, persistently. After some time, most of the things become more practical. Now, when we face a problem, we know where to look, how to reach that know-how fast and in an effective way."*

### **Network Building**

We observed that the main problems for startups in the emerging markets are to reach customers and to reach financial resources. For these purposes, the two most frequent strategies we faced were 'network building' and 'doing freelance works,' respectively. Almost in every startup we interviewed, we noted that building active networks was one of the critical strategies of them:

*"During our startup journey, what we learned was the importance of the network building. As I mentioned before, developing perfect software is not that much important, unless you can sell it. You cannot sell your product, if you don't have good professional network. Therefore, network building was one of our prior strategies, although it was not so, in the beginning. We started to use each and every opportunity to build network by attending every related events and via other ways."*

*"Network building is the first thing startups must do in the beginning. You need to be in a close contact with your potential customers or partners. If those are doctors, or alliances of doctors, you need to visit them in their offices or at conferences they attend. Or those can be NGOs or government organizations, it does not matter, you still have to find a way to contact with them in order to have a chance for one-to-one meeting. At least you must send an e-mail to them, which is the easiest and cheapest"*

*way to do that. Generally they will call you into their presence, but you need to go and build that network. You will reap the benefits, later."*

### **Freelancing**

Many start-ups mingle with other businesses, do freelance work against the danger of losing their focus on their start-up for financing themselves. Instead of finding angel investors, many start-up co-founders spend about 20 to 50 percent of their time for other businesses to generate money. They do it especially in the initial years and sometimes they continue this into the following years if the start-up performance is not fruitful enough. Once they reach enough resources with the business performance or investor injection, they minimize or cease freelancing in order to refocus on their startups full time. Here is one quote as an example:

*"As I told, when our financial resources declined, we started new projects or freelance consulting. I am an SAP consultant, and my cofounder is an ERP consultant. It was not difficult for us to find new projects, but always, we were doing these projects to fuel our startup. If the amount of money coming from a project was enough for us during the next six months, we were not doing any more freelance jobs during those months. Instead, we were focusing on developing our startup."*

### **Conclusion**

We have conducted 20 interviews until now, and the analysis is still in progress. Based on our initial analysis, we extend our empirical data to a total of 40 start-ups to finalize our field study. Based on these results, we will select our case studies for theory building. In the final version of our study, we aim to develop a comprehensive framework for start-up strategizing under complex environments and a set of original strategic tasks that start-ups use in different stages of their strategy formation.

Our study has several contributions to uncover the competitive dynamics, government regulation/intervention, and market infrastructure plays in the entrepreneurial choice process in startup strategizing. We hope this study provides a novel theoretical perspective for strategic entrepreneurship research and developing an understanding of business strategy. We also hope to develop practical guidance to policymakers in startup ecosystems, as well as start-up cofounders for exploring their strategic alternatives. We also aim the results of this study to contribute to the fields of organization studies, strategy, and entrepreneurship, potentially contributing to the interdisciplinary dialogue among these fields.

### **REFERENCES**

- Almandoz, J. (2012). Arriving at the starting line: The impact of community and financial logics on new banking ventures. *Academy of Management Journal*, (55), 1381–1406.
- Anderson, P. A. (1983). Decision making by objection and the Cuban missile crisis. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 201-222.
- Andries, P., Debackere, K., & van Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), 288–310.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.

- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 15–36.
- Baumann, O., & Siggelkow, N. (2013). Dealing with complexity: Integrated vs. chunky search processes. *Organization Science*, 24(1), 116–132.
- Bingham, C. B., & Davis, J. P. (2012). Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611–641.
- Blank, S. G. & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K & S ranch: 1st edition.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). *Isomorphism, diffusion, and decoupling*. Sage Handbook of Organizational Institutionalism, 78-98.
- Briscoe, F. & Murphy, C. (2012). Sleight of hand? Practice opacity, Third-party responses and the interorganizational diffusion of controversial practices. *Administrative Science Quarterly*, 57(4), 553-584.
- Bromley, P. & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Charmaz, K. (2008). Reconstructing grounded theory. *The Sage Handbook of Social Research Methods*: 461-478.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6): 418-427.
- Corbin, J., and Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173–1193.
- Gans, J. S., Stern, S., & Wu, J. (2019). Foundations of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 40(5), 736-756.
- Gary, M. S., & Wood, R. E. (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 32(6), 569–594.
- Gavetti, G., Levinthal, D., & Rivkin, J. W. (2005). Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26(8), 691–712.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1): 9-41.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. G. 1992. *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley: Sociology Press.
- Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Greenwood, R., Diaz, A.M., Li, S.X., & Lorente, J.C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539.
- Gregoire, D. A., Barr, P. S., & Shepherd, D. A. (2010). Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment. *Organization Science*, 21(2), 413.

- Harris, S. G., & Sutton, R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29(1): 5-30.
- Hoskisson, R. E., Wright, M., Fitatotchey, I., & Peng, M. W. (2013). Emerging multinationals from Mid-range economies: The influence of institutions and factor markets. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1295–1321.
- Kidder, T. (1982). *Soul of a new machine*. New York, NY: Avon.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago, IL.
- Kiss, A. N., & Barr, P. S. (2015). New venture strategic adaptation: The interplay of belief structures and industry context. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1245–1263.
- Kraatz, M. S. & Block, E. S. (2008). *Organizational implications of institutional pluralism*. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp.99-129). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Lounsbury, M. & Crumley, E.T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28(07), 993-1012.
- Marcel, J. J., Barr, P. S., & Duhaime, I. M. (2010). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32(2), 115–138.
- Marquis, C. & Raynard, M. (2015). Institutional strategies in emerging markets. *Academy of Management Annals*, 9(1), 291-335.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miner, A. S., Bassoff, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Ott, T. E., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2017). Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 306-325
- Pache, A. & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Pache, A. & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Pinfield, L. T. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 365-388.
- Powell, E., & Baker, T. (2014). It's what you make of it: Founder identity and enacting strategic responses to adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406–1433.
- Raynard, M., Johnson, G., & Greenwood, R. (2015). Institutional theory and strategic management. In Ambrosini, V., Jenkins, M., & Mowbray, N. (Eds.). *Advanced strategic management: A multi-perspective approach*. Macmillan International Higher Education, 9-34.
- Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351–379.
- Rosenberg, N. (1994). *Exploring the black box: Technology, economics, and history*. Cambridge University Press: Cambridge UK.

- Scott, W. R. (1983). *Healthcare organizations in the 80s: The convergence of public and professional control systems*. In J. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, 99-114. Beverly Hills, CA: Sage.
- Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart, and Winston.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. (1989). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Tracey, P., Phillips, N. & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60-80.
- Wijen, E. (2014). Means versus ends in opaque institutional fields: Trading off compliance and achievement in sustainability standard adoption. *Academy of Management Review*, 39(3), 302-323.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1–33.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (Third ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zietsma, C., Greenwood, R., & Langley, A. (2014). Special issue of strategic organization: Strategic responses to institutional complexity. *Strategic Organization*, 12(1), 79-82.

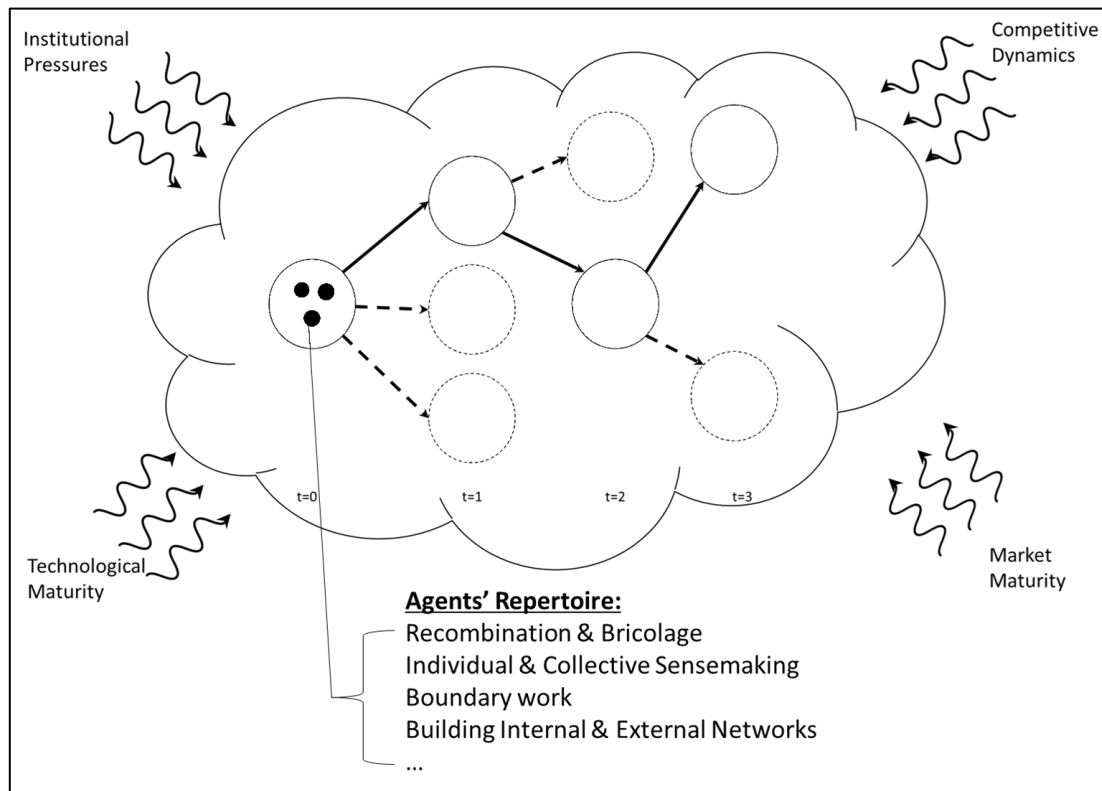


Figure 1. Startup strategizing framework – version 1.0

# TÜRK ŞİRKETLERİNİN ULUSLARARASI BİRLEŞME VE SATIN ALMA MOTİVASYONLARI: KURUMSAL ÇEVRENİN ETKİLERİ

Ayşe Kayacı

Dicle Üniversitesi

[ayse.kayaci@dicle.edu.tr](mailto:ayse.kayaci@dicle.edu.tr)

Aylin Ataay

Galatasaray Üniversitesi

[aataay@gsu.edu.tr](mailto:aataay@gsu.edu.tr)

## Özet

Bu çalışmada OLI paradigması ve kurumsal kuram bakış açıları çerçevesinde Türk çok uluslu işletmelerin (ÇÜİ) uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerindeki satın alma oranını belirleyen motivasyonlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda 1990-2017 yılları arasında gerçekleştirilen 351 uluslararası birleşme ve satın alma faaliyeti analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, Türk ÇÜİ'lerinin pazar ve stratejik varlık arama motivasyonlarının hedef şirketteki satın alma oranını arttırdığı, ancak ev sahibi ülke ve Türkiye arasındaki kurumsal çevre farklılıklarının bu olumlu etkiler üzerinde herhangi bir güçlendirici etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:**Uluslararası birleşme ve satın almalar, Gelişmekte olan ülkeler, Kurumsal çevre, Çok uluslu işletmeler, Türkiye

## Giriş

Özellikle 1990'lı yıllarda gelişmekte olan ülkelerde uygulanmaya başlanan neo liberal ekonomi politikalarının ardından bu ülkeler tarafından gerçekleştirilen dışa yönelik doğrudan yabancı yatırımlarda (DYY) önemli bir artış gözlemlendi (Child ve Rodrigues, 2005). 2018 yılında küresel ölçekte gerçekleşen DYY miktarında azalma görülse de, gelişmekte olan ülkeler tarafından yapılan dışa yönelik DYY miktarı 417 milyar ABD dolarına ulaştı (UNCTAD, 2019, s. 2). Bu yatırımların gerçekleşmesinde en önemli pay, gelişmekte olan ülkelere ait çok uluslu işletmelerin (ÇÜİ) gelişmiş ülkelerde bulunan stratejik varlıkları hızlı bir şekilde elde etmek için gerçekleştirdikleri uluslararası birleşme ve satın almalar oluşturmaktadır (Meyer vd., 2018). Diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye de dışa yönelik DYY'nı uluslararası birleşme ve satın almalarla arttırarak 2017 yılında 2,63 milyar ABD doları değerinde yatırım gerçekleştirdi (UNCTAD, 2018, s. 186). Uluslararası yatırım faaliyetlerinin gelişmekte olan ülkeler için bu şekilde artması uluslararası işletmecilik yazınında yeni kuramların geliştirilmesine veya mevcut kuramların yeniden yorumlanmasıyla uygulanmasına sebep oldu. Bu yaklaşımların en bilinenleri Dunning'in (1988) OLI paradigması ve Mathews'in (2006) LLL paradigması olmuştur (Luo ve Tung, 2007; Eden ve Dai, 2010). Öte yandan kurumsal çevrenin yeterince gelişmemesi özelliği ile bilinen gelişmekte olan ülkelerin giderek artan dışa yönelik DYY faaliyetlerinde kurumsal temelli bakış açısı da oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Khanna ve Palepu, 1997; Hoskisson vd., 2000). Bu bakış açısının ortaya çıkmasında özellikle ana ülkenin zayıf ve gelişmemiş kurumsal çevre ve piyasa koşullarından kaçma motivasyonunun, gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin uluslararasılaşmasını arttırdığı yönündeki bulgular etkili olmaktadır (Cuervo-Cazurra ve Genc, 2008; Yamakawa, Mike W Peng, vd., 2008; Ramamurti, 2012a). Türkiye özelinde ele alındığında ise, Türk ÇÜİ'lerinin son yıllarda gerçekleştirdiği dışa yönelik DYY'ların çoğunun kurumsal çevre faktörlerinin oldukça gelişmiş olduğu Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde olduğu görülmektedir (Deloitte, 2016). Ayrıca ilgili yazında Türk ÇÜİ'lerinin sahip oldukları uluslararası yatırımların genel olarak pazar ve stratejik varlık arama odaklı gerçekleştiğine dair nitel bulgular ve bu yatırımlardaki sahiplik oranının kurumsal mesafe arttıkça azaldığına dair nicel bulgular da yer almaktadır (Ilhan-Nas vd., 2018; Yaprak, Yosun, vd., 2018). Gelişmekte olan ülkelere ait ÇÜİ'lerin küresel DYY miktarına olan sürekli artan katkısına rağmen, yatırım yapılan ülke konumuna özgü faktörlerin bu şirketlerin uluslararası birleşme ve satın alma davranışları üzerindeki etkisi ilgili yazında yeterince incelenmemiştir. Bununla birlikte gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin uluslararası birleşme ve satın almalarına dair çalışmaların çoğu Çin ve Hindistan örneklemelerinde araştırılmıştır ve

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere ait çalışmalar oldukça kısıtlı sayıdadır (Buckley vd., 2007; De Beule ve Duanmu, 2012; Ramasamy vd., 2012; Yang ve Deng, 2017).

İlgili yazını da dikkate alarak, mevcut araştırmada Türk şirketlerinin uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerini gerçekleştirirken belirleyici olan temel motivasyonların satın alma oranı üzerindeki etkisi ve ev sahibi ülke ile Türkiye arasındaki kurumsal çevre farklılıklarının bu ilişkilerdeki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Türk şirketlerinin stratejik varlık ve pazar arama odaklı motivasyonlarının uluslararası birleşme ve satın almalarındaki satın alma oranlarını arttıracak ve kurumsal mesafe değişkeninin bu ilişkiler üzerinde düzenleyici rolü olacağı yönünde hipotezler geliştirilmiştir.

### **Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme**

Dunning'in eklektik paradigma olarak da adlandırılan OLI paradigması 40 yıldan fazla bir süredir diğer uluslararasılaşma yaklaşım ve kuramlarından daha çok çalışılmış ve daha geniş bir kapsama sahip olmuştur (Eden ve Dai, 2010). OLI paradigmasının temelinde, şirketlerin uluslararası üretim gerçekleştirebilmeleri için bu şirketlerin sahiplik (O), konum (L) ve içselleştirme (I) avantajlarına sahip olmaları fikri bulunur (Dunning, 1988, 1998). Şirketlerin DYY yapabilmeleri için ana ülkede geliştirilmiş belirli rekabet avantajlarına sahip olmaları (O), bu avantajları ev sahibi ülkeye özgü koşullar altında kullanabilmeleri (L) ve uluslararası birleşme ve satın almalar gibi DYY faaliyetlerinde bu avantajlardan faydalanabilmeleri (I) gerekmektedir (Dunning, 1988). Öte yandan OLI paradigması ilgili yazında çoğunlukla gelişmiş ülke ÇÜİ'lerinin sahip oldukları gelişmiş üretim teknolojileri, yüksek marka bilinirliği, finansal sermaye ve yönetsel beceriler gibi avantajları farklı ülke koşullarında kullanabilmelerini açıklamak için kullanıldığından, gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin giderek artan bir hızla devam eden DYY faaliyetlerini açıklama konusunda bazı araştırmacılar tarafından yetersiz kaldığı yönünde eleştirilmiştir (Bonaglia vd., 2007; Madhok ve Keyhani, 2012; Ramamurti, 2012b). Bu bakımdan gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin mevcut sahiplik avantajlarından faydalanmak için DYY yapmalarından ziyade bu avantajları keşfetmek ve elde etmek için uluslararasılaştıklarını öne süren güncel uluslararasılaşma modelleri de geliştirilmiştir (Mathews, 2006; Luo ve Tung, 2007). Gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin hızlı uluslararasılaşmasının temelinde orijinal malzeme üretimi, ortak girişim, uluslararası satın almalar ve yeşil alan yatırımları gibi birbirinden farklı yöntem ve yolların olduğu da göze çarpmaktadır (Child ve Rodrigues, 2005; Yaprak, Yosun, vd., 2018). Bununla beraber uluslararası birleşme ve satın almaların bu yöntemler içerisinde ilgili yazında en çok çalışılan ve gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin en yaygın tercih ettiği yöntem olduğu görülmektedir. Bu yöntemin tercih edilmesinin en belirgin nedeni gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin gelişmiş ülke ÇÜİ'leri ile aralarında bulunan asimetric avantaj dağılımının olumsuz etkilerini azaltma isteğidir (Buckley vd., 2007; Aybar ve Ficici, 2009; Madhok ve Keyhani, 2012). Bu durum, OLI paradigmasının öne sürdüğü sahiplik avantajlarının ana ülke yerine farklı ülkelerde içselleştirilmesi ve bunun kademeli uluslararasılaşma olarak gerçekleştiği bakış açısıyla gelişmektedir (Yeganeh, 2016). Öte yandan OLI paradigmasını esas alan son çalışmalar, ÇÜİ'lerin sahiplik avantajlarına kendi ülkelerinde bunları geliştirmekten ziyade ev sahibi ülkelerdeki bilgi temelli yetkinlikleri elde ederek de ulaşabileceklerini öne sürmüş ve gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin uluslararasılaşmasını açıklamak için kurumsal sahiplik avantajı denilen ve bir firmanın kurumsal çevre ilişkilerini şekillendirme becerisini ifade eden yeni bir avantajı paradigmaya dahil etmiştir (Dunning ve Lundan, 2008, s. 582; Buckley ve Hashai, 2009).

OLI paradigmasının diğer önemli önermesi ÇÜİ'lerin konuma özgü motivasyonlarını açıklamak için geliştirilmiştir. Buna göre ÇÜİ'lerin bir ülkede DYY yapması yeni pazar arama, doğal kaynaklara erişim, etkinlik artırma ve stratejik varlık arama motivasyonları tarafından şekillenmektedir (Dunning, 1998). Gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin DYY motivasyonları ise farklı bağlamlar tarafından şekillenmektedir. Bu şirketler, ihracatlarını arttırmak için yeni pazarlar arama, küresel marka oluşturmak gibi stratejik varlıkları arama, değer zincirlerini geliştirme ve enerji kaynakları gibi doğal kaynaklara erişme gibi sebeplerle uluslararası yatırımlarını arttırabilmektedir. Ancak etkinlik ve doğal kaynak arama amaçlı uluslararasılaşma motivasyonları, gelişmekte olan ülke ÇÜİ'lerinin genellikle ana ülkede düşük işgücü maliyetlerine erişim kolaylıkları ve doğal kaynaklara

erişimin bu şirketler için her zaman kritik önemde olmaması gibi nedenlerden dolayı gelişmiş ülke ÇUI'leri kadar önemli olmayabilmektedir (Buckley *vd.*, 2007; Gubbi, 2015; Dikova *vd.*, 2019). Gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin hızlı uluslararasılaşmasının genellikle firmaya özgü avantajlar yerine ana ülkeye özgü avantajlardan beslendiği yönündeki bakış açısı da klasik OLI motivasyonlarının farklı bağlamlarda ele alınmasını gerekli kılacaktır (Rugman ve Verbeke, 2003). Örneğin, Türkiye'de ortaya çıkmış ÇUI'lerin hem firmaya özgü avantajlardan (finansman üstünlüğü, değer zinciri adaptasyon becerisi, öğrenme kabiliyeti ve düşük maliyetli kaynakları kullanma becerisi vb.) hem de ülkeye özgü avantajlardan (adaptasyon kabiliyeti, kuvvetli sosyal bağlar, coğrafi pozisyon, devlet desteği ve düşük maliyetli kaynaklar vb.) faydalanarak uluslararası yatırımlarını şekillendirdikleri ve stratejik varlık ve pazar arama odaklı DYY'lara ağırlık verdikleri belirtilmektedir. Böylece Türk ÇUI'leri yabancı pazarlarda yatırım yaparken hem değer zincirlerinde bir üst basamağa geçmeyi başarmakta hem de ana ülkedeki doymuş pazarlardan kaçarak daha çok finansal getiri elde etmektedir (Yaprak ve Karademir, 2011; Yaprak, Yosun, *vd.*, 2018).

Daha büyük pazarlara sahip olan ülkelerin ölçek ekonomileri sağlama ve ürün dağıtımının daha kolay olması gibi avantajlarından dolayı DYY'lar için daha fazla tercih edildikleri belirtilmektedir (Buckley *vd.*, 2007; Brouthers *vd.*, 2008; Tolentino, 2010). Ayrıca son yıllarda gelişmekte olan ülkeler tarafından gerçekleştirilen dışa yönelik DYY faaliyetlerinin çoğunlukla Çinli şirketler tarafından stratejik varlık arama odaklı gerçekleştirilen uluslararası birleşme ve satın almalar tarafından şekillendiği bilinmektedir (Deng, 2009). Öte yandan Çin ile birlikte diğer gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan ÇUI'lerin pazar arama odaklı DYY faaliyetlerini de önemli ölçüde tercih ettikleri belirtilmektedir (De Beule ve Duanmu, 2012; Amighini *vd.*, 2013; Deng ve Yang, 2015; Gubbi, 2015). İlgili yazında ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğü ve bu ülkede yapılan uluslararası birleşme ve satın almalar arasındaki ilişkiye dair oldukça önemli sayıda araştırma mevcut olsa da, bu araştırmaların gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin motivasyonları ile ilgili kısmı hala yetersiz görünmektedir. Örneğin, Türk şirketlerinin dışa yönelik DYY'larının belli bir doygunluğa ulaşmış ve yer yer ekonomik krizlerden dolayı belirsizliği yükselen ana ülke pazarından kaçma isteğiyle şekillendiği (Erdilek, 2008) ve Türk şirketlerinin daha büyük pazarlara girerek karşılaştıkları coğrafi risk faktörlerini çeşitlendirebilecekleri ve bu yolla güç dengesizliklerini ortadan kaldıracabilecekleri söylenebilir (Deng ve Yang, 2015, s. 161). Öte yandan Türk şirketlerinin ana ülkede almış oldukları belirsiz kurumsal çevre koşullarından ve bu pazarlarda rant arama odaklı büyüdüklerinden dolayı yoğun sahiplik yapısını tercih ettikleri bilinmektedir (Filatotchev *vd.*, 2007; Yaprak ve Karademir, 2010). Bu doğrultuda Türk ÇUI'lerinin daha büyük pazarlara sahip ev sahibi ülkelerde birleşme ve satın alma faaliyetleri gerçekleştirirken bu alışkanlıklarından dolayı daha yüksek düzeyde sahiplik düzeyi tercih etmeleri olası görünmektedir.

**H1:** Ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğü Türk ÇUI'lerinin uluslararası birleşme ve satın almalarındaki satın alma oranını olumlu şekilde etkilemektedir.

Türk şirketlerinin, 1990'lı yıllarda özellikle gelişmiş ülke ÇUI'leri ile Türkiye'de gerçekleştirdikleri ortak girişimler ve stratejik ortaklıklar, bu şirketlerin uluslararası yatırım yapabilme ve teknoloji geliştirme yönünde becerilerini arttırmıştır. Ancak uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilmek için marka bilinirliği, gelişmiş üretim teknolojileri ve geniş uluslararası dağıtım kanallarına erişim gibi konularda halen eksiklikleri olduğu belirtilmektedir (Demirbag ve Tatoglu, 2008; Yaprak, Yosun, *vd.*, 2018). Bu konuda en bilinen örneklerden olan Arçelik, küresel marka itibarını ve teknolojik varlıklarını arttırmayı ard arda gerçekleştirdiği akıllıca uluslararası şirket satın alma faaliyetleri ile gerçekleştirmiştir (Bonaglia *vd.*, 2007; Erdilek, 2008). Bununla birlikte Sabancı Holding'in DuPont'u ve Yıldız Holding'in (Ülker) Godiva'yı satın alması Türk ÇUI'lerinin stratejik varlık arama odaklı satın alma faaliyetlerine verilebilecek diğer örneklerdir (Aybar, 2016). Türk ÇUI'lerinin değer zincirlerinde daha yükseğe ulaşma isteği ve bunu yaparken üretim faaliyetlerinde daha fazla maddi getiri beklentisiyle yüksek kontrol araması bu şirketlerin uluslararası birleşme ve satın almalarında daha yüksek düzeyde sahiplik oranını tercih etmesine neden olabilir (Yang ve Deng, 2017; Yaprak, Yosun, *vd.*, 2018).

**H2:** Ev sahibi ülkenin stratejik varlıklarının yoğunluğu Türk ÇUI'lerinin uluslararası birleşme ve satın almalarındaki satın alma oranını olumlu şekilde etkilemektedir.

Yeni kuramsal kuram, kurumların ekonomik işlemlerin belirsizliğini azaltmak ve yasal ve düzenleyici sistemleri oluşturarak çevresel belirsizliği ortadan kaldırmak için gerekli mekanizmalar olduğunu öne sürmektedir (North, 1990; Scott, 1995). Bununla birlikte gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin son yıllarda gelişmiş ülkelerdeki artan DYY faaliyetlerinin ana ülkenin zayıf kurumsal çevresinden ve gelişmemiş pazar koşullarından kaçma motivasyonu tarafından şekillendiği de bilinmektedir (Cuervo-Cazurra ve Genc, 2008; Yamakawa, Mike W. Peng, vd., 2008; Ramamurti, 2012a). Büyük ve gelişmiş ev sahibi ülkelerdeki varlıklı müşteriler bu şirketler için “çekici” güçler olarak adlandırılırken, ana ülkedeki devletin sadece büyük işletme gruplarını teşviklerle desteklemesi, zayıf kurumsal çevre, zayıf mülkiyet hakları ve ana ülkenin olumsuz imajından kaçma isteği “itici” güçler olarak adlandırılmaktadır (Yamakawa, Mike W. Peng, vd., 2008; Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, 2015). Ev sahibi ülkenin kurumsal çevre koşullarının daha gelişmiş olması fikri mülkiyet haklarının ve ekonomik işlemlerin güvence altında olmasını sağladığı için gelişmiş ülkelerde yapılan uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerinin artması da beklenen bir durum olacaktır (Zhang vd., 2011; De Beule ve Duanmu, 2012; Stoian ve Mohr, 2016). Türk ÇUI'lerinin uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerine baktığımızda, satın almaların çoğunlukla Avrupa ve Kuzey Amerika gibi daha gelişmiş kurumsal çevrelere, büyük ve gelişmiş pazarlara ve daha gelişmiş stratejik varlıklara sahip bölgelerde gerçekleştiğini görmekteyiz (Deloitte, 2016). Bu doğrultuda bakıldığında ev sahibi ülkenin kurumsal çevresi ile Türkiye arasındaki mesafenin artmasının bu ülkelerdeki uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerini arttırdığı söylenebilir. Her ne kadar Türk ÇUI'lerinin kurumsal mesafesi yüksek ülkelerde daha düşük seviyede sahiplik düzeyi tercih ettiği belirtilse de (Ilhan-Nas vd., 2018), daha gelişmiş kurumsal çevre koşullarında daha büyük pazar payı elde etmek ve yetkinlik inşa etmek için rekabeti tercih ettikleri bilinmektedir (Yaprak, Demirbag, vd., 2018). Ayrıca pazar arama ve stratejik varlık arama motivasyonlarının artmasıyla satın alınan şirketi daha fazla kontrol etme isteğinin Türk ÇUI'leri için daha gelişmiş kurumsal çevre koşullarında artması da olası görünmektedir.

**H3a:** Ev sahibi ülke ile Türkiye arasındaki kurumsal mesafe arttıkça ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğü ile Türk ÇUI'lerinin uluslararası birleşme ve satın almalarındaki satın alma oranı arasındaki olumlu ilişki daha kuvvetli olacaktır.

**H3b:** Ev sahibi ülke ile Türkiye arasındaki kurumsal mesafe arttıkça ev sahibi ülkenin stratejik varlıklarının yoğunluğu ile Türk ÇUI'lerinin uluslararası birleşme ve satın almalarındaki satın alma oranı arasındaki olumlu ilişki daha kuvvetli olacaktır.

## Metodoloji

ZEPHYR ve Thomson Reuters EIKON veri tabanlarından elde edilen ve Türk şirketleri tarafından 1990-2017 yılları arasında gerçekleştirilmiş 351 uluslararası birleşme ve satın alma verisi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. İlgili yıllar arasında %10 altında satın alma oranı ile gerçekleştirilen satın alma faaliyetleri ilgili yazında portföy yatırım olarak değerlendirildiğinden örnekleme dahil edilmemiştir (Tatoglu vd., 2014). Araştırma modelinde kullanılan değişkenler ve bu değişkenlerin kaynakları ve nasıl ölçüldükleri ile ilgili özet bilgiler Tablo 1'de görülmektedir.

**TABLO 1. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ VE ÖLÇÜMLERİ**

| Değişkenler                               | Değişken Ölçümü                                                                                                          | Değişken Kaynağı                |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Satın alma oranı                          | Satın alma faaliyeti sonucunda Türk ÇUI'lerin hedef şirkette elde ettiği sahiplik yüzdesi (%10 ve %100 arasında değişen) | Zephyr ve Thomson Reuters EIKON |
| Ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğü         | Ev sahibi ülkenin GSMH miktarının logaritmik dönüşümü                                                                    | Dünya Bankası WDI               |
| Ev sahibi ülkenin stratejik varlıklarının | Ev sahibi ülkede gerçekleştirilen mevcut patent başvuru sayısı                                                           | Dünya Bankası WDI               |

|                                              |                                                                                                                                               |                                                |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| yoğunluğu                                    |                                                                                                                                               |                                                |
| Kurumsal mesafe                              | Ev sahibi ülke ile Türkiye'nin Ekonomik Serbestlik İndeksi arasındaki fark                                                                    | Heritage Foundation                            |
| İşletme grubuna bağlı olma                   | İşletme grubuna bağlı olan şirketler "1", olmayanlar "0" olarak kodlanmıştır                                                                  | Şirket finansal raporları ve internet siteleri |
| Uluslararası birleşme ve satın alma deneyimi | Türk ÇUI'lerin ilgili satın alma faaliyeti gerçekleşmeden önce gerçekleştirdikleri uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerinin sayısı | Zephyr ve Thomson Reuters EIKON                |
| Türkiye'deki Pazar büyüklüğü                 | Türkiye'nin GSMH miktarının logaritmik dönüşümü                                                                                               | Dünya Bankası WDI                              |
| İlişki endüstri                              | Hedef ve satın alınan şirket aynı endüstride ise "1", değilse "0" olarak kodlanmıştır                                                         | Zephyr ve Thomson Reuters EIKON                |

### Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin analizi bağımlı değişken sınırlı olduğu için önceki çalışmalar ışığında Tobit regresyon analizi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir (Chari ve Chang, 2009; Deng ve Yang, 2015). Tablo 2'de araştırma hipotezlerinin test sonuçları yer almaktadır. Araştırmada yer alan bütün kontrol değişkenleri Model 1 aracılığıyla test edilmiştir. Bağımsız değişkenler Model 2, Model 3 ve Model 4 tarafından test edilirken, aracı değişkenin bağımsız değişkenler üzerindeki etkisi Model 5 ve Model 6 yoluyla test edilmiştir. Gözlem sayısındaki farklılıklar bazı değişkenlerdeki eksik verilerden kaynaklanmaktadır. Model 1 incelendiğinde kontrol değişkenlerinden sadece uluslararası birleşme ve satın alma deneyimi ile Türkiye'deki pazar büyüklüğünün satın alma oranı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda uluslararasılaşma deneyiminin satın alma oranını olumsuz şekilde etkilediği ( $\beta = -0,029$ ,  $p < 0,01$ ) ancak Türkiye'deki pazar büyüklüğü arttıkça satın alma oranının da arttığı ( $\beta = 0,067$ ,  $p < 0,05$ ) görülmektedir.

Model 2'de yer alan bulgulara göre ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğünün satın alma oranının olumlu şekilde ( $\beta = 0,059$ ,  $p < 0,01$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında H1 hipotezi doğrulanmıştır. Ev sahibi ülkenin stratejik varlıklarının yoğunluğunun satın alma oranı üzerindeki olumlu yöndeki etkisini test eden Model 3 bulgularına göre ( $\beta = 0,00$ ,  $p < 0,1$ ) H2 hipotezi zayıf bir etki ile doğrulanmıştır. Ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğü ve stratejik varlıklarının yoğunluğunun birlikte modele dahil edildiğinde; Model 4 sonuçlarına göre sadece pazar arama odaklı satın almaların satın alma oranını arttırdığı gözlemlenmiştir. Ayrıca ev sahibi ülke ile Türkiye arasındaki kurumsal mesafenin bağımsız değişkenlerin satın alma oranı üzerindeki olumlu etkisini arttıracak yönündeki H3a ve H3b hipotezleri de Model 5 ve Model 6 bulgularına göre anlamlı sonuçlara sahip olmadığından desteklenmemiştir.

**TABLO 2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN ULUSLARARASI BİRLEŞME VE SATIN ALMALARDA SATIN ALMA ORANI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR  
TOBIT REGRESYON BULGULARI**

| Değişkenler                                                         | Model 1              | Model 2              | Model 3              | Model 4              | Model 5              | Model 6              |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğü                                   |                      | 0.059***<br>(0.019)  |                      | 0.056**<br>(0.023)   | 0.052**<br>(0.024)   | 0.052**<br>(0.025)   |
| Ev sahibi ülkenin stratejik varlıklarının yoğunluğu                 |                      |                      | 0.000*<br>(0.000)    | 0.000<br>(0.000)     | 0.000<br>(0.000)     | 0.000<br>(0.000)     |
| Kurumsal mesafe                                                     |                      |                      |                      |                      | 0.003<br>(0.018)     | 0.001<br>(0.001)     |
| Kurumsal mesafeXEv sahibi ülkenin pazar büyüklüğü                   |                      |                      |                      |                      | -0.000<br>(0.002)    |                      |
| Kurumsal mesafeXEv sahibi ülkenin stratejik varlıklarının yoğunluğu |                      |                      |                      |                      |                      | -0.000<br>(0.000)    |
| İlişki endüstri                                                     | 0.001<br>(0.035)     | 0.013<br>(0.034)     | 0.002<br>(0.034)     | 0.013<br>(0.034)     | 0.011<br>(0.035)     | 0.011<br>(0.035)     |
| İşletme grubuna bağlı olma                                          | 0.016<br>(0.038)     | 0.008<br>(0.037)     | 0.014<br>(0.038)     | 0.008<br>(0.038)     | 0.007<br>(0.038)     | 0.007<br>(0.038)     |
| Uluslararası birleşme ve satın alma deneyimi                        | -0.029***<br>(0.009) | -0.026***<br>(0.009) | -0.026***<br>(0.009) | -0.025***<br>(0.009) | -0.025***<br>(0.009) | -0.025***<br>(0.009) |
| Türkiye’deki Pazar büyüklüğü                                        | 0.067**              | 0.039                | 0.059*               | 0.039                | 0.041                | 0.041                |

|               |         |         |         |         |         |         |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|               | (0.034) | (0.035) | (0.035) | (0.035) | (0.036) | (0.036) |
| Sabit         | -1.097  | -1.016  | -0.885  | -0.986  | -0.985  | -0.990  |
|               | (0.932) | (0.921) | (0.938) | (0.932) | (0.946) | (0.940) |
| Gözlem sayısı | 351     | 351     | 350     | 350     | 350     | 350     |
| $R^2$         | 0.032   | 0.058   | 0.042   | 0.058   | 0.059   | 0.059   |

Parentez içinde standart hatalar yer almaktadır.

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada Türk ÇUI'lerinin uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerini gerçekleştirirken, stratejik varlık arama ve pazar arama motivasyonlarının hedef şirketteki satın alma oranını ne şekilde etkilediği ve kurumsal çevre faktörlerinin bu ilişkiler üzerindeki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara ışığında Türk şirketlerinin pazar arama odaklı gerçekleştirdikleri uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerinde satın alma oranının, ev sahibi ülkenin pazarı büyüdükçe arttığı tespit edilmiştir. Stratejik varlık arama odaklı gerçekleştirilen uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetlerindeki satın alma oranının artmasına dair hipotez ise kısmen desteklenmiştir. Öte yandan, ev sahibi ülke ile Türkiye arasındaki kurumsal mesafenin her iki ilişki üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkisine rastlanamamıştır. Bu bulgular ışığında, Türk şirketlerinin uluslararası birleşme ve satın almalarda tercih ettikleri satın alma oranı üzerinde pazar ve stratejik varlık arama motivasyonunun belirleyici olduğu görülmüştür. Türk şirketlerinin uluslararası stratejik tercihlerinde gelişmiş ülke şirketleri için geliştirilmiş uluslararası işletmecilik kuramlarının kullanımının geçerli olabileceği ve OLI paradigmasının farklı kuramlar ile birlikte ele alınarak gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin davranışlarını da açıklayabileceği görülmüştür. Türk ÇUI'lerinin DYY'lerinin şekillenmesinde doğal kaynaklara erişim ve etkinlik arama motivasyonlarına bu çalışmada yer verilmemiştir. İlgili yazında yer alan önceki çalışmalar ışığında Türk ÇUI'lerinin genellikle ihracat bariyerlerini aşarak farklı pazarlardaki büyüme potansiyelinden faydalanmak ve bilgi ve teknoloji temelli kaynaklara erişmek için DYY yaptıklarına dair sonuçlar bu iki motivasyonun belirleyicilik gücünü azaltmış görünmektedir (Erdilek, 2008; Eren-Erdogmus vd., 2010; Yaprak ve Karademir, 2011; Yaprak, Yosun, vd., 2018). Öte yandan araştırmanın sonraki aşamalarında kontrol değişkenleri olarak ev sahibi ülkenin doğal kaynak zenginliği ve etkinlik avantajları modele dahil edilebilir. Ev sahibi ülkelerin etkinliklerinin ölçülmesi zorluğu da bu değişkenin araştırma modeline dahil edilmemesinde rol oynamıştır.

Öte yandan, kurumsal mesafe değişkeninin anlamlı bir düzenleyici rolünün olmaması, kurumsal temelli bakış açısının Türk ÇUI'lerinin uluslararası stratejik tercihlerinde açıklamada daha farklı değişkenler ve bağlamlar esas alınarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Kurumsal çevrenin ÇUI'lerin ana ülke faaliyetlerinde olduğu kadar ev sahibi ülkedeki faaliyetlerinde de oldukça belirgin olduğu bilinmektedir (Yang, 2015; Malhotra vd., 2016; İlhan-Nas vd., 2018; Dikova vd., 2019). Ancak farklı kurumsal çevre faktörlerinin daha detaylı şekilde ele alınmasıyla gelecekte yapılacak çalışmalarda daha belirleyici sonuçlara ulaşılabilir.

## Kaynakça

- Amighini, A., Rabellotti, R. ve Sanfilippo, M. (2013) China's outward FDI: An industry-level analysis of host-country determinants, *Frontiers of Economics in China*, 8(3), s. 309–336.
- Aybar, B. ve Ficici, A. (2009) Cross-border acquisitions and firm value: An analysis of emerging-market multinationals, *Journal of International Business Studies*, 40(8), s. 1317–1338. doi: 10.1057/jibs.2009.15.
- Aybar, S. (2016) Determinants of Turkish outward foreign direct investment, *Transnational Corporations Review*, 8(1), s. 79–92. doi: 10.1080/19186444.2016.1162486.
- De Beule, F. ve Duanmu, J.-L. (2012) Locational determinants of internationalization: A firm-level analysis of Chinese and Indian acquisitions, *European Management Journal*, Pergamon, 30(3), s. 264–277. doi: 10.1016/J.EMJ.2012.03.006.
- Bonaglia, F., Goldstein, A. ve Mathews, J. A. (2007) Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector, *Journal of World Business*, 42(4), s. 369–383. doi: 10.1016/j.jwb.2007.06.001.
- Brouthers, L. E., Gao, Y. ve Mcnicol, J. P. (2008) Corruption and market attractiveness influences on different types of FDI, *Strategic Management Journal*, 29(6), s. 673–680.
- Buckley, P. J. vd. (2007) The determinants of Chinese outward foreign direct investment. The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment, *Journal of International Business Studies*, 38(4), s. 499–518. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400277.
- Buckley, P. J. ve Hashai, N. (2009) Formalizing internationalization in the eclectic paradigm, *Journal of International Business Studies*, 40(1), s. 58–70. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400421.
- Chari, M. D. ve Chang, K. (2009) Determinants of the share of equity sought in cross-border acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 40(8), s. 1277–1297. doi: 10.1057/jibs.2008.103.
- Child, J. ve Rodrigues, S. B. (2005) The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?, *Management and Organization Review*, 1(3), s. 381–410. doi: 10.1111/j.1740-8784.2005.0020a.x.
- Cuervo-Cazurra, A. ve Genc, M. (2008) Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries, *Journal of International Business Studies*, 39(6), s. 957–979. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400390.

- Cuervo-Cazurra, A. ve Ramamurti, R. (2015) The escape motivation of of emerging market multinational enterprises, in perspectives on topical foreign direction invesment issues., *Columbia FDI Perspectives*, (143), s. 1–3.
- Deloitte (2016) *Turkish Outbound M&A Review 2014-2015*.
- Demirbag, M. ve Tatoglu, E. (2008) Competitive strategy choices of Turkish manufacturing firms in European Union, *Journal of Management Development*, 27(7), s. 727–743. doi: 10.1108/02621710810883625.
- Deng, P. (2009) Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion?, *Journal of World Business*, 44(1), s. 74–84. doi: 10.1016/j.jwb.2008.03.014.
- Deng, P. ve Yang, M. (2015) Cross-border mergers and acquisitions by emerging market firms: A comparative investigation, *International Business Review*. Elsevier Ltd, 24(1), s. 157–172. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.07.005.
- Dikova, D., Panibratov, A. ve Veselova, A. (2019) Investment motives, ownership advantages and institutional distance: An examination of Russian cross-border acquisitions, *International Business Review*. Elsevier, 28(4), s. 625–637. doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.12.007.
- Dunning, J. H. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, 19(1), s. 1–31.
- Dunning, J. H. (1998) Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, *Journal of International Business Studies*, 29(1), s. 45–66. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490024.
- Dunning, J. H. ve Lundan, S. M. (2008) Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise, *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), s. 573–593. doi: 10.1007/s10490-007-9074-z.
- Eden, L. ve Dai, L. (2010) Rethinking the O in Dunning’s OLI/Eclectic Paradigm, *Multinational Business Review*, 18(2), s. 13–34. doi: 10.1108/1525383X201000008.
- Erdilek, A. (2008) Internationalization of Turkish MNEs, *Journal of Management Development*, 27(7), s. 744–760. doi: 10.1108/02621710810883634.
- Eren-Erdogmus, I. vd. (2010) Internationalization of emerging market firms: the case of Turkish retailers, *International Marketing Review*, 27(3), s. 316–337. doi: 10.1108/02651331011048014.
- Filatovchev, I. vd. (2007) FDI by firms from newly industrialised economies in emerging markets: Corporate governance, entry mode and location, *Journal of International Business Studies*, 38(4), s. 556–572. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400279.
- Gubbi, S. R. (2015) Dominate or Ally? Bargaining Power and Control in Cross-Border Acquisitions by Indian Firms, *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 48(5), s. 301–316. doi: 10.1016/j.lrp.2015.07.004.
- Hoskisson, R. E. vd. (2000) Strategy in Emerging Economies, *The Academy of Management Journal*, 43(3), s. 249–267. doi: 10.2307/1556394.
- Ilhan-Nas, T. vd. (2018) The effects of ownership concentration and institutional distance on the foreign entry ownership strategy of Turkish MNEs, *Journal of Business Research*. Elsevier, 93, s. 173–183. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.02.006.
- Khanna, T. ve Palepu, K. G. (1997) Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets, *Harvard Business Review*, (July-August).
- Luo, Y. ve Tung, R. L. (2007) International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective, *Journal of International Business Studies*, 38(4), s. 481–498. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400275.
- Madhok, A. ve Keyhani, M. (2012) Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and the Internationalization of Multinationals from Emerging Economies, *Global Strategy Journal*, 2(1), s. 26–40. doi: 10.1111/j.2042-5805.2011.01023.x.
- Malhotra, S., Lin, X. ve Farrell, C. (2016) Cross-national uncertainty and level of control in cross-border acquisitions: A comparison of Latin American and U.S. multinationals, *Journal of Business Research*. Elsevier, 69(6), s. 1993–2004. doi: 10.1016/J.JBUSRES.2015.10.145.
- Mathews, J. A. (2006) Dragon multinationals: New players in 21st century globalization, *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), s. 5–27. doi: 10.1007/s10490-006-6113-0.
- Meyer, M. vd. (2018) *Global Challengers 2018: Digital Leapfrogs*. Boston, MA. Available at: www.digitalbcg.com. (Erişim: 12 Temmuz 2019).
- North, D. (1990) Institutions, institutional change, and economic performance, *Economic Perspective*, 5(1), s. 97–112.
- Ramamurti, R. (2012a) Commentaries: What is Really Different About Emerging Market Multinationals?, *Global Strategy Journal*, 2(1), s. 41–47. doi: 10.1111/j.2042-5805.2011.01025.x.
- Ramamurti, R. (2012b) Competing with emerging market multinationals, *Business Horizons*, 55(3), s. 241–249. doi: 10.1016/j.bushor.2012.01.001.

- Ramasamy, B., Yeung, M. ve Laforet, S. (2012) China's outward foreign direct investment: Location choice and firm ownership, *Journal of World Business*. Elsevier Inc., 47(1), s. 17–25. doi: 10.1016/j.jwb.2010.10.016.
- Rugman, A. M. ve Verbeke, A. (2003) Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives, *Journal of International Business Studies*, 34(2), s. 125–137. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400012.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and organizations*, Sage Publications. Available at: [http://books.google.com/books?id=7Y-0bDCw\\_aEC](http://books.google.com/books?id=7Y-0bDCw_aEC).
- Stoian, C. ve Mohr, A. (2016) Outward foreign direct investment from emerging economies: escaping home country regulative voids, *International Business Review*. Elsevier Ltd, 25(5), s. 1124–1135. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.02.004.
- Tatoglu, E. vd. (2014) Determinants of voluntary environmental management practices by MNE subsidiaries, *Journal of World Business*. Elsevier Inc., 49(4), s. 536–548. doi: 10.1016/j.jwb.2013.12.007.
- Tolentino, P. E. (2010) Home country macroeconomic factors and outward FDI of China and India, *Journal of International Management*. Elsevier Inc., 16(2), s. 102–120. doi: 10.1016/j.intman.2010.03.002.
- UNCTAD (2018) *World Investment Report: Investment and New Industrial Policies*.
- UNCTAD (2019) *World Investment Report 2019: Key Messages and Overview*. doi: 10.18356/a5d1dee8-en.
- Yamakawa, Y., Peng, Mike W ve Deeds, D. L. (2008) What drives new venture to internationalize from emerging economies, *Theory and Practice*, 1(972), s. 59–82. doi: 10.1136/jcp.35.12.1388.
- Yamakawa, Y., Peng, Mike W. ve Deeds, D. L. (2008) What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), s. 59–82. doi: 10.1136/jcp.35.12.1388.
- Yang, M. (2015) Ownership participation of cross-border mergers and acquisitions by emerging market firms, *Management Decision*, 53(1), s. 221–246. doi: 10.1108/MD-05-2014-0260.
- Yang, M. ve Deng, P. (2017) Cross-Border M&As by Chinese Companies in Advanced Countries: Antecedents and Implications, *Thunderbird International Business Review*, 59(3), s. 263–280. doi: 10.1002/tie.21767.
- Yaprak, A., Demirbag, M. ve Wood, G. (2018) Post-Acquisition Strategies of Emerging Market Internationalizing Enterprises: The State of the Art in Research and Future Research Directions, *Journal of Business Research*, 93, s. 90–97. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.09.009.
- Yaprak, A. ve Karademir, B. (2010) The internationalization of emerging market business groups: an integrated literature review, *International Marketing Review*, 27(2), s. 245–262. doi: 10.1108/02651331011037548.
- Yaprak, A. ve Karademir, B. (2011) Emerging market multinationals' role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical review of the literature and Turkish MNC examples, *Journal of World Business*, 46(4), s. 438–446. doi: 10.1016/j.jwb.2010.10.004.
- Yaprak, A., Yosun, T. ve Cetindamar, D. (2018) The influence of firm-specific and country-specific advantages in the internationalization of emerging market firms: Evidence from Turkey, *International Business Review*, 27(1), s. 198–207. doi: 10.1016/j.ibusrev.2017.07.001.
- Yeganeh, K. H. (2016) An examination of the conditions, characteristics and strategies pertaining to the rise of emerging markets multinationals, *European Business Review*, 28(5), s. 600–626. doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2015-0129>.
- Zhang, J., Zhou, C. ve Ebbers, H. (2011) Completion of Chinese overseas acquisitions: Institutional perspectives and evidence, *International Business Review*. Elsevier Ltd, 20(2), s. 226–238. doi: 10.1016/j.ibusrev.2010.07.003.

**YÖNETİM KURULU KOMPOZİSYONUNUN ULUSLARARASI LAŞMA  
MOTİVASYONLARI İLE LOSYON TERCİHLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
MODERATÖR ETKİSİ <sup>1</sup>**

**Kader ŞAHİN**

Karadeniz Teknik Üniversitesi  
kadertan@gmail.com

**Kübra MERT**

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi  
kubra.mert@erdogan.edu.tr

**Tuğba KAPLAN**

Karadeniz Teknik Üniversitesi  
t.kaplan@ktu.edu.tr

---

<sup>1</sup> Bu araştırma 215K261 numaralı ve “Türkiye’deki Holdinglerin Uluslararasılaşma Motivasyonlarının Lokasyon Seçimi Üzerindeki Etkisi: Gelişmekte Olan Ülkeler Açısından Bütünleştirici Bir Yaklaşım” adlı proje kapsamında TÜBİTAK 1001 Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı tarafından desteklenmiştir.

## Özet

Çokuluslu işletmelerde lokasyon kararı, yönetsel bir karar verme sürecidir. İşletmelerde her türlü yatırım kararları, yönetim kurulları tarafından alınmaktadır. Buradan hareketle yöneticilerin bireysel özelliklerinin işletmelerin lokasyon kararlarını ne derece etkileyeceğini inceleyen davranışsal yaklaşım/lar yerine, yönetim kurulu kompozisyonunun uluslararasılaşma motivasyonu ve lokasyon seçimi arasındaki ilişkiyi ne yönde ve şekilde etkileyeceğinin araştırılması daha önemli bir konu gibi görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, OLI Paradigması'nın açıkladığı varlıkların kullanılması motivasyonu ve LLL Modeli'nin açıkladığı varlıkların araştırılması motivasyonunun 11 adet Türk işletme grubunun doğrudan dış yabancı yatırımları açısından incelenip, bu ilişkide yönetim kurulu kompozisyonunun etkisinin araştırılmasıdır. Nicel ve nitel analizlerin birlikte kullanıldığı araştırmanın sonuçlarına göre, gelişmekte olan ülkelerdeki aile sahipliğinin ön plana çıktığı holdinglerde yönetim kurullarındaki bağımsız yöneticiler ve aile üyeleri, uluslararasılaşma kararlarında önemli bir motivasyon kaynağıdır.

## Anahtar Kelimeler

Lokasyon kararı, yönetim kurulları, çokuluslu işletmeler, uluslararasılaşma motivasyonları, Türkiye.

## Giriş

Çokuluslu işletmelerdeki lokasyon ve kontrol kararı uluslararası işletmecilik literatürünün merkezindedir. İşletmenin her yatırımı için iki tane kritik karar söz konusudur, bunlardan ilki lokasyonun ne olacağı diğeri ise nasıl kontrol edileceğidir (Buckley, 2004). Lokasyon kararı bilindiği üzere yönetsel bir karar verme sürecidir ve yatırım kararlarının yönetim kurulları tarafından alındığı bilinmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin bireysel özelliklerinin bu kararları ne kadar etkileyeceğini inceleyen davranışsal yaklaşım yerine, yönetim kurulu kompozisyonunun uluslararasılaşma motivasyonu ve lokasyon seçimi arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyeceğinin araştırılması gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, OLI Paradigması'nın açıkladığı varlıkların kullanılması/pazar arama, etkinlik arama, doğal kaynak arama (asset-exploitation) motivasyonu ve LLL Modeli'nin açıkladığı varlıkların araştırılması/stratejik varlık arama (asset-exploration) motivasyonunun Türkiye'den çıkan dış yatırımlar açısından değerlendirmeye alınarak, bu ilişkide bahsi geçen işletmelerin yönetim kurulu kompozisyonunun etkisinin araştırılmasıdır.

Bu çalışma, Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center ve DEİK tarafından 2014 yılında hazırlanan, Türkiye kökenli çokuluslu işletmeler hakkında hazırlanan rapor referans olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın kapsamını, 2014 yılı itibariyle 19 adet holdinge bağlı 430 yurt dışı yatırım oluşturmaktadır. Türkiye'den en fazla dış yatırım yapan 19 adet holdingin 11 tanesi (TAV, Zorlu, Yıldız, Sabancı, Koç, Eczacıbaşı, Çelebi, Anadolu, Alarko,

Borusan, Hayat Holding) ile çalışma sonuçlandırılmıştır. Bu holdinglere bağlı yurtdışındaki bağlı işletme sayısı ise 275'tir.

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak hem nitel hem de nicel yöntemleri içeren iki aşamalı bir yöntem uygulanmıştır. Birinci aşamada holding düzeyinde yarı-yapılandırılmış görüşme soruları üzerinden görüşmelerin yapılarak holdinglerin lokasyon stratejilerinin arkasındaki motivasyonların anlaşılması, karar mekanizmalarının tespit edilmesi açısından bir değerlendirmenin yapılması sağlanmıştır. İkinci aşamada, holdinglerin stratejik yatırım ağları üzerinden her bir holdingin ayrı ayrı değerlendirmesi yapılmıştır. Görüşmeler esnasında elde edilen birincil veriler ile ikincil veriler bu noktada birlikte kullanılmıştır.

Holding düzeyinde karar alma mekanizmasının kurumsal yönetim mekanizmasının en önemli bileşenlerinden yönetim kurullarında alındığı görülmektedir. Diğer yandan holdinglerdeki baskın sahiplik yapısının aile sahipliği olduğu dikkate alındığında, gelişmekte olan ekonomilere has aile sahipliği gösteren işletme gruplarına ilişkin literatürde önemli bir boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'deki işletme gruplarına has özellikler de dikkate alınarak son zamanlarda Türk Ticaret Kanunu tarafından da zorunluluk haline getirilmeye başlanan bağımsız yönetici oranı, bu holdinglerdeki aile sahipliği dikkate alınarak yönetim kurulunda aileden yönetici oranı tanımlanmıştır. CEO birlikteliği, tüm yönetim kurulu başkanları aileden olduğu için çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bununla birlikte, bağımsız yönetici ve aileden yönetici oranı, yönetim kurulu büyüklüğüne oranlanarak hesaplandığı için, analizler göz önüne alınarak yönetim kurulu büyüklüğü çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Uluslararası işletmecilik literatüründe yapılan çalışmalarda, lokasyon tercihi olarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülke bağlamındaki ekonomik, kültürel, kurumsal ve çevresel farklılıklarda dikkate alınarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülke tanımı daha çok tercih edilmiştir (Demirbağ vd., 2010; Hoskisson vd., 2004; Makino vd., 2004). Bağımlı değişkenin farklı referanslar alınarak ölçülebilmesi ve ikinci bir test modeli olarak, iki farklı bağımlı değişken ölçümü kullanılmıştır. Bu çalışmada birinci bağımlı değişken; IMF'in gelişmiş ülke, gelişmekte olan ülke sınıflaması dikkate alınarak dummy değişken şeklinde kodlandığından dolayı ikili lojistik regresyon analizi kullanılmaktadır. İkili lojistik regresyon analizi ikili cevap içeren bağımlı değişkenlerle yapılan lojistik regresyon analizidir (Özdamar, 2004). Diğer taraftan alternatif bir bağımlı değişken gelişmişlik düzeyi Dünya Bankası Dünya Kalkınma Göstergesi verileri referans alınarak ülkelerin gelişmişlik düzeyleri sınıflandırmasına göre ülkelerin gayri safi milli hasılası dikkate alınarak parametrik bir regresyon analizi şeklinde de çözülmüştür.

### **Kavramsal Çerçeve**

İşletmenin her bir yatırımı için iki tane kritik karar bulunmaktadır, bunlardan ilki lokasyonun ne olacağı diğeri ise nasıl kontrol edileceğinden (Buckley, 2004) yukarıda bahsedilmiştir. Bu konuda literatürde ekonomik ve davranışsal yaklaşımları görmek mümkündür. Ekonomi tabanlı yaklaşımlar lokasyon kararı verilirken yatırımın fayda ve

maliyetine odaklanarak, kararların bu çerçevede rasyonel bir bakış açısıyla alındığını ileri sürmektedir. Uluslararasılaşmada süreç yaklaşımı ise, mikro düzeyde işletmelerin bu süreçten ne öğrendiklerine odaklanmaktadır. Bu teori, karar alan yöneticilerin özelliklerinden yola çıkarak davranışsal bir bakış açısı sergilemektedir. Mesela bu teorinin öne sürdüğü argümanlar olarak yurt dışı tecrübesi az olan yöneticilerin ana ülkesine kültürel ve coğrafik açıdan daha yakın bölgeleri seçeceği veya daha riskten kaçınacağı şeklindedir (Buckley vd., 2007). Diğer yandan çalışmanın örneklemini oluşturan holdinglerin yatırım kararlarının yönetim kurulları tarafından alındığı bilinmektedir. Bu anlamda yöneticilerin bireysel özelliklerinin bu kararları ne kadar etkileyeceğini inceleyen davranışsal yaklaşım yerine, yönetim kurulu kompozisyonunun uluslararasılaşma motivasyonu ve lokasyon seçimi arasındaki ilişkiyi ne yönde ve şekilde etkileyeceğinin araştırılması önemli görülmektedir. Holding düzeyinde karar alma mekanizmasının kurumsal yönetim mekanizmasının en önemli bileşenlerinden yönetim kurullarında alındığı görülmektedir. Diğer yandan holdinglerdeki baskın sahiplik yapısının aile sahipliği olduğu dikkate alındığında, gelişmekte olan ekonomilere has baskın aile sahipliği gösteren işletme gruplarına ilişkin de literatürde önemli bir boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır. Holdingin bu kararını etkileyecek bazı değişkenler ise modelde holding düzeyinde (uluslararasılaşma deneyimi, çeşitlenme stratejisi gibi) kontrol değişkenleri olarak tanımlanmıştır.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’den çıkan dış yatırımlara bakıldığında, lokasyon seçiminde etnik, kültürel bağların ve coğrafi yakınlığın önemli olduğu görülmektedir (Aykut ve Goldstein, 2006; Battat ve Aykut, 2005). DYY’lerin giriş stratejisi tercihlerinde yönetim kurulu kompozisyonunun etkisini inceleyen birçok çalışma, kurul kompozisyonunun uluslararasılaşma üzerindeki etkisini göstermektedir (Filatotchev vd., 2007; Lien vd., 2005; Musteen vd., 2009; Rhoades ve Rechner, 2001). Uluslararasılaşma ve yönetim kurulları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, bu unsurların daha çok bağımsız yönetici oranı, yönetim kurulu büyüklüğü, CEO birlikteliği, iç yönetici oranı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, Türkiye’deki işletme gruplarına has özellikler de dikkate alınarak son zamanlarda Türk Ticaret Kanunu tarafından da zorunluluk haline getirilmeye başlanan bağımsız yönetici oranı, bu holdinglerdeki aile sahipliği dikkate alınarak yönetim kurulunda aileden yönetici oranı tanımlanmıştır. CEO birlikteliği, tüm yönetim kurulu başkanları aileden olduğu için çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bununla birlikte, bağımsız yönetici ve aileden yönetici oranı, yönetim kurulu büyüklüğüne oranlanarak hesaplandığı için, analizler göz önüne alınarak yönetim kurulu büyüklüğü çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Bazı çalışmalar, bağımsız yöneticilerin çeşitlenmeyi, doğrudan yabancı yatırımın stratejik kararlarını ve giriş modunu etkilediğini ileri sürmektedir (Filatotchev vd. 2007; Hill ve Snell, 1988; Lien vd., 2005; Musteen vd., 2009; Rhoades ve Rechner, 2001). Vekâlet teorisi etkili bir yönetim kurulu izlemenin vekâlet problemlerini en aza indirdiğini ve bağımsız yöneticilerin oranı artıkça izleme rolünün daha etkin bir şekilde yerine getirildiğini göstermektedir (Dalton vd., 1998). İçeriden yöneticilerin (insider) pay sahiplerinden çok CEO’nun önceliklerine daha yakın olduğu görülmektedir. Yapılan

alışmalar, yönetim kurullarındaki bağımsız yöneticilerin uluslararasılaşma kararlarında daha çok riskin alınması yönünde etkili olduğunu göstermektedir (Musteen vd., 2009; Şahin vd., 2015; Tihanyi vd., 2003). Bu risk daha çok getirinin olabileceği yatırımlar yönündedir. Diğer yandan işletme yöneticilerine hisse sahipliği şeklinde verilen özendiriciler, bu yöneticilerin daha riskli ancak uzun vadede daha çok kazanç sağlanabilecek yatırımlara yöneldiklerini göstermektedir. Uyanık (bu yönetim kurulları literatürde vigilant-uyanık olarak tanımlanmıştır) yönetim kurulunun uluslararası çeşitlenmede daha çok riskin alınması yönünde hareket ettiği görülmektedir (Ellstrand vd., 2002). Şahin vd. (2015), Türkiye’den çıkan dış yatırımları inceledikleri çalışmalarında, bağımsız yönetici oranı arttıkça uluslararası çeşitlenmenin (coğrafik çeşitlenme ve yabancı bağı kuruluş sayısı) işletmenin finansal performansını (FATA: toplam varlıklar içerisinde yabancı arlıkların oranı) azalttığını göstermektedir. Ancak piyasaya dayalı finansal performans göstergelerine bakıldığında (Tobin q) iyi finansal performansa yol açmıştır. Baysinger ve Hoskisson (1990)’a göre bağımsız yöneticiler yeterli uluslararası tecrübeye ve yeterli zamana sahip olamadıkları için bu tür stratejik kararları değerlendiremezler. Diğer bir bakış açısına göre, işletmenin karar verme mekanizması güçlü bir yönetim takımının elindedir ve bağımsız yöneticilerin bu karara etkileri sınırlıdır. Tihanyi vd. (2003) ve Musteen vd. (2009) ise yönetim kurulundaki bağımsız yönetici oranı arttıkça uluslararasılaşmada daha çok riskin alındığı ve yöneticilerin işletmenin uluslararasılaşma stratejisi ile ilgili izleme rolünü üstlendiklerini belirtmektedirler.

Türkiye’de özellikle holdinglerdeki baskın aile sahipliği bu tür stratejik kararların daha çok ailenin kontrolünde olabileceğini göstermektedir. Yıldırım-Öktem ve Üsdiken (2010) aile sahipliğindeki işletme guruplarında bağımsız yöneticilerin bağımsızlığını sorgulayarak daha çok bağı dış yönetici olduklarını belirterek bağımlılıklarına vurgu yapmaktadır. Kurumsal yönetim mekanizması ile ilgili uygulamada çıkan bu sorunlar 2011 sonrasında Türk Ticaret Kanunu’nda yapılan düzenlemelerle giderilmeye çalışılmıştır. Özellikle bağımsız yöneticilerin hem bağımsızlık koşulları hem de yönetim kurulunda yasal olarak bulunma oranları ile ilgili yol kat edilmeye çalışılmıştır (Ararat ve Yurtoğlu, 2012). Kurumsal yönetim mekanizması açısından gelişmekte olan ülkelerin dış yatırım açısından daha riskli olduğu (Lien ve Filatotchev, 2015) kabul edilirse aşağıdaki hipotezleri geliştirmek mümkündür:

**Hipotez 1:** Bağımsız yönetici oranı, varlıkların kullanılması ile gelişmekte olan bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki bağımsız yönetici oranı arttıkça kuvvetlenecektir.

**H1a:** Bağımsız yönetici oranı, pazar arama motivasyonu ile gelişmekte olan bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki bağımsız yönetici oranı arttıkça kuvvetlenecektir.

**H1b:** Bağımsız yönetici oranı, kaynak arama motivasyonu ile gelişmekte olan bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki bağımsız yönetici oranı arttıkça kuvvetlenecektir.

**H1c:** Bağımsız yönetici oranı, etkinlik arama motivasyonu ile gelişmekte olan bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki bağımsız yönetici oranı arttıkça kuvvetlenecektir.

**Hipotez 2:** Bağımsız yönetici oranı, varlıkların araştırılması ile gelişmiş bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki bağımsız yönetici oranı arttıkça zayıflayacaktır.

**H2a:** Bağımsız yönetici oranı, stratejik varlık arama motivasyonu ile gelişmiş bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki bağımsız yönetici oranı arttıkça zayıflayacaktır.

Daha önceki çalışmalarda yönetim kurullarındaki aile üyelerinin stratejik kararlar, iç ve dış rekabet koşulları ile ilgilendiklerini görülmektedir ancak yabancı piyasalara açılmada aile kontrolünün etkisi genelde ihmal edilmiştir. Tayvan’da yüksek düzeyde merkezileşmiş aile kontrolündeki işletmeler devlet sahipliğinde ve dağılmış ortaklık yapısı gösteren işletmelere göre, hem stratejik karar vermede esnekliği sağlamışlar, hem de uluslararası rekabete hızlı bir şekilde cevap verebilmişlerdir (Lien vd., 2005). Aile kontrolündeki birçok işletme çeşitlenmiş bir yatırım portföyüne sahip olduklarından belirli spesifik risklere maruz kalmaktadır. DYY yoluyla çeşitlenme piyasaya girişi kolaylaştırır ve nakit akışı oynaklığını azaltabilir (Lien vd., 2005). Benzer şekilde Türkiye’den çıkan dış yatırımlar 2001 krizinin etkilerini azaltmış ve uluslararası çeşitlenme ile daha iyi piyasa değeri elde edildiğini göstermiştir (Şahin vd., 2015).

Vekâlet teorisine göre, yöneticiler ve sahipler/ortaklar arasında işletmenin uluslararasılaşması ile ilgili bilgi asimetrisi arttığı zaman, pay sahipleri kurumsal yönetim mekanizmasını vekâlet maliyetleri ile ilgili maliyetleri azaltmak için kullanırlar. Bunun önemli yollarından birisi yönetim pozisyonunda olmayan yönetim kurulu üyeleridir (non-executive directors). Bilgi asimetrisi ve işletme stratejileri ile ilgili risk işletmenin yöneticileri ve kontrol eden aile arasında potansiyel vekâlet çatışmalarına neden olabilmektedir. Aile işletmelerindeki bu tür bir kontrol yöneticilerin fırsatçı davranışlarına karşı bir koruma sağlayabilir. Çin’de aile sahipliğindeki işletmelerde gözetim pozisyonundaki (supervisor) yöneticilerin kurullarda etkin olmaları yabancı yatırım kararını pozitif etkilemiştir (Lien vd., 2005). Pay sahipleri veya ortaklarının aksine, yöneticiler daha çabuk geri dönüş sağlayacak ve kısa süreli amaçlarına hizmet edecek şekilde kısa süreli yatırımları tercih ederler. Diğer yandan yöneticilerin amaçları ve risk öncelikleri birbirlerinden farklıdır. Yeterli özendiricilerin yokluğunda yöneticilerin daha çok riskten kaçınan kararlar verdiği görülmektedir. Bunun için yöneticilere verilen hisse sahipliği arttıkça daha uzun süreli yatırımlara ve yüksek kontrolü içeren (full-control) giriş modlarına yöneldikleri görülmektedir (Musteen vd., 2009). Dolayısıyla gelişmekte olan ekonomilerde daha çok görülen aile işletmelerinde yönetim kurullarındaki aile üyelerinin DYY’ler konusunda etkin izleme yaptıklarını göstermektedir. Diğer yandan, aile sahipliğinin yeni ve yüksek risk içeren bölgelere DYY yapmak konusunda pozitif etkisinin olacağını savunmaktadır (Lien ve Filatotchev, 2015). Yönetim kurulundaki aileden olan

yönetici oranı yüksek aile sahipliği gösteren bu holdinglerde riskli ancak uzun vadede kazançlı yatırımların yapılması yönünde önemli bir etki yaratabilir.

**Hipotez 3:** Aileden yönetici oranı, varlıkların kullanılması (pazar, etkinlik, kaynak arama) ile gelişmekte olan bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki aileden yönetici oranı arttıkça kuvvetlenecektir.

**H3a:** Aileden yönetici oranı, pazar arama motivasyonu ile gelişmekte olan bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki aileden yönetici oranı arttıkça kuvvetlenecektir.

**H3b:** Aileden yönetici oranı, kaynak arama motivasyonu ile gelişmekte olan bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki aileden yönetici oranı arttıkça kuvvetlenecektir.

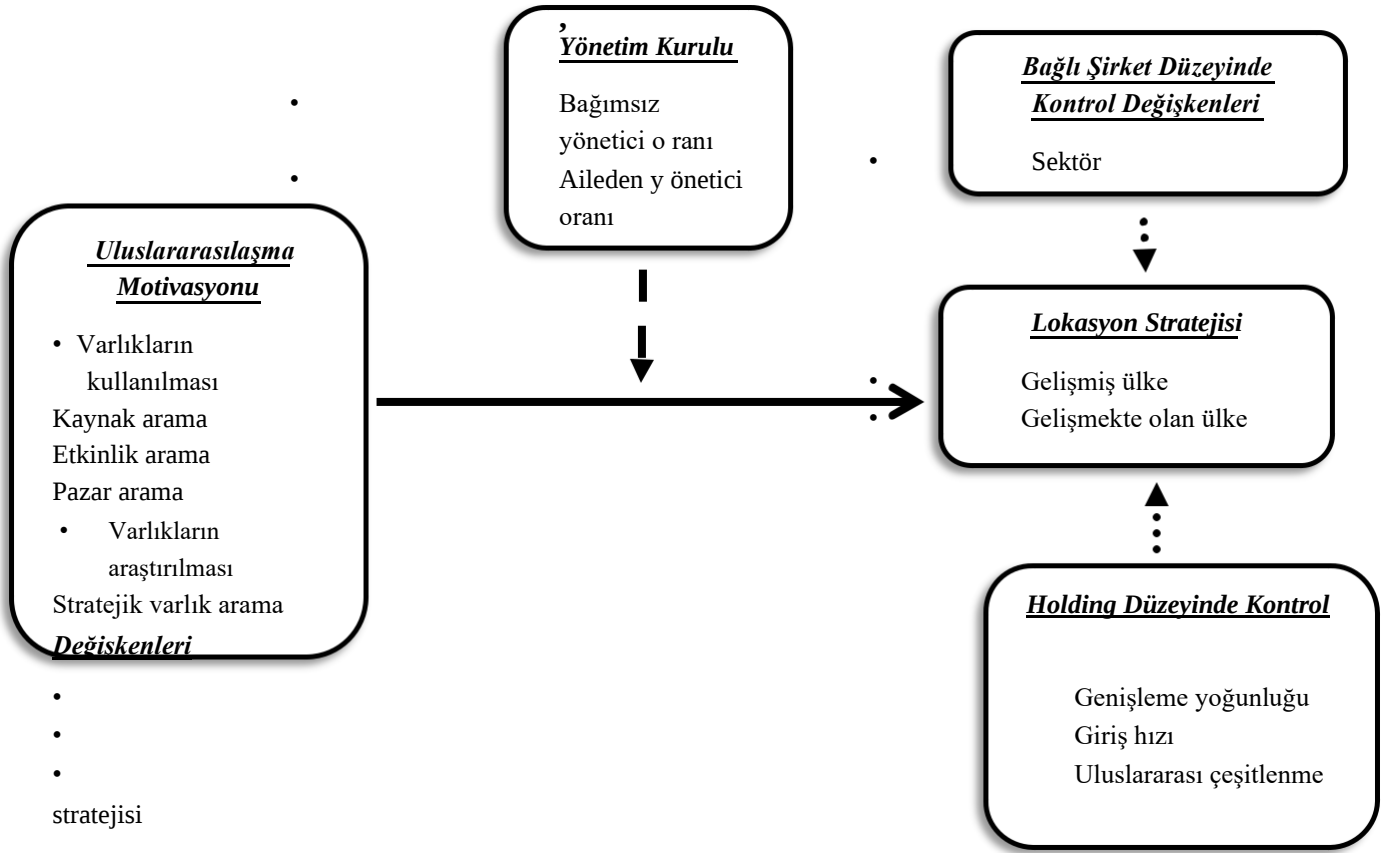
**H3c:** Aileden yönetici oranı, etkinlik arama motivasyonu ile gelişmekte olan bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki aileden yönetici oranı arttıkça kuvvetlenecektir.

**Hipotez 4:** Aileden yönetici oranı, varlıkların araştırılması motivasyonu (stratejik ve ilişkisel varlık arama) ile gelişmiş bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki aileden yönetici oranı arttıkça zayıflayacaktır.

**H4a:** Aileden yönetici oranı, stratejik varlık arama motivasyonu ile gelişmiş bir ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir: bu etki aileden yönetici oranı arttıkça zayıflayacaktır.

Bu bağlamda çalışmanın modeli, Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



## Araştırmanın Yöntemi

### Örnekleme

Bu çalışmanın örneklemini, 2014 yılında Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center ve DEİK tarafından hazırlanan Türkiye kökenli çokuluslu işletmeler hakkındaki raporda yer alan 11 adet Türk işletme grubu oluşturmaktadır. Örnekleme için şu adımlar izlenmiştir: 1) Raporda yer alan 29 adet işletmeden 19'unun işletme grubu olarak yapılandığı belirtilmiştir. Örnekte yer alan Türk işletme grupları, işletme gruplarının spesifik bir listesi olmadığından son çalışmalarla güncellenmiştir (Çolpan and Hikino, 2008; Öztürk, 2011).

2) İşletme gruplarının Web sayfaları, CEO'lar ve diğer üst düzey yönetici röportajlarından ikincil veriler elde edilmiştir. 3) Faaliyet raporlarında “tasfiye” veya “faaliyet dışı” ibaresi bulunan işletmeler örneklem dışı bırakılmıştır. 4) Portföy yatırımı olarak da adlandırılan satış ofisleri ve sahiplik payının %10'undan daha azını temsil eden bağlı ortaklıklar da örneklemden çıkarılmıştır. Bu karar, mevcut literatürle de uyumludur (Tatoglu and Glaister, 1998). 5) Bankalara ve holdinglere bağlı diğer finansal kuruluşlar da farklı finansal raporlama standartları nedeniyle örnekleme dahil edilmemiştir. Bu seçim kriterleri uygulandıktan sonra 19 Türk işletme grubuna bağlı 430 bağlı işletme belirlenmiştir. Bu çalışmaya dahil edilen 11 Türk işletme grubuna ise (Anadolu Holding, Alarko Holding,

Borusan Holding, Çelebi Holding, Eczacıbaşı Holding, Hayat Holding, Koç Holding, Sabancı Holding, TAV Havalimanları Holding, Yıldız Holding ve Zorlu Holding) bağlı 275 adet bağlı işletme bulunmaktadır.

Örneklemdaki işletme gruplarına bağlı işletmeler, %68,5 oranında pazar arama motivasyonu ile, %12,2 oranında doğal kaynak arama motivasyonu ile, %6,3 oranında etkinlik arama motivasyonu ile ve %13 oranında stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket etmektedir. Bu işletmeler aynı zamanda 65 farklı ev sahibi ülkede faaliyette bulunmaktadır. Tablo 1, bağlı işletmelerin dış yatırımlarında tercih ettikleri ev sahibi ülkelerin dağılımlarını göstermektedir. Buna göre bu işletmelerden neredeyse yarısı (%48,9) yüksek gelirli ülkelerde yatırım yaparken, %31,1'lik bir kısmı orta-yüksek düzeyde gelire sahip ülkelerde faaliyette bulunmaktadır. %20'lik kısım ise orta-düşük düzeyde gelire sahip ülkeleri lokasyon olarak tercih etmektedir. İşletmelerin sektörel dağılımları ise imalat (%40) ve hizmet (%60)tir.

**Tablo 1: Bağlı İşletmelerin Tercih Ettiği Ev Sahibi Ülkeler**

| Ev sahibi ülke                                                                                                                                                                                                       | Frekans | %   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|
| Rusya                                                                                                                                                                                                                | 26      | 9,6 |
| Almanya                                                                                                                                                                                                              | 19      | 7,0 |
| Kazakistan, Pakistan                                                                                                                                                                                                 | 14      | 5,2 |
| ABD                                                                                                                                                                                                                  | 13      | 4,8 |
| Hollanda                                                                                                                                                                                                             | 12      | 4,4 |
| Birleşik Krallık, Suudi Arabistan                                                                                                                                                                                    | 9       | 3,3 |
| Gürcistan, Romanya                                                                                                                                                                                                   | 8       | 3,0 |
| İsrail, İtalya, Makedonya, Mısır, Tunus                                                                                                                                                                              | 6       | 2,2 |
| Birleşik Arap Emirlikleri, Çin, Fransa, Hindistan, Kıbrıs, Letonya,                                                                                                                                                  | 5       | 1,9 |
| Hırvatistan, İspanya, Polonya, Ukrayna                                                                                                                                                                               | 4       | 1,5 |
| Avusturya, Azerbaycan, Endonezya, İsveç, Malta                                                                                                                                                                       | 3       | 1,1 |
| Bosna Hersek, Bulgaristan, Cezayir, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya, Güney Afrika, Hong Kong, İrlanda, Portekiz, Slovakya, Tayland, Ürdün                                                                                | 2       | 0,7 |
| Avustralya, Belçika, Belarus, Botsvana, Brezilya, Fas, İran, İsviçre, Kenya, Kırgızistan, Kuveyt, Macaristan, Malezya, Moldova, Namibya, Norveç, Sırbistan, Singapur, Şili, Tacikistan, Türkmenistan, Umman, Vietnam | 1       | 0,4 |

## **Değişkenlerin Hazırlanması**

Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin tanımlarını ve ölçümlerinin detayları Tablo 2’de verilmektedir.

### **- Bağımlı Değişkenler**

Uluslararası işletmecilik literatüründe DYY lokasyonları gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler olarak genişçe tanımlanmaktadır (Demirbağ vd., 2010; Hoskisson vd., 2004; Makino vd., 2004). Bu bağlamda, Türk işletme gruplarının lokasyon seçimleri iki farklı değişkenle test edilmiştir: 1) Seçilen lokasyon gelişmiş bir ülke ise 1, gelişmekte olan bir ülke ise 0 olarak kodlanmıştır. 2) Ülkelerin kalkınma düzeyi Dünya Bankası ve IMF göstergeleri ile tanımlanmıştır.

### **- Tahmini Değişkenler**

Doğrudan yabancı yatırımlar için motivasyonlar iki düzeyde belirlenmiştir: 1) Varlıkların kullanılması ana motivasyonunun pazar arama, doğal kaynak arama ve etkinlik arama alt motivasyonları ve 2) Stratejik varlık arama alt motivasyonunu içeren varlıkların kullanılması (Liu ve Scott-Kennel, 2011; Yiu, 2010). Pazar arama motivasyonu, iç pazarda rekabetten kaçınma, yeni pazarlara girme, pazarın büyüklüğü, ekonomik büyüme oranı, pazar payının artırılması ve ev sahibi ülkelerdeki yerel yönetimin destekleyici politikaları ile değerlendirilmiştir. Etkinlik arama motivasyonu esas olarak, üretimi emeğin daha ucuz ve işgücü piyasasının daha cazip olduğu ülkelere taşımak için yatırım yapan üretim maliyetleri ile ilişkilidir. Doğal kaynak arama motivasyonu, ucuz ve kaliteli doğal kaynaklarla ve son olarak stratejik varlık arama motivasyonu, ileri teknoloji elde etme, kaliteli marka ve insan kaynakları elde etme gibi kriterler açısından değerlendirilmiştir.

Bağımsız değişken olarak tanımlanan uluslararasılaşma motivasyonları, Türk işletme gruplarının tüm yatırım ağlarındaki her bir bağlı ortaklık için analiz edilmiştir. Bu bağlamda mülakatlar, lokasyon stratejileri ve bunun arkasındaki motivasyonları anlamak için yarı yapılandırılmış şekilde yapılmıştır. Bu mülakatlar aynı zamanda şirketlerin web siteleri ve yıllık faaliyet raporlarından elde edilen veriler tarafından da desteklenmiştir.

### **- Moderatör Değişkenler**

**Yönetim Kurulu Kompozisyonu:** Türk işletme gruplarındaki aile sahipliği dikkate alındığında, kurul kompozisyonu, aile kurulu üyesi ve bağımsız kurul üyesi oranı olarak ölçülmüştür. Ailenin sahipliği nedeniyle, aile kurulu üyelerinin çokuluslu işletmelerin lokasyon seçimi üzerinde daha fazla etkisi olabilmektedir (Filatotchev vd., 2007; Hill ve Snell, 1988; Lien vd., 2005; Musteen vd., 2009; Rhoades ve Rechner, 2001).

## - Kontrol Değişkenleri

Çalışmada iki adet kontrol değişkeni kategorisi bulunmaktadır. Yardımcı seviye kontrolü sektörel döküm içermektedir. Bağlı işletmelerin faaliyette bulundukları ana endüstrileri imalat ve hizmet sektörü olarak ikiye ayrılmıştır.

Literatüre bakıldığında işletme gruplarının uluslararasılaşma süreçlerinde kullanılan kontrol değişkenleri genişleme yoğunluğu, giriş hızı, uluslararasılaşma deneyimi, ürün çeşitlendirme ve uluslararası çeşitlendirmedir (Hoskisson vd., 2004; Makino vd., 2002; Tsai ve Eisingrich, 2010). Genişleme yoğunluğu, aynı anda girilen ülke sayısını göstermektedir. Bu araştırmada, Türk işletme gruplarının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere aynı zamanda giriş yapmaları beklenmektedir. Giriş hızı ise, işletmenin kuruluşuyla ilk uluslararasılaşma faaliyeti arasındaki farkı ifade etmektedir. Türkiye'nin dış DYY'si 2000 yılından sonra ivme kazandığından (Şahin vd., 2015), Türk işletme gruplarının 2000'lerden sonra uluslararasılaşma faaliyetlerini daha da artırması beklenmektedir. Benzer şekilde, uluslararasılaşma deneyimi dış pazarda geçirilen yıl sayısını ifade etmektedir.

Uluslararası çeşitlendirme, Türk işletme gruplarının farklı yabancı coğrafi pazarlardaki aktif olma derecesini göstermektedir (Hitt vd., 1997). Türk işletme gruplarının, ana ülke ve ev sahibi ülkeler arasındaki kurumsal ve ekonomik istikrardan kaynaklanan potansiyel risklerden kaçınmak için bağlı işletmelerinin lokasyonu olarak gelişmiş ülkeleri tercih edecekleri varsayılmaktadır. Ürün çeşitlendirme, işletmelerin yeni ürünler geliştirerek ve yeni pazarlara girerek faaliyetlerini genişletme derecesidir (Hitt vd., 1997). Buna göre Türk işletme gruplarının ürün çeşitlendirme stratejisini daha çok gelişmekte olan ülkelerde kullanacakları varsayılmaktadır.

**Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Açıklamalar**

|                  |                                       | Açıklama                                                                                                      | Veri Kaynakları                                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bağımlı Değişken | Gelişmiş ülke                         | Ülkelerin gelir düzeyi                                                                                        | Dünya Bankası, Dünya Kalkınma Göstergeleri                                                                      |
|                  | Gelişmekte olan ülke                  | Değer 1 ise ülke gelişmiş, 0 ise ülke gelişmekte olan ülke                                                    | IMF Ülke Sınıflandırması                                                                                        |
| Değişkenler      | Varlıkların kullanılması motivasyonu  | Varlıkların kullanılması motivasyonu için 1, varlıkların araştırılması motivasyonu için 0                     | Motivasyonlar işletme grupları yöneticileriyle yapılan görüşmelere göre oluşturulan kodlardan belirlenmektedir. |
|                  | Pazar arama                           |                                                                                                               |                                                                                                                 |
|                  | Doğal kaynak arama                    |                                                                                                               |                                                                                                                 |
|                  | Etkinlik arama                        |                                                                                                               |                                                                                                                 |
| Tahmini          | Varlıkların araştırılması motivasyonu | Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı ve aile kurulu üyelerinin oranı                                      | Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ve firmaların yıllık raporları ve denetlenmiş mali tabloları                  |
|                  | Stratejik varlık arama                |                                                                                                               |                                                                                                                 |
| Kontrol          | Yönetim kurulu kompozisyonu           |                                                                                                               |                                                                                                                 |
|                  | Bağlı işletme düzeyi                  |                                                                                                               |                                                                                                                 |
|                  | Sektör                                | Değer 1 ise sektör imalat, 0 ise hizmet                                                                       | İşletme grupları yıllık faaliyet raporları                                                                      |
|                  | İşletme grubu düzeyi                  |                                                                                                               |                                                                                                                 |
|                  | Genişleme yoğunluğu                   | Aynı anda yatırım yapılan ülke sayısı                                                                         | Firmaların yıllık raporları ve denetlenmiş mali tabloları                                                       |
|                  | Giriş hızı                            | Kuruluş yılı ile uluslararasılaşma                                                                            | Firmaların yıllık raporları ve denetlenmiş mali tabloları                                                       |
|                  | Uluslararası çeşitlendirme            | $\frac{[(\text{Bağlı işletme (i)})/(\text{Bağlı işletme (max)}) + (\text{Ülke (i)})/(\text{Ülke (max)})]}{2}$ | Firmaların yıllık raporları ve denetlenmiş mali tabloları                                                       |

### Verilerin Analizi ve Sonuçlar

Tablo 3'teki lineer ve logit regresyon sonuçları incelendiğinde, kurumsal yönetim değişkenlerinden yönetim kuruluna ait değişkenlerin lokasyon seçimi üzerinde doğrudan etkisi görülmektedir. Bağımsız yönetici oranı arttıkça lokasyon tercihinde gelişmekte olan ekonomileri tercih etme, aileden yönetici oranını arttıkça ise gelişmiş ülkeleri tercih etmenin arttığı görülmektedir. Kurumsal yönetim değişkenlerinin moderatör etkisi

incelendiği zaman, “Bağımsız yönetici oranı, varlıkların kullanılması ile gelişmekte olan ülkeyi seçme arasında moderatör etkiye sahiptir.” şeklindeki H1 hipotezi “pazar arama motivasyonu” (model 9) (H1a) için her regresyon sonucuna göre anlamlı bir etki oluşturmaktadır. “Kaynak arama motivasyonu” ise (model 11), her iki regresyon sonucuna göre anlamlı bir etki oluşturmamasına rağmen, beklenen etkinin tam tersi yönünde gelişmiş ekonomileri tercih etme yönünde bir etki yaratmıştır. Bağımsız yönetici oranının artması, kaynak arama motivasyonu ile gelişmekte olan ekonomileri tercih etme yerine gelişmiş ekonomileri tercih etme yönünde bir etki oluşturmuştur. “Etkinlik arama motivasyonu” ile ilgili H1c hipotezi ise her iki regresyon sonucuna (model 13) göre desteklenmemiştir. Diğer yandan, “Bağımsız yönetici oranı, varlıkların araştırılması ile gelişmiş ülkeye tercih etme arasında moderatör etkiye sahiptir.” şeklindeki H2 hipotezi her iki regresyon sonuçlarına (model 15) göre anlamlı bir etki oluşturmamıştır. Bu nedenle kurumsal yönetim değişkenlerinden bağımsız yönetici oranının, varlıkların kullanılması motivasyonlarından “pazar arama motivasyonu” ile gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasındaki ilişkide moderatör bir etkisinin olduğu görülmektedir. H1a hipotezi desteklenirken, H2 hipotezi desteklenmemektedir.

Her iki regresyon sonucuna bakıldığında, “Aileden yönetici oranının, varlıkların kullanılması ile gelişmekte olan bir ülkeyi tercih etme arasında moderatör bir etkiye sahiptir, bu etki aileden yönetici oranı arttıkça kuvvetlenecektir.” şeklindeki (model 10) H3a hipotezi “pazar arama motivasyonu” açısından desteklenmemiştir. Ancak hipotezin öngördüğünün tam tersi yönde anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır. Dolayısıyla aileden yönetici oranı arttıkça “pazar arama motivasyonu” ile gelişmiş ülkeyi tercih etme oranı artmıştır. Sonuç olarak aileden yöneticilerin oranının artması, pazar aramak için gelişmiş olan ülkelere gidilmesi noktasında riskli kararlara katıldıklarını göstermektedir. Aileden yönetici oranı arttıkça “kaynak arama motivasyonu” ile gelişmekte olan ülkeyi tercih etme arasında (model 12) anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ve H3b hipotezi desteklenmektedir. Aileden yönetici oranı arttıkça “kaynak arama motivasyonu” ile gelişmekte olan ülkeleri tercih etme oranı artmaktadır. Diğer yandan logit analiz sonuçlarına bakıldığında “etkinlik arama motivasyonunun” (model 14) anlamlı düzeyde bir etki yarattığı görülmektedir. Aileden yönetici arttıkça “etkinlik arama motivasyonu” ile gelişmekte olan ülkeye tercih etme oranı artmıştır. Aile sahipliği riskli ve uzun vadeli yatırım kazançları konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Buna göre, H3c hipotezi desteklenmektedir. Aileden yönetici oranı, varlıkların araştırılması ile gelişmiş ülkeye seçme arasında moderatör etkiye sahiptir şeklindeki H4 hipotezi anlamlı bir etki oluşturmamıştır (model 16) için desteklenmemektedir.

| Bağımlı Değişken: Lokasyon Seçimi |             |                     |           |                       |          | Tablo 3: Lineer ve Logit Regresyon Sonuçları |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
|-----------------------------------|-------------|---------------------|-----------|-----------------------|----------|----------------------------------------------|-----------|-----------------------|-----------|----------------------|-----------|-----------------------|--------------------|---------------------|------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| Değişkenler                       | Ana Etkiler |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       | Etkileşimli Etkiler |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
|                                   | Model 1     |                     | Model 2   |                       | Model 3  |                                              | Model 4   |                       | Model 5   |                      | Model 6   |                       | Model 7            |                     | Model 8          |                       | Model 9             |                     | Model 10            |                       | Model 11             |                     | Model 12          |                       | Model 13          |                      | Model 14          |                       | Model 15             |                     | Model 16           |                       |                     |
|                                   | OLS         | LOG                 | OLS       | LOG                   | OLS      | LOG                                          | OLS       | LOG                   | OLS       | LOG                  | OLS       | LOG                   | OLS                | LOG                 | OLS              | LOG                   | OLS                 | LOG                 | OLS                 | LOG                   | OLS                  | LOG                 | OLS               | LOG                   | OLS               | LOG                  | OLS               | LOG                   | OLS                  | LOG                 | OLS                | LOG                   |                     |
| Kontrol Değişkenleri              |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Bağlı işletme seviyesi            | -0,187**    | -0,555<br>(1,975)   | -0,174**  | -0,463<br>(1,353)     | -0,061   | -0,039<br>(0,015)                            | -0,076    | -0,077<br>(0,057)     | -0,070    | 0,121<br>(0,158)     | -0,082    | 0,073<br>(0,053)      | -0,168**           | -0,485<br>(2,518)   | -                | -0,546*<br>(3,050)    | -0,137              | -0,393<br>(0,943)   | -0,172**            | -0,483<br>(1,466)     | -0,076               | -0,092<br>(0,083)   | -0,088            | -0,117<br>(0,128)     | -0,070            | 0,094                | -0,083            | 0,173<br>(0,292)      | -0,167**             | -0,492<br>(2,569)   | -0,182***          | -0,601*<br>(3,585)    |                     |
| Sektör (MAN)                      |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| İşletme Grubu                     |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Seviyesi                          |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Genişleme                         | -0,249      | 0,663<br>(0,458)    | -0,569**  | -1,478<br>(1,465)     | -0,364*  | 0,156<br>(0,029)                             | -         | -1,753<br>(2,163)     | -0,424**  | -0,234<br>(0,064)    | -         | 0,702***              | -2,113*<br>(3,167) | -0,139              | 1,359<br>(1,833) | -0,409*               | -0,554<br>(0,202)   | -0,411*             | 0,134<br>(0,017)    | -0,542**              | -1,493<br>(1,456)    | -0,438**            | -0,088<br>(0,009) | -0,630***             | -1,681<br>(2,036) | -0,425**             | -0,276<br>(0,089) | -0,704***             | -2,645**<br>(4,523)  | -0,118              | 1,652<br>(2,324)   | -0,418*               | -0,786<br>(0,384)   |
| Yoğunluğu                         |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Giriş Hızı                        | -0,175**    | -0,628**<br>(4,347) | -         | -1,182***<br>(10,618) | -        | 0,797***<br>(6,791)                          | -         | -1,333***<br>(12,995) | -         | -0,749**<br>(6,433)  | -         | -1,263***<br>(12,324) | -                  | -0,712**<br>(5,819) | -                | -1,192***<br>(11,222) | -0,188***           | -0,673**<br>(4,872) | -0,268***           | -1,265***<br>(11,546) | -0,177**             | -0,646**<br>(4,279) | -0,270***         | -1,234***<br>(11,333) | -0,198***         | -0,733**<br>(6,220)  | -0,275***         | -1,416***<br>(14,267) | -0,189***            | -0,683**<br>(5,307) | -0,269***          | -1,260***<br>(11,735) |                     |
| Uluslararası                      | -0,105      | 2,361*<br>(3,137)   | -0,171    | 2,248<br>(2,371)      | 0,064    | 3,427**<br>(5,907)                           | -0,102    | 2,583*<br>(3,302)     | 0,140     | 4,140***<br>(7,943)  | -0,007    | 3,413**<br>(5,275)    | -0,203             | 2,461*<br>(2,819)   | -0,301           | 1,838<br>(1,538)      | -0,376              | 1,755<br>(1,272)    | -0,272              | -1,765<br>(1,406)     | 0,064                | 3,486**<br>(6,021)  | 0,022             | 2,939**<br>(4,212)    | 0,133             | 3,807***<br>(6,659)  | -0,019            | 3,601**<br>(5,552)    | -0,129               | 3,066*<br>(3,529)   | -0,373             | 1,278<br>(0,697)      |                     |
| Çeşitlenme                        |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Bağımsız Değişkenler              |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Pazar arama                       | -0,126      | -0,609<br>(2,072)   | -0,085    | -0,334<br>(0,699)     |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     | 0,198               | 0,458<br>(0,442)    | -0,449***             | -1,802***<br>(8,638) |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Doğal kaynak arama                |             |                     |           |                       | -0,169   | -0,425<br>(0,707)                            | -0,153    | -0,536<br>(1,238)     |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       | -0,388***            | -1,069*<br>(3,133)  | 0,358*            | 0,984<br>(1,055)      |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Etkinlik arama                    |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       | -0,235*   | -1,979***<br>(5,984) | -0,226*   | -2,014**<br>(6,075)   |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       | -0,254            | -74,589<br>(0,000)   | -0,256            | 7,114<br>(2,095)      |                      |                     |                    |                       |                     |
| Stratejk varlık arama             |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      | 0,457**             | 2,509**<br>(6,314) | 0,511**               | 2,854***<br>(7,788) |
| Moderatör Değişkenler             |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Bağımsız yöneticiler              | -0,178      | -0,285<br>(0,049)   |           |                       | -0,555** | -1,613<br>(1,698)                            |           |                       | -0,416*   | -1,403<br>(1,520)    |           |                       | -0,254             | -0,476<br>(0,161)   |                  |                       | 0,503               | 0,458<br>(0,442)    |                     |                       | -0,788***            | -2,439*<br>(3,585)  |                   |                       | -0,422            | -1,563<br>(1,876)    |                   |                       | -0,200               | -0,005<br>(0,000)   |                    |                       |                     |
| Aile üyeleri                      |             |                     | 0,411**   | 2,206***<br>(6,856)   |          |                                              | 0,521***  | 2,612***<br>(9,706)   |           |                      |           |                       | 0,471***           | 2,456***<br>(9,220) |                  |                       | 0,389**             | 2,053**<br>(6,292)  |                     |                       | -0,277               | -0,397<br>(0,113)   |                   |                       | 0,637***          | 2,895***<br>(11,801) |                   | 0,475***              | 2,831***<br>(11,050) |                     |                    | 0,418***              | 2,352***<br>(7,227) |
| Etkileşimli Etkiler               |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Pazar arama * ID                  |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     | -1,331**            | -4,405**<br>(0,089) |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Pazar arama * FBM                 |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     | 0,936***              | 3,6987***<br>(9,658) |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Doğal kaynak arama*               |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      | 1,935***          | 7,114**<br>(4,453)    |                      |                     |                    |                       |                     |
| ID                                |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Doğal kaynak arama*               |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      | -0,969***         | -2,785*<br>(3,239)    |                      |                     |                    |                       |                     |
| FBM                               |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Etkinlik arama * ID               |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       | 0,091             | 223,187<br>(0,000)   |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Etkinlik arama *                  |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       | 0,149                | -35,974*<br>(3,437) |                    |                       |                     |
| FBM                               |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Stratejk varlık arama             |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      | -0,416              | -3,219<br>(0,768)  |                       |                     |
| * ID                              |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Stratejk varlık arama             |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    | -0,477                | -3,466<br>(1,925)   |
| * FBM                             |             |                     |           |                       |          |                                              |           |                       |           |                      |           |                       |                    |                     |                  |                       |                     |                     |                     |                       |                      |                     |                   |                       |                   |                      |                   |                       |                      |                     |                    |                       |                     |
| Constant                          | 4,682***    | 0,274               | 4,743***  | 1,019                 | 4,731*** | 0,282                                        | 4,696***  | 0,810                 | 4,670***  | 0,148                | 4,681***  | 0,699                 | 4,557***           | -0,508              | 4,613***         | 0,369                 | 4,684***            | 0,275               | 5,059***            | 2,401**               | 4,770***             | 0,411               | 4,591***          | 0,487                 | 4,674***          | 0,277                | 4,684***          | 0,924                 | 4,512***             | -0,945              | 4,634***           | 0,616                 |                     |
| F                                 | 3,080***    |                     | 4,123***  |                       | 3,170*** |                                              | 4,333***  |                       | 3,363***  |                      | 4,513***  |                       | 5,493***           |                     | 6,495***         |                       | 3,636***            |                     | 5,638***            |                       | 3,788***             |                     | 5,025***          |                       | 2,873***          |                      | 3,858***          |                       | 4,747***             |                     | 5,672***           |                       |                     |
| Adjusted R2                       | 0,044       |                     | 0,065     |                       | 0,046    |                                              | 0,069     |                       | 0,050     |                      | 0,073     |                       | 0,091              |                     | 0,109            |                       | 0,064               |                     | 0,108               |                       | 0,068                |                     | 0,095             |                       | 0,046             |                      | 0,069             |                       | 0,089                |                     | 0,108              |                       |                     |
| Chi2                              | 16,744***   |                     | 24,493*** |                       | 15,350** |                                              | 25,053*** |                       | 22,994*** |                      | 32,210*** |                       | 31,428***          |                     | 38,376***        |                       | 20,659***           |                     | 34,716***           |                       | 20,147***            |                     | 28,351***         |                       | 26,314***         |                      | 40,098***         |                       | 32,231***            |                     | 40,168***          |                       |                     |
| -2 Log likelihood                 | 351,607     |                     | 343,859   |                       | 353,002  |                                              | 343,299   |                       | 345,358   |                      | 336,141   |                       | 336,924            |                     | 329,976          |                       | 347,693             |                     | 333,636             |                       | 348,205              |                     | 340,000           |                       | 342,038           |                      | 328,254           |                       | 336,120              |                     | 328,183            |                       |                     |
| Cox & Snell R2                    | 0,060       |                     | 0,087     |                       | 0,055    |                                              | 0,089     |                       | 0,082     |                      | 0,112     |                       | 0,110              |                     | 0,132            |                       | 0,074               |                     | 0,121               |                       | 0,072                |                     | 0,100             |                       | 0,093             |                      | 0,138             |                       | 0,113                |                     | 0,138              |                       |                     |
| Nagelkerke R2                     | 0,081       |                     | 0,116     |                       | 0,074    |                                              | 0,119     |                       | 0,110     |                      | 0,151     |                       | 0,148              |                     | 0,178            |                       | 0,099               |                     | 0,162               |                       | 0,097                |                     | 0,134             |                       | 0,125             |                      | 0,185             |                       | 0,151                |                     | 0,186              |                       |                     |

## Sonuç ve Öneriler

Uluslararasılaşma süreçlerinde, işletmeler açısından stratejik nitelikteki kararların yönetim kurullarında alındığı görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin bireysel özelliklerinin uluslararasılaşma üzerindeki etkisini incelemek yerine (Buckley vd., 2007), bu çalışmada yönetim kurulu kompozisyonunun uluslararasılaşma motivasyonları ve lokasyon seçimi arasındaki ilişkide moderatör etkisi incelenmiştir. Bağımsız yöneticilerin çeşitlenmeyi, doğrudan yatırımın stratejik kararlarını ve giriş modunu etkilediği ve uluslararasılaşma kararlarında daha çok riskli kararları aldıkları yönde çalışmalar bulunmaktadır (Musteen vd., 2009; Şahin vd., 2015; Tihanyi vd., 2003).

Bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde, bağımsız yönetici oranının, varlıkların kullanılması (pazar arama) motivasyonu ile lokasyon seçimi arasındaki ilişkide moderatör bir etkisinin olduğu görülmektedir ve bu yöndeki hipotez desteklenmiştir. Bununla birlikte bağımsız yönetici oranı lokasyon seçimi üzerinde direkt etkinin ölçüldüğü modellerde (model 3 ve 5) anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışmanın örnekleme açısından bakıldığında, bağımsız yöneticilerin uluslararasılaşma konusundaki üst yönetim kararlarında kısmen de olsa etkili oldukları ve vekalet teorisine destek sağladığı söylenebilir. Bağımsız yöneticilerin özellikle aile sahipliğinin olduğu bu tür işletmelerde stratejik kararlara etkisinin sınırlı olacağı veya bağımsız yöneticilerin bu konularda yeterli deneyim ve tecrübeye sahip olamayacakları için bu tür kararlarda etkili olamayacakları yönündeki literatüre destek sağlamamaktadır.

Türkiye’de özellikle holdingler büyük oranda aile sahipliğindedir ve bu durum çalışmanın örnekleme açısından da geçerlidir. Bu nedenle bu tür stratejik kararlarda aileden yönetici oranının önemli olacağı ileri sürülebilir. Aileden yönetici oranının, uluslararasılaşma motivasyonu ile lokasyon seçimi arasındaki ilişkide moderatör bir etkisinin olduğu görülmektedir. Pazar arama motivasyonu açısından hipotez desteklenmemesine rağmen, ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Aileden yönetici oranının artması pazar arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülke yerine gelişmiş ülkeye olan yatırımın arttığını göstermektedir. Diğer yandan aileden yöneticinin doğrudan etkisine bakıldığında da lokasyon tercihi açısından gelişmiş ülkeleri tercih edildiği gözlenmektedir. Bu anlamda gelişmiş ülkelerde rekabet yoğun olduğu ve sektöre giriş engellerinin çok güçlü olması dolayısıyla riskli ancak kurumsal düzenleyiciler ve kurallar açısından ise daha az risk içerdiği söylenebilir. Aileden yönetici oranının, kaynak ve etkinlik arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeyi seçme arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olduğu ve bu etkinin aileden yönetici oranının atması ile arttığı görülmektedir ve bu anlamda hipotez desteklenmektedir. Dolayısıyla aileden yönetici oranı arttıkça, kaynak arama ve etkinlik arama motivasyonu ile gelişmekte olan ülkelere yatırımın arttığı görülmektedir. Diğer yandan, aileden yönetici oranı arttıkça, stratejik varlık arama motivasyonu ile gelişmiş ülkeleri seçme arasındaki ilişkide moderatör bir etkiye sahiptir, bu etki aileden yönetici oranı arttıkça artmaktadır ve bu anlamda hipotez desteklenmemektedir. Yönetim kuruluna

ait bu bulgular, Türkiye’de en fazla dış doğrudan yabancı yatırım yapan ve bu çalışmanın örneklemini oluşturan aile holdingleri açısından, aile yönetiminin üst düzeyde uluslararası stratejik kararlarda etkisinin olduğunu göstermektedir. CEO ikiliği yönetim kurulu kompozisyonunun önemli bir değişkenidir, ancak tüm holdinglerde yönetim kurulu başkanı aileden olduğundan, bu değişken anlamlı bir durum oluşturmayaacağı için kapsam dışında bırakılmıştır. Aynı zamanda yönetim kurulu büyüklüğü de aileden yönetici ve bağımsız yönetici oranı, yönetim kurulu büyüklüğüne oranlanarak hesaplandığı ve analizlerde yüksek korelasyon oluşturacağı için, çalışmanın analiz düzeyinde kapsam dışında bırakılmıştır.

Çalışmanın teorik ve pratik anlamdaki katkıları şu şekilde sıralanabilir: Çalışmanın örneklemini oluşturan holdinglerin yatırım kararlarının yönetim kurulları tarafından alındığı bilinmektedir. Holding düzeyinde karar alma mekanizmasının kurumsal yönetim mekanizmasının en önemli bileşenlerinden yönetim kurulu kompozisyonunun uluslararasılaşma motivasyonu ve lokasyon seçimi arasındaki ilişkide moderatör bir etkiye sahip olacağı ilk defa bu çalışmada ileri sürülmektedir. Bu anlamda literatüre teorik bir katkı sağlamaktadır. Öte yandan bu holdinglerdeki baskın sahiplik yapısının aile sahipliği olduğu dikkate alındığında, gelişmekte olan ekonomilere has baskın aile sahipliği gösteren işletme gruplarına ilişkin de literatürde önemli bir boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır. Çalışmanın bulguları incelendiğinde, yönetim kurulu kompozisyonuna ait değişkenlerden bağımsız yönetici oranının moderatör bir etkiye sahip olduğu, ancak aile üyeliği oranının güçlü bir moderatör etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bulgular, gelişmekte olan ekonomilerdeki aile sahipliğinin ön plana çıktığı holdinglerde yönetim kurullarındaki bağımsız yöneticilerin ve aile üyelerinin, uluslararasılaşma kararlarında önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu göstermektedir.

#### Kaynakça

- Ararat, M. ve Yurtoğlu, B.B. (2012). Sermaye Piyasası Kurulu'nun 'kurumsal yönetim' konulu tebliğleri ile ilgili genel değerlendirme ve yorum. Working Paper Series, Sabancı Üniversitesi.
- Aykut, D. ve Goldstein, A. 2006. Developing Country Multinationals: South-South Investment Comes of Age. *OECD Development Centre Working Paper*, No. 257.
- Battat, J. ve Aykut, D. 2005. Southern Multinationals—A Growing Phenomenon. Note prepared for the conference *Southern Multinationals: A Rising Force in the World Economy*, 9.
- Baysinger, B. ve Hoskisson, R.E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15(1), 72-87.
- Buckley, P.J. (2004). The Role of China in the Global Strategy of Multinational Enterprises, *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2(1), 1-25.
- Buckley, P.J., Clegg, L.J., Cross, A.J., Liu, X., Voss, H. ve Zheng, P. (2007). The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, 38, 499-518.

- Çolpan, A.M. ve Hikino, T. (2008). Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 23-58.
- Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A. E. ve Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. ve Glaister, K.W. (2010). Institutional and Transaction Cost Influences on Partnership Structure of Foreign Affiliates, *Management International Review*. 50(6), 709-745.
- Ellstrand, A.E., Tihanyi, L. ve Johnson, J.L. (2002). Board structure and international political risk. *Academy of Management Journal*, 45, 769-777.
- Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J. ve Lien, Y.C. (2007). FDI by Firms from Newly Industrialised Economies in Emerging Markets: Corporate Governance, Entry Mode and Location. *Journal of International Business Studies*, 38, 556-572.
- Hill, C.W.L. ve Snell, S.A. (1988). External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance in Research-Intensive Industries. *Strategic Management Journal*, 9(6), 577-590.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hoskisson, R. E., Kim, H., White, R.E. ve Tihanyi, L. (2004), A Framework for Understanding International Diversification by Business Groups form Emerging Economies, *Advances in International Management*. 16, 137-163.
- Lien, Y.C., Piesse, J., Strange, R. ve Filatotchev, I. (2005). The Role of Corporate Governance in FDI Decisions: Evidence from Taiwan. *International Business Review*, 14(6), 739-763.
- Lien, Y. C. ve Filatotchev, I. (2015). Ownership characteristics as determinants of FDI location decisions in emerging economies. *Journal of World Business*, 50(4), 637-650.
- Liu, J. ve Scott-Kennel, J. (2011). Asset-Seeking Investment by Chinese Multinationals: Firm Ownership, Location, and Entry Mode. *Asia Pacific and Globalization Review*, 1(1), 16-36.
- Makino, S., Lau, C.M. ve Yeh, R.S. (2002). Asset-Exploitation versus Asset Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 403-421.
- Makino, S., Isobe, T. ve Chan, C.M. (2004). Does Country Matter?. *Strategic Management Journal*, 25(10), 1027-1043.
- Musteen, M., Datta, D.K. ve Herrmann, P. (2009). Ownership Structure and CEO Compensation: Implications for the Choice of Foreign Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 40, 321-338.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Öztürk, Ö. (2011). *Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi*. SAV Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Rhoades, D.L. ve Rechner, P.L. (2001). The Role of Ownership and Corporate Governance Factors in International Entry Mode Selection. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(4), 309-326.

Şahin, K., Artan, S. ve Tüysüz S. (2015). The Moderating Effects of a Board of Directors on FDI's International Diversification in Turkey. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 61-88.

Tatoglu, E. ve Glaister, K. W. (1998). Western MNCs' FDI in Turkey: An analysis of location specific factors. *Management International Review*, 133-159.

Tihanyi, L., Johnson, R.A., Hoskisson, R.E. ve Hitt, M.A. (2003). Institutional Ownership Differences and International Diversification: The Effects of Boards of Directors and Technological Opportunity. *Academy of Management Journal*, 46(2), 195-211.

Tsai, H.T. ve Eisingerich, A.B. (2010). Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms. *California Management Review*, 53(1), 114-135.

Yıldırım-Öktem, Ö. ve Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115-130.

Yiu, D. W. (2010). Multinational Advantages of Chinese Business Groups: A Thoretical Exploration. *Management and Organization Review*, 7(2), 249-277.

# **WHEN COMPETITORS ARE CO-NARRATORS: THE ROLE OF RHETORICAL ORGANIZATIONAL HISTORY IN IDENTITY CONTESTATION**

Çetin Önder

Social Sciences University of Ankara  
Faculty of Political Sciences  
Department of Business Administration  
Hukümet Meydanı No: 2 Ulus  
06030 Ankara, Turkey  
Phone: 00-90-312-596 4616  
e-mail: [cetin.onder@asbu.edu.tr](mailto:cetin.onder@asbu.edu.tr)

Meltem Özge Özcanlı

Social Sciences University of Ankara  
Faculty of Political Sciences  
Department of Business Administration  
Hukümet Meydanı No: 2 Ulus  
06030 Ankara, Turkey  
Phone: 00-90-312-596 4876  
e-mail: [meltem.ozcanli@asbu.edu.tr](mailto:meltem.ozcanli@asbu.edu.tr)

Şükrü Özen

Izmir University of Economics  
Faculty of Business  
Department of Business Administration  
Teleferik Mahallesi, Sakarya Cd. No:156, Balçova  
35330 Izmir, Turkey  
Phone: 00-90-232-279 2525  
e-mail: [ozen.sukru@ieu.edu.tr](mailto:ozen.sukru@ieu.edu.tr)

## **Abstract**

This paper addresses how making of rhetorical organizational history unfolds when a competitor organization features as a co-narrator. Using the case study methodology, we focus on a relatively contemporary incident from Turkey, in which the history of a renowned political party (the CHP) was of interest to its archrival (the AKP). Analyzing discourses deployed by the party leaders, we reveal that making of the CHP's rhetorical organizational history involved contestation over identities of both the AKP and the CHP. While the AKP proactively used this as an opportunity to galvanize its own identity and weaken that of the CHP, the latter's engagement was predominantly defensive. We discuss the need for going beyond existing conceptualizations of rhetorical organizational history as an intra-organizational practice whereby managers selectively reconstruct past events and incorporating a relational understanding that features the 'self'-'other' dichotomy for an enriched unpacking of the process of rhetorical history-making.

**Keywords:** Rhetorical organizational history, competitor, identity, contestation, Turkey.

Considerable research interest has now been shown to historical studies of organizations in general (e.g., Argyres, De Massis, Foss, Frattini, Jones, and Silverman, forthcoming; Godfrey, Hassard, O'Connor, Rowlinson, and Ruef, 2016; Kipping and Üsdiken, 2014; Rowlinson, Hassard, and Decker, 2014) and the strategic use of rhetorical history by organizations in particular (e.g., Anteby and Molnár, 2012; Rowlinson and Hassard, 1993; Suddaby, Coraiola, Harvey, and Foster, forthcoming). Much of this latter stream of research has centered on the recognition that managers skillfully craft their organizations' histories by deciding what to systematically remember, forget, or even invent in order to address current needs (Foster, Coraiola, Suddaby, Kroezen, and Chandler, 2017; Suddaby and Foster, 2017; Suddaby, Foster, and Trank, 2010; Wadhwani, Suddaby, Mordhorst, and Popp, 2018). Thus, rhetorical organizational history has typically been viewed as a symbolic resource manipulated by managers to strengthen organizational identity and thereby ease demonstrating legitimacy to external audiences or initiating change, all with a view to creating competitive advantage (e.g., Aeon and Lamertz, forthcoming; Anteby and Molnár, 2012; Brunninge, 2009; Foster, Suddaby, Minkus, and Wiebe, 2011; Hatch and Schultz, 2017; Kroeze and Keulen, 2013; Maclean, Harvey, Sillince, and Golant, 2018; Oertel and Thommes, 2018; Sasaki, Kotlar, Ravasi, and Vaara, forthcoming; Ybema, 2014).

In this paper, we take issue with this conceptualization of rhetorical organizational history as an endogenously generated resource strategically handled by managers. We join recent work emphasizing external constraints on the making and functions of rhetorical organizational history (e.g., Lubinski, 2018) and argue that managers need not have absolute rights to historical narratives concerning their organizations. Our contention is based on extension of a core tenet of research on organizational identity, that identity formation is relational (Pratt, 2012; Ybema, Keenoy, Oswick, Beverungen, Ellis, and Sabelis, 2009), shaped by an interaction between the 'self' and the 'other'. Resolving questions regarding central, distinctive, or enduring characteristics of an organization (Albert and Whetten, 2004) whose identity is at stake (i.e., the 'self') entails an essential element of the 'other' (Gioia, Price, Hamilton, and Thomas, 2010), variably labeled as external others, stakeholders, audiences, or alters (e.g., Albert and Whetten, 2004; Hatch and Schultz, 2002; Hsu and Hannan, 2005; Pólos, Hannan, and Carroll, 2002; Scott and Lane, 2000). When this process entails agency (i.e., active participation) of the 'other', the 'self' faces the challenge of exposure, examination, or evaluation, and will be pressed to respond these challenges (e.g., Barnett & Woywode, 2004). Under these conditions, identity formation is most likely to unfold as a contested process, with multiple organizations grappling with identity questions regarding both the 'self' and the 'other'. In this paper, we extend these ideas to the making of rhetorical organizational history, as scrutiny by external others may encompass past (mis)deeds of an organization (e.g., Bell, 2012; Booth, Clark, Delahaye, Procter, and Rowlinson, 2007; Rowlinson and Hassard, 1993). We focus on a dyad of competing organizations and investigate how the past of one of these organizations was reconstructed with the active participation of the other as a co-narrator and the ensuing contestation regarding identities of both organizations.

Our empirical setting is contemporary Turkish politics which has witnessed a recent case of contestation between two prominent political parties, namely Justice and Development Party (*Adalet ve Kalkınma Partisi*, AKP, hereafter), an Islamist party which has been ruling Turkey since 2002 and the secularist Republican People's Party

(*Cumhuriyet Halk Partisi*, CHP, hereafter), which has been the main opposition party since then. The contestation involved the latter party's early years dating back to the period 1923-1950, during which it single-handedly ruled the newly-established Turkish Republic. This period was marked by the suppression of Islamist and Kurdish uprisings around the country and therefore the CHP's secularism (directed against religious movements) and nationalism (directed against ethnic separatists) have been delicate subjects since then. Having emerged out of Turkey's Islamist movement in 2002, but also blending liberal democratic values with conservative ones and claiming novelty on these grounds, the AKP assertively raised some controversial issues from the CHP's past, most notably, how mosques were treated by the CHP-led governments during the early-Republication period, as well as how Kurdish insurgencies were suppressed by these governments, and how the CHP was allegedly filled with admiration for fascism around the start of the Second World War. The AKP's interest in the CHP's past was sparked by the latter's criticisms of the former's contemporaneous policies (most notably, a move away from democracy). Therefore, the making of CHP's rhetorical organizational history was not initiated by self-serving strategic motives of this organization, as is typically the case in extant literature, but rather an unintended consequence of its ongoing competitive interactions with the AKP. The CHP's attempt at claiming democracy as a distinctive element of its identity was met with reconstructions of its past by the AKP that denied this asset to the CHP and reclaimed it for the AKP, as well as endowing the CHP with particular symbolic liabilities. Thus, we consider our empirical context as especially conducive for unpacking the process of making of rhetorical organizational history with the active participation of a competitor.

Situating the making of the CHP's rhetorical history within the broader context of identity contestation with the AKP allowed us to make novel observations and extend three conceptual implications based on these, which enrich the pertinent literatures. Firstly, we reveal that an organization can exploit the past misdeeds of its competitor to galvanize its own identity. As such, the latter organization ascribed a particularly reconstructed past by the former may function as what is called "the bearer of constitutive difference" (Rumelili, 2004, p. 30). Thus, identity formation may be facilitated by calling upon an other's past or conversely the making of rhetorical history of an organization may be propelled by an other's identity project. Secondly, interest in the past of the competitor raises the possibility of what we call 'asset preemption' and 'liability endowment'. Asset preemption entails denying the competitor access to or deployment of symbolic assets (Zahra and Das, 1993), while liability endowment involves reconstructions of competitor's past that imbue this organization with a burden. Thus, making of rhetorical organizational history is not necessarily an endogenously driven endeavor delivering symbolic assets that help its makers with attaining their strategic goals. Rather, its consequences will be shaped by the extent of external control over its making. Thirdly, an organization's engagement with its past will necessarily be reactive when its competitor features as a co-narrator, as the former will be forced to forestall asset preemption and liability endowment attempts of the latter to safeguard its identity.

The next section briefly reviews extant literature on rhetorical organizational history. We highlight the fundamental premises and shortcomings of this literature and then introduce insights from identity, strategic management, and social-movement research as a preliminary conceptual framework addressing identity contestation through engagement in the making of rhetorical organizational history. Then, we describe our empirical context,

followed by an outline of our methodology. After this, we present our findings and discuss their implications. We conclude with recommendations for future research.

### **Research on Rhetorical Organizational History: Progress and Pitfalls**

Extant literature distinguishes between an organization's 'past' and 'history', and conceptualizes the latter as a symbolic "organizational resource designed to confer identity" (Suddaby et al., 2010). This conception features rhetorical organizational history as deliberate: an organization's managers expediently reconstruct its past to forge an identity that facilitates managing stakeholders and help the organization achieve its strategic goals. Empirical investigations have illustrated that rhetorical history omits or neutralizes less favorable aspects of the corporate past to promote a shared sense of belonging among employees (Anteby and Molnár, 2012), or contain fictional elements to create identification with consumers (Foster et al., 2011). Therefore, it has been implicitly suggested that managers have a significant amount of leeway in choosing what will and will not be included in historical narratives. Such overemphasis on the agency of managers (Lubinski, 2018) inevitably implies that rhetorical accounts of the past escape critical scrutiny. Put another way, while managers seem to enjoy unrestrained liberty to commission rhetorical histories, organizational stakeholders do not dispute these historical constructions that may be loosely interconnected with the actual past.

In the rare instances when prior research provides insights on the conflict-ridden history-making process, negotiations between oppositional groups have been assumed to take place inside organizations. For instance, Parker (2002) has illustrated that divisions within the management of a small English building society were organized around interpretations of history, which cultivated tensions associated with strategic change for a lengthy period of time. Similarly, Ybema's (2014) analysis of the Dutch daily newspaper *de Volkskrant* has demonstrated that two conflicting narratives of a common past drew a line of demarcation between the editors and fueled a long-term process of internal debates on the newspaper's journalistic course. Even when external stakeholders have been considered, prior literature states little more than that organizations and their audiences may embrace different versions of history, and thus managers may be forced to reconsider their narratives, relegating audiences a passive role (Lubinski, 2018). For instance, Bell (2012) has demonstrated that when Jaguar's employees and community members of the city of Coventry constructed a counter-memory of the organization's past, management had to engage in various attempts to reshape its historical narrative. Booth et al. (2007) have presented the German media corporation Bertelsmann's case in which a freelance journalist refuted the company legend, according to which the organization had been closed down by Nazis for opposing them. More recently, Mordhorst (2014) has illustrated that the Danish dairy company Arla has to face a serious obstacle due to its own 'co-operative' narrative that does not fit the organization's current image in the eyes of consumers.

Even though these studies offer a useful view of how conflicts between organizations and their stakeholders or audiences occur when interpreting former's history, "so far, we know little about how this process of co-creation unfolds" (Lubinski, 2018, p. 1788), and reconstructions of a focal organization's past by its competitors have been virtually absent within the literature. This pitfall is arguably rooted in conceptions of rhetorical organizational history as a predominantly endogenous resource that is purposefully manipulated by the management to adapt to an

uncertain future (e.g., Suddaby et al., forthcoming). Therefore, we adopt a broader lens to incorporate one likely and very prominent element of the context within which organizations may have to deal with their past, namely their competitors. As we do so, we place an equal emphasis on the strategic orientations, capabilities, and actions of competitors. As such, we conceive making of rhetorical organizational history as a potentially revealing competitive interaction between the focal organization and its competitor, both of whom assume the role of narrators.

### **Competitors as Co-narrators: Identity Formation and Contestation**

Research typically takes up narrations of an organization's past as bound up with organizational identity, the former being authenticator of the latter in ways that help organizations deal with contemporaneous exigencies or build competitive advantage (e.g., Aeon and Lamertz, forthcoming; Foster et al. 2017; Hatch and Schultz, 2017; Maclean et al. 2018; Ravasi and Schultz, 2006; Zundel, Holt, and Popp, 2016). As argued above, historical accounts and the identities they buttress are conceived as created or manipulated from within, even when the imperative is to persuade or lure an external party, such as consumers or the local community. Therefore, research addressing rhetorical organizational history lends considerable import to managerial capacity to handle history (e.g., Suddaby et al., forthcoming), downplaying the importance of the broader context (Lubinski, 2018).

However, an alternative understanding of identity formation conceives the locus of identity as predominantly external to the actor in question, that is the 'self' (e.g., Clegg, Rhodes, and Kornberger, 2007; Gioia et al., 2010; Hatch and Schultz, 2002; Hsu and Hannan, 2005), inhering in values, beliefs, expectations, or ideologies of the 'other', which encompasses a multitude of attentive or concerned actors. Thus, identity is not necessarily delineated from within but also from without and there is likely a dynamic interplay between the 'self' and the 'other'. This interplay has been taken up in two distinct ways in pertinent literatures, most notably in organizational (e.g., Scott and Lane, 2000) and social movements research (e.g., Jasper and McGarry, 2015). According to the first, the 'other' provides the 'self' with the material out of which to construct its identity in a way that seeks recognition by the 'other' as desirable or appropriate. In the organizational realm, identity "consists of social codes, or sets of rules, specifying the features that an organization is expected to possess" (Hsu and Hannan, 2005, p. 475). The external others are understood to be actors that control material or symbolic resources needed for legitimacy or survival. Therefore, organizational identities are necessarily formed to display fulfilment of the expectations of or identification with external others.

A relatively less conspicuous conception of the 'other' features it as providing the 'self' with a counter-identity. According to this conception, the identity of the 'self' is formed on the basis of a contrast with the characteristics that define an 'other'. Under these conditions, identity becomes a comparative phenomenon specifying how an organization is unlike others (Gioia et al., 2010). However, the 'other' need not be simply positioned as different: identity formation may also entail characterizing the 'other' as less acceptable or respectable (Ybema et al., 2009) allowing the 'self' to reap more than distinctiveness. As identity formation is generally a discursive practice, the 'other' may merely be a linguistic artefact. Alternatively, the 'other' may be an actual organization, which may be indifferent to the identity construal of the 'self' or perhaps more likely one that actively participates in the discursive work as a narrator (Ybema et al., 2009), considering it may be presented to relative

audiences as the illegitimate alter. In fact, constitutive differences may be actively imposed by the ‘other’ through stereotyping, conflict, or persecution as well as being socially constructed by the ‘self’ (Jasper and McGarry, 2015).

We use this latter conception of identity as relational to address how two competing organizations draw on historical facts about one of them for their identity work and the ensuing contestation regarding their identities. Organizational research depicts cases of organizational collectives deriving their identity by distancing themselves from external others with whom they antagonize (e.g., Barnett and Woywode, 2004; Ingram and Simons, 2000; Simons and Ingram, 2004). For instance, Barnett and Woywode (2004) depict how “organizations attempt to reinforce their own identity claims and deny those of neighboring ‘imposters’ or ‘extremists’” in a study of Viennese newspapers between 1918 and 1938. However, this body of work does not address making of rhetorical organizational history and is of limited help with respect to unpacking it. The closest extant literature gets to our project is a study of German firms in pre-independence India that accentuated their national identity as victims of British power and positioned the British as the colonizer ‘other’, rendering themselves legitimate and the British companies as illegitimate in the eyes of nationalist Indian politicians (Lubinski and Wadhwani, 2018). However, this paper does not present an account of contestation between the German and the British as to their identity based on rival reconstructions of the British past in India.

Thus, we wish to take the literature one step forward by examining how authentication and invalidation of identities of two competing organizations unfold as they engage in vociferous narrations of the past of one them that provide the historical facts for identity work. We specifically wish to understand (1) how an organization reconstructs its competitor’s past to authenticate its own identity, (2) how this reconstruction also helps the former to invalidate the latter’s identity, and (3) how the latter organization responds to the narration of the former by developing a counter-rhetoric. In order to unpack this process and explore strategic orientations and actions of rival narrators we examine a contestation between two prominent political parties from Turkey. As “politics is typically marked by rhetorical competition” (Krebs and Jackson, 2007) and political parties ordinarily engage in what is called adversarial or oppositional framing (Barnett and Woywode, 2004; Benford and Snow, 2000) featuring the good (the self) and the evil (the other), we consider our case as especially conducive for the accomplishment of the task at hand.

### **The CHP, the AKP and Contested Rhetorical Organizational History**

We focus on a case from Turkey that entails considerable competitor engagement in the narration of the history of a focal organization. Sides of this battle are the CHP and the AKP. The CHP was established in 1923 by modern Turkey’s founder Mustafa Kemal (Atatürk). This party ruled the country single-handedly until the transition to multi-party regime, which took place shortly after World War II (see Ahmad, 1993). Since 1950, the CHP has rarely had the opportunity to run the government (which lasted only a couple of years in total and was only possible through coalitional governments), and mostly been an opposition party. After its second founding father (Ismet Inonu) stepped down from its leadership in 1972, the CHP transformed itself into a center-left party with weak social democratic leanings. However, this transformation did not involve a decisive severing of ties with its early ideology.

In fact, the CHP has never given up the core principles promoted by its founding fathers, most importantly secularism and nationalism.

These principles guided the CHP's efforts at consolidating power and reforming Turkey during the formative years of the Republic, which met resistance mainly from Islamists and Kurdish nationalists (see Berkes 1998; Zürcher, 2004). Islam was one of the organizing principles of Ottoman society, especially its Turkish enclave. Though Islamists did not have a unitary movement with a solid leadership during the early Republican period, they could incite popular unrest and even managed to stage a number of protests or uprisings in Turkey. Uprisings in the eastern regions were driven by nascent Kurdish nationalism, as well as Islamism. Both Islamist and Kurdish uprisings were crushed using military means and extraordinary judicial procedures that resulted in many executions. Some of the leading Islamist figures who feared persecution fled the country and tens of thousands of Kurds were relocated away from their homeland.

Until about a decade ago, the CHP was not forcefully called to account for its policies during the early Republican period. Rather, the party had the liberty to enjoy its official history, which was conveniently nested within that of the Turkish Republic. Both histories depict the founding and the rise of the Republican Turkey as one of great toil, for which the founding fathers (and their political organization, the CHP) should be appreciated. Islamists and Kurdish-nationalists of the formative years, on the other hand, are described as reactionary forces that were obstacles to modernization and as such rightfully punished (Ahmad, 2003). However, due to recent rise of Islamism, neither the Republic's nor the CHP's official histories are considered valid anymore, and are often scrutinized by the ascendant critiques in spectacular ways. One such critic is the AKP that originated from Turkey's Islamist movement. The party assumed power in the year it was established (i.e., 2002) and has been ruling the country since then. Despite being the singular noteworthy representative of religious conservatism in Turkey, the AKP also managed to blend conservative values with those of liberal democracy (Özbudun, 2006), by virtue of which it detached itself from its predecessor Islamist party, and reformed many long-standing national institutions. When it initiated a contestation over the CHP's history, the AKP was still a young organization with a relatively unblemished record and was thus largely free of vagaries of a kind of past that haunts the CHP.

Originating from the Islamist movement that was suppressed in early years of the Republic, the AKP had indeed a longstanding interest in rhetorically reconstructing the CHP's history and referred to various past events at multiple points in time. However, the challenge was most vigorously enforced between 2011 and 2012 and revolved around three particular issues, which we label as "Dersim", "fascism", and "mosques". These issues challenge the three pillars on which the CHP's identity currently rests, namely nationalism, democracy, and secularism, respectively. The first issue concerns the treatment of the Kurdish population in the Dersim province by the CHP government in late 1930s. This issue was initially raised at a time when the CHP was criticizing the AKP for incarcerating its opponents in custom-made prisons that resembled concentration camps and thus putting the AKP's endorsement of political liberalism to a test. In turn, the AKP publicized that the CHP's reaction to the Kurdish uprisings in Dersim had involved brutal executions and mass deportations of an ethnic minority. The second issue relates to the support given by the CHP governments to their fascist counterparts in Germany and Italy in the late

1930s and the early 1940s. This issue was brought up in response to the CHP's repeated use of the term 'civilian dictatorship' to describe the AKP governments. The last issue, which was raised shortly after the previous one, addresses the use of the mosques for non-religious purposes, most notoriously as stables, during the CHP rule from the 1920s to the late 1940s. Overall, a counter-narrative constructed by the AKP disrupted the coherence of the CHP's discourse which had tended to omit or conveniently interpret past events with myriad ramifications for the nation. Thus, with the participation of the AKP, reconstruction of the CHP's history was less an internally controlled strategic exercise and more a conflictual process that involved critique and fact-digging by an outsider, with consequences for identities of both organizations.

## **Methodology and Data**

### **Choice of Method**

To study how and why organizations attempt to reconstruct competitors' histories, we use case study methodology. Our choice of method is fundamentally framed by two insights. First, case study research is an appropriate tool for addressing "why" and "how" questions (Yin, 2003). Second, it is particularly useful when existing theory seems inadequate or novel insights are needed (Eisenhardt, 1989). Since extant literature has paid scant attention to inter-organizational interactions in history-making process, there is a need for an exploratory approach and in-depth investigation. Our research design thus provides a theoretical opportunity to inquire into the exogenous factors that influence the process of crafting of rhetorical histories.

### **Case Selection**

We conceive that intrusion into competitors' historical narratives is most likely to occur in zero-sum contexts. More precisely, the context of a multiparty political system could offer an ideal setting for exploring the dynamics of competitive rivalry in history-making process. This is because political parties concerned with maximizing votes, control of elected office, or policy influence (Strom, 1990) could plausibly develop an interest in interpretations of organizational history by competitors. Moreover, unlike many other organizations that possess various means of differentiation such as core technologies, political parties need to maintain their distinctiveness by making differential claims on issues that are salient to the voters, and these actions typically involve competitive intrusion (Karthikeyan, Jonsson, and Wezel, 2016). Specifically, we focus on the case of two leading political parties within the current Turkish political system (i.e. the AKP and the CHP) that competed head-to-head with each other to impose different understandings of the past.

### **Data Collection**

To analyze the reconstructions regarding the issues of "Dersim", "fascism", and "mosques", we chose to focus on an episode of intense contestation that started in November 2011 and ended in April 2012. Even though the AKP's historical reconstruction efforts directed towards these three issues were observable across time, they moved into the forefront of the party's political agenda especially during this period. Therefore, this temporal bracketing allowed us to concentrate on rich, illustrative, and concise narratives. Moreover, with some rare exceptions, party leaders (Recep Tayyip Erdoğan, henceforth, Erdoğan, leading the AKP, and Kemal Kılıçdaroğlu, henceforth,

Kılıçdaroğlu, leading the CHP), rather than other actors, appeared to engage in talk that exposed different renditions of history. Leaders have been shown to be playing critical roles in defining organizational discourses (Hearn, 2008), and the accounts of party leaders perfectly qualify as the official political doctrines in Turkey where political parties have always been leader-centered (Heper, 1990). As a result, we traced historical narratives developed by the leaders of both political parties.

We collected data from media sources, predominantly national daily newspapers and news agencies, by conducting a series of keyword searches that included (1) the name of each party leader, plus (2) the name of each issue. Given that the Turkish press has pro- and anti-government fractions, some media outlets might have distorted communications of Erdoğan and/or Kılıçdaroğlu to further their own political agendas. In a similar vein, media coverage might have been unbalanced or biased as “different types of media are connected to different stakeholders and their different interests” (Deephouse, Bundy, Tost, and Suchman 2017, p. 15). For these reasons, we obtained press reports from sources with both pro- and anti-government overtones. Pro-AKP papers at the time included *Yeni Şafak*, *Sabah*, *HaberTürk*, *Akşam*, and *Takvim* while anti-AKP papers included *Cumhuriyet*, *Radikal*, and *Yeniçağ*. In addition, we obtained data from papers such as *Hürriyet*, *Posta*, *Milliyet*, *Vatan*, and *Yeni Asır* that were thought to be positioned in the political middle at the time. By aggregating and cross-checking accounts collected from a diversity of sources and consulting to news agencies such as *Doğan Haber Ajansı* that report verbatim transcriptions of party leaders’ speeches, we mitigated imbalances and biases resulting from contradictory orientations of media companies as well as omissions of relevant material. This approach provided us with some 240 double-spaced pages of text that contain news releases of both leaders’ accounts with regard to each major theme and for the particular time period. Table 1 shows the distribution of communications documented in the media by each actor.

---

Insert Table 1 about here

---

## Analysis

We conducted qualitative content analysis to unpack the history-making process. In the initial phase of analysis, a thorough reading of the data allowed us to generate “in vivo codes” (Strauss, 1987, p. 33) by incorporating the literal terms used by party leaders as they engaged with the history of the CHP. In this way, we identified the concrete elements that constituted both historical narratives. As a kind of reliability check, two of the authors separately performed the coding while the third author adopted an outsider perspective to critique tentative outcomes (Gioia, Corley, and Hamilton, 2013). We sorted out disagreements and clarified ambiguities through discussion. This way, we teased out what was historical from a broader body of speeches. This was a necessary first step as our narrators often digressed, such as when Kılıçdaroğlu offered his condolences upon the death of a renowned writer.

Our in vivo codes capture multiple rhetorical strategies, which we classify as persuasive, identification-oriented, and coercive. Thus, our coding reflects prevalent understanding as to uses of rhetoric in the literature on rhetorical organizational history (specifically, for persuasion and identification) and also considers a third possibility, namely coercion (Krebs and Jackson, 2007). Persuasive rhetoric aims at manipulation of cognitive, pragmatic, or

moral legitimacy (Özen and Berkman, 2007; Suddaby and Greenwood, 2005). The identification mode involves mobilization of “associational and dissociational symbolic processes” (Cheney, 1983, p. 148). Lastly, the coercive mode involves an attempt at maneuvering the opponents into a corner making sure they remain “trapped into publicly endorsing positions they may, or may not, find anathema” (Krebs and Jackson, 2007, p. 42).

Next, authors who did the initial coding classified the in vivo codes into three categories. The first category that we corroborated went through these codes relates to how the AKP used its reconstruction of the CHP’s past to authenticate its own identity, which we call ‘authentication’. The second category involves how this reconstruction also helped the AKP to invalidate the CHP’s identity, which we label ‘invalidation’. Lastly, our third category entails counter-rhetoric of the CHP regarding its own past and the AKP’s engagement with it, which we call ‘re-validation’. We believe these categories capture the dynamics of identity contestation that extant literature alludes to within the context of rhetorical organizational history.

### **Findings**

Reorganization of constitutive elements of the rhetoric deployed by Erdoğan and Kılıçdaroğlu into categories of authentication, invalidation, and re-validation are presented in Table 2. This table features category labels as well as second-order codes that serve initial grouping of exemplar first order (in vivo) codes in its respective columns.

#### **Authentication: The AKP Reconstructing the CHP’s Past to Galvanize Its Own Identity**

As noted above, the AKP’s interest in and engagement with narration of the CHP’s past began with the latter party’s criticism of contemporaneous AKP policies that allegedly undermined democracy. Erdoğan exploited the opportunity to galvanize the AKP’s identity as the true democrat in three distinct ways. Firstly, Erdoğan presented the CHP as the non-democratic other by recounting incidents from the latter’s past and accentuating the constitutive differences between the two parties. For instance, regarding Dersim, Erdoğan stated that:

“Thousands of people, the exact number of which is still unknown today, are slaughtered. Families are destroyed. The CHP’s past is marked by these events. Such things are not part of our past.”

Erdoğan used the same strategy by making another remark about recent naming of a public park after Ali Çetinkaya by a CHP-run municipality. Ali Çetinkaya, the head of so-called Independence Tribunals of the early CHP rule, was instrumental in the execution of a renowned cleric named İskilipli Atıf Hoca for opposing political reforms. Erdoğan alleged that Ali Çetinkaya ordered “implementation of the court’s verdict first and hearing of witnesses afterwards” and stated:

“The CHP’s leader Kılıçdaroğlu endorsed the infamous Ali Çetinkaya and declared him a hero [...] We do not have such shamefaced ones among our heroes.”

Erdoğan's rhetoric did not only involve distant past of the CHP but also more recent misdeeds of the latter, thus arguably suggesting continuity in the constitutive differences. Turkey has a long history of military interference in politics and the CHP is often blamed for having encouraged military coups or for not being critical of them. Accordingly, Erdoğan claimed that:

“The AKP is a product of the nation [...] It is the CHP that has been nurtured by military coups in this country.”

The second way in which Erdoğan attempted at authenticating the AKP's identity was to present himself as the benevolent narrator:

“One of the biggest problems of our country is its inability to confront its history. We know that we cannot make any progress towards democracy without confronting the [political] assassinations by unknown assailants. I know that the Kurdish problem cannot be solved without confronting policies of renunciation and denial.”

Thus, Erdoğan presented his motives not as narrowly self-interested but as serving a greater good. However, this time the CHP was not the specific bearer of constitutive differences (although implicitly complicit in political assassinations and continuance of the Kurdish problem). However, when Erdoğan claimed an additional asset, that of competence in unearthing the truth, the CHP figured once more as the objectionable other:

“[...] if you try to legitimate your past fraught with tyranny and oppression, then we would respond to you with documents”

### **Invalidation: The AKP Reconstructing the CHP's Past and Present to Invalidate Latter's Identity**

As the quotes above reveal, Erdoğan forcefully used descriptions of the CHP's past to emphasize what the AKP is. Though in these quotes, emphasis on constitutive elements of the AKP's identity as the true democrat or guardian of truth is explicit, Erdoğan's rhetoric also involved descriptions that were geared towards invalidating the CHP's identity rather than explicitly authenticating the AKP's identity. In this respect, Erdoğan's reconstructions of the CHP's past and present served asset preemption and liability endowment on the latter's behalf.

With regards to asset preemption, Erdoğan's attempts entailed denying the CHP the assets of championship of democracy, being a legitimate representative the people, having an honorable and authentic leader, and being respectful of Islam. As noted above, the intense contestation between the AKP and the CHP was initiated by the latter's criticism how Erdoğan's opponents were treated in trials taking place in a compound called Silivri. In response to these criticisms, Erdoğan stated:

“The dear president [of the CHP, Kılıçdaroğlu] who likens Silivri to a concentration camp should better look at his party's history.”

Erdoğan reconstructed the CHP's past to further claim that this party's values did not fit those of the people, as evidenced by the CHP's failure to ascend to power after the period of single party rule. Erdoğan also used the

opportunity to question the current character of the CHP, with attacks on its leader, Kılıçdaroğlu. Kılıçdaroğlu is a native of Dersim, where uprisings during the early CHP rule took place and his rise to power in the CHP was presented as the birth of a new CHP. Thus, Erdoğan urged Kılıçdaroğlu to confront the oppressive past of the CHP as a native of Dersim:

“You [addressing Kılıçdaroğlu] claim to be the new president of the new CHP.  
You say you are honored as a native of Dersim. Go on, save your honor [by  
accepting responsibility for what happened in Dersim]!”

While Erdoğan suggested failure of Kılıçdaroğlu to confront the CHP’s past as a matter of lack of honor and inauthenticity, he also directly engaged the supporters of the CHP, trying to dissociate them from the party’s leadership:

“I am addressing our fellow brothers and sisters who set their hearts on the CHP.  
I believe that you are solid by nature, but your chairman is troublesome.”

Lastly, Erdoğan questioned Kılıçdaroğlu’s sincerity in his display of respect for Islam’s holy book, the Quran. Kılıçdaroğlu comes from a religious minority that rejects the teachings mainstream (sunni) Islam endorsed by Erdoğan. Addressing Kılıçdaroğlu’s earlier depiction of how the nation respects Quran and sets the example for Erdoğan, Erdoğan stated:

“Dear Kılıçdaroğlu. The Quran is not an ornamental object to be wrapped in  
fancy covers and kept in display cabinets, but it is a source of inspiration.”

Erdoğan also made attempts at endowing the CHP with liabilities based on reconstructions of the latter’s past as well as depictions of current deeds of its leadership. Erdoğan’s rhetoric entailed dramatic and vivacious depictions of what allegedly happened during the CHP rule in the early years of the Republic, which occasionally involved waving of newspaper reprints and dossiers ostensibly containing evidence. He recounted government intervention in Dersim:

“A great tragedy takes place in Dersim in 1937, 1938, and 1939. Shelling and  
gas bombs, from the air and ground ... Anything that moved ... kids, women ...  
were slaughtered in Dersim.”

Erdoğan also read excerpts from cover pages of newspapers reporting sympathy of the CHP governments towards fascist regimes in Germany and Italy. He also waved a dossier, claiming:

“This dossier contains hundreds of newspaper clips about sale of mosques, their  
use as depots or transformation into stables during the single-party rule [of the  
CHP].”

Thus, based on alleged past misdeeds, Erdoğan attempted at endowing the CHP with the liabilities of having massacred innocent people, sympathizing with fascists, and having no respect for religion. Erdoğan also

referred to contemporaneous silence of Kılıçdaroğlu with respect to his ethnic origins (i.e., being a native of Dersim) and urged him to be open about it:

“My friend Metiner MP mentioned your tribe. Speak of it, why don’t you speak of it? Don’t shy away, express yourself.”

Erdoğan additionally contrasted Kılıçdaroğlu’s characterization of himself with that of the French president, remonstrating the latter’s impertinence to the supporter of the CHP:

“I refer Kılıçdaroğlu’s labeling of his own country’s prime minister as ignorant and praise of the French president to the supporters of the CHP”

Thus, in addition to characterization of the CHP with negative qualities based on reconstructions of its past, Erdoğan also used his engagement with this party’s past as an opportunity to emphasize shortcomings of its current leadership, further imbuing it with the liabilities of inauthentic and impertinent leadership.

### **Re-validation: The CHP Reconstructing Its Own Past and the AKP’s Engagement to Re-validate Its Identity**

Kılıçdaroğlu’s rhetoric was predominantly defensive, geared towards preventing asset preemption or liability endowment attempts of Erdoğan and thereby re-validating the CHP’s identity. Kılıçdaroğlu mainly followed the strategy of ‘questioning the questioner’ (Lamin and Zaheer, forthcoming) in order to discredit the characterizations by Erdoğan. Nevertheless, he also engaged in rationalization of past deeds of the CHP, albeit to a limited extent.

Regarding rationalization, Kılıçdaroğlu offered justifications as to why religious books were banned and why mosques were used as stables during the CHP rule in the early years of the Republic. As to banned books, he stated:

“It is true that the President [of the Republic] İsmet İnönü banned two books [...] He bans the books that falsify Quran.”

Regarding use of mosques, Kılıçdaroğlu said:

“Where would the troops on their way to martyrdom, with no tents or barracks, sleep? They travel to the front riding horses not [motorized] vehicles. The soldier staying at the mosque has to tie up his horse someplace.”

In his responses above, Kılıçdaroğlu’s intention was evidently salvaging the image of the CHP as respectful of Islam. We discovered no similar attempts in Kılıçdaroğlu’s rhetoric justifying the CHP policies regarding Dersim or sympathizing with fascism.

Kılıçdaroğlu’s rhetoric was much richer when aimed at devaluing Erdoğan’s rhetoric. Kılıçdaroğlu attempted at delegitimizing Erdoğan’s claims through challenging latter’s motivation and methodology as historian, sincerity, and current deeds. Regarding motivations, Kılıçdaroğlu suggested that Erdoğan exploited past tragedies:

“It is the duty of politicians and statesmen not to engender animosity from past tragedies, but to learn from them, and make sure new tragedies are not experienced”

Kılıçdaroğlu also proposed what constituted sound historical methodology, apparently lacking in Erdoğan’s reconstructions:

“The CHP of the past has to be evaluated considering the conditions of the past. [...] If you equate and compare the events and circumstances of the 1930s with the circumstances of 2011 in Turkey, you would not be doing the right thing.”

Kılıçdaroğlu also questioned sincerity of Erdoğan, arguing multiple times that he had a hidden agenda:

“Behave yourself, Prime Minister! Whenever you are disoriented, you attack the history of the CHP. Don’t you have anything else to do? What revenge do you seek to get? You wish to tangle with Mustafa Kemal and criticize him. I know what you think. Your aim is to square up to Atatürk. Your aim is to demolish the Republic. Don’t assume that we are not aware of these ambitions.”

Finally, Kılıçdaroğlu recounted recent decisions of AKP-led municipalities that involved sale or demolishing of mosques.

“During their rule, did they not demolish about ten mosques in [ the town of] Pursaklar? In [the city of] Malatya, the municipality demolished a mosque and sold its land to foreigners”.

“What will Recep Tayyip Erdoğan do about the Güngören municipality that listed six mosques for sale? I am not referring to 1944. This happened under his prime ministry in 2010.”

---

Insert Table 2 about here

---

## **Discussion**

This paper suggests the need for going beyond the simplistic view of rhetorical history production as an intra-organizational practice whereby managers selectively reconstruct past events according to the present concerns. In other words, while the existing lines of inquiry have treated organizations as unconstrained actors in their attempts to reconstruct the past so that competitive advantages can be achieved, we posit instead that the presence of attentive outsiders determines the latitude in deciding what to remember or forget. This reconceptualization enables us to shed light on the socio-political process of rhetorical organizational history in which multiple actors actively negotiate the final product (Durepos, Mills, and Mills, 2008). Even though a few representative studies have recognized how

organizations and their audiences can dispute a certain representation of the past, prior research as a whole has neglected the role played by competitors. With this research endeavor, we articulate that history-making is a multivocal phenomenon that involves competitive dynamics.

In order to develop a preliminary conceptual framework, we took our lead from identity research that conceives identity formation as a relational process that entails interaction between the ‘self’ and the ‘other’ (Gioia et al., 2010; Ybema et al., 2009). Based on this framework, we addressed the question of how making of rhetorical organizational history with a competitor organization featuring as co-narrator is guided by identity formation projects. Our preliminary framework suggested that competitor engagement would be driven by a desire to present the focal organization as the bearer of constitutive differences (i.e., the undesirable other), which serves to authenticate the former’s identity as bearer of positive attributes and invalidates that of the latter by denying it positive attributes (i.e., assets) or endowing it negative ones (i.e., liabilities). We also surmised focal organization’s engagement with the making of its own rhetorical history would be defensive, aimed at re-validating its identity by forestalling asset preemption and liability endowment. Examination of a recent case from Turkey provided rich empirical material regarding self-other interaction as a driver of making of rhetorical organizational history.

This paper contributes to research on rhetorical organizational history in a number of respects, most notably with regards to unpacking of the making of rhetorical organizational history featuring a competitor organization as co-narrator. We explicate that this process is made up of rhetorical attempts at authentication and invalidation by the competitor and re-validation by the focal organization. Erdoğan’s attempts at authenticating the AKP’s identity as a democrat involved primarily recounting of past deeds of the CHP and immediately afterwards stating that the AKP shared none of these. Thus, Erdoğan presented the AKP’s identity as a “contextualized and comparative phenomenon” (Gioia et al., 2010, p. 5), using a self-other discourse. Interestingly, Erdoğan occasionally presented himself as a benevolent and competent narrator when recounting past deeds of the CHP, arguably trying to enhance his legitimacy and credibility as a questioner of the CHP’s past and the leader of the AKP whose identity was at stake, as well. Thus, authentication attempts of Erdoğan entailed not only the CHP’s past but also himself as a narrator.

Erdoğan’s narrations did not always draw strict lines between the AKP and the CHP using an explicit self-other discourse. Many elements of his narration were other-focused, not making any direct references to the AKP. In this vein, Erdoğan engaged in recounting of the latter’s past misdeeds or current vagaries, aimed at invalidating the CHP’s identity, which entailed denying the CHP particular assets and endowing it with particular liabilities. Erdoğan conceived championship of democracy, being respectful of Islam, being a legitimate representative of the people, and having an honorable leader as the assets that could be legitimately denied to the CHP. Moreover, past misdeeds such as slaughtering people and disrespecting mosques, as well as impertinence or inauthenticity of Kılıçdaroğlu were depicted as liabilities that the CHP had to endure. While asset preemption or liability endowment attempts by Erdoğan were occasioned by his engagement with the CHP’s rhetorical history, his remarks were not always strictly about the past. For instance, his remarks positioned Kılıçdaroğlu as ignorant of Quran’s significance. Thus, coming from a religious-conservative lineage, Erdoğan constructed his ‘other identity’ talk within the discursive context of

Islam, a meta-narrative lending meaning to Erdoğan's narration (Ybema et al. 2009). Nevertheless, this talk was arguably facilitated by one of the contentious issues, that is the mosques issue, being closely related to religion. Likewise, Erdoğan remonstrated Kılıçdaroğlu to supporters of the CHP for praising the French president while at the same time being disrespectful to his own country's prime minister (i.e., Erdoğan). Thus, Erdoğan referred to another meta-narrative, that of nationalism (one of the founding principles of the CHP) to lend power to his narrative.

Due to Erdoğan's proactive initiative the CHP's engagement with its own past was inevitably defensive. Thus, contrary to extant literature's depictions of organizations occupying particular positions within the historical discourses they generate (e.g., Anteby and Molnar, 2012), the CHP had to engage with discursive work taking into consideration another active, vocal speaker. Kılıçdaroğlu came up with rationalizations of particular past misdeeds, thus partially giving in to Erdoğan's claims and accepting particular liabilities. However, Kılıçdaroğlu's efforts were mostly directed towards questioning the questioner. Thus, Kılıçdaroğlu attempted at undermining Erdoğan's rhetoric by questioning his motivations and methodology, as well as emphasizing his hypocrisy. So, the CHP's involvement in the making of its own rhetorical organizational history was less about its past but more about the competitor who was also interested in narrating this past.

This paper reveals that what is remembered and what is forgotten takes on a kind of significance not acknowledged in extant literature. When contestation exists, history is less a matter of selective memory assets but the process through which these assets are continually reproduced, which entails development, selection, and retention. In our empirical case, both narrators made allegations or presented evidence (development), which went under scrutiny by the opponent (selection), and only few seem to have been agreed upon, such as Kılıçdaroğlu's claim that significant suffering was experienced in the early-Republican period (retention). Most of what was presented remained contentious, waiting to be redeveloped, and later re-scrutinized. Thus, history making or its end product is not necessarily development of memory assets (cf. Anteby and Molnar, 2012) but a continual debate over what happened in the past and how current actors relate to it. The process is not necessarily under the control of the focal organization or its competitor, both of which stand to lose or gain in the process.

This paper makes additional contributions to the literature on rhetorical organizational history. Firstly, we provide an answer to the puzzle of the timing of rhetorical history production. To date, research has failed to explicitly address *when* organizations engage in the making of rhetorical organizational history. It has only been recently pointed out that we need to focus attention on periods during which history becomes activated and during which it slides into latency (Hatch and Schultz, 2017). Therefore, the implicit assumption has become that organizations either continuously work with their histories or accidentally start utilizing historical narratives. Yet, our study found that ongoing competitive interactions function as an important determinant of the timing of when organizations start and cease to engage with rhetorical organizational history. The CHP's criticism of contemporaneous policies of the AKP sparked the latter's 'discoveries' regarding the former's past, which initiated the process of making of the CHP's rhetorical organizational history. Thus, the CHP's engagement with its past was reactive and the process slid into relative latency only when the AKP felt that it had exploited the situation.

Consequently, the research reported in this paper shows that a greater understanding of the episodic nature of rhetorical history could be gained by observing the actions of competitors.

Secondly, our framework and empirical findings address why a competitor would engage in the making of rhetorical history of a focal organization. Extant research conceives making of rhetorical organizational history as an endogenously driven process through which the focal organization strengthens its identity or changes it in some conducive way. We reveal that the focal organization functions rather as the bearer of constitutive differences for its archival and unwittingly help its competitor authenticate its own identity by playing the role of the undesirable other in the competitor's narration. That narration takes the form of rhetorical organizational history as the competitor considers the focal organization's past a rich repository of undesirable characteristics or deeds. Thus, while the competitor presents itself as not being like the focal organization and authenticating a positive identity for itself, at the same time it invalidates the identity of the competitor as bearer of desirable attributes. We also present an alternative reason for why an organization engages with its own rhetorical history: damage control under conditions of competitor involvement.

Thus, rhetorical organizational history was used by both parties to convince relevant audiences (the general public or rival's supporters) that the other party or its leadership was not legitimate and to thereby eliminate some competition (Pfeffer and Salancik, 1978). Clearly, such reconstruction of rivals' histories for the purpose of delegitimizing them would be particularly probable when immaterial rather than physical assets are the most critical resources of organizations, as happens to be the case for political parties, for which "the delegitimation of the opposition is the logical corollary to political hegemony" (Levite and Tarrow, 1983, p. 297). Nevertheless, past misdeeds (such as those of BP or Union Carbide) may buttress what is called 'lingering concerns' about other types of organizations, as well (Deephouse et al., 2017), especially considering firms come under increasing media scrutiny for what is reported as illegitimate activities (Lamin and Zaheer, forthcoming). Also, firms develop identities within the industries they compete, where "identity is defined with reference to rivals and non-rivals" (Gioia et al., 2010, p. 2).

### **Conclusion**

Overall, our findings confirm that history-making is a multilayered phenomenon that is susceptible to being influenced by competitors. This recognition requires researchers to attend more carefully to the broader process of rhetorical history production rather than merely analyzing the end products of this process. Moreover, this study accounts for relevant reasons for retelling competitors' histories, and represents an initial attempt to delineate routines used by external stakeholders "to perceive and assess legitimacy-relevant information, make legitimacy evaluations, and communicate these evaluations" (Deephouse et al., 2017, p. 18).

Finally, our study provides hints of possible directions for future research. The conditions under which organizations voluntarily offer historical accounts and under which circumstances dictate the strategic use of rhetorical history as an exigency merit greater attention. In addition, the understanding of rhetorical history contestations may benefit from examining which competitors are capable of being confrontational. One might expect among other things, that access to critical resources and the apparent need of younger organizations to consolidate

their identities, make organizations more likely to initiate contestation. In pursuing these research endeavors, management historians have yet to consider the dual nature of power which “can create a sense of direction and inspire energy and hope, but it can also corrupt, oppress, and destroy” (Winter and Leclerc, 2019, p. 1). Thus, rhetorical organizational histories may not only be used to provide direction and inspiration, but they may also prove destructive, especially in the hands of the competitor.

We also found that narrations of rival’s past are made up of rhetorical elements not always about recounting the past but also about characterizing the rival narrator as well as debates about methodology, and stylistic concerns (such as waving documents, see Figure 1). In fact, a substantial portion of the codes we generated were not about accounting for past events but about reconstructing a broader narrative that gave meaning to recounting of the past. Thus, future research could delve into the process of making of rhetorical organizational history, taking into consideration interactions between narrators, as well as the output of this process. Under conditions of contestation, such interactions may unfold over time in particular ways, generating temporal patterning of historical accounts. Thus, history at one point in time could explain further attempts at producing history at later times. Lastly, though audiences figure prominently in extant research, how they are influenced by rhetorical accounts of an organization’s past and how they engage in second-hand narrations typically goes uninvestigated. Nevertheless, how rhetorical organizational history brings about its intended or unintended outcomes may be powerfully driven by interpretation and retelling by primary audiences.

## References

- Aeon, B., & Lamertz, K. (forthcoming). Those who control the past control the future: The dark side of rhetorical history. *Organization Studies*.
- Ahmad, F. (1993). *The making of modern Turkey*. London: Routledge.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational identity. In M. J. Hatch and M. Schultz, *Organizational identity: A reader* (pp. 89-118).
- Anteby, M., and Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- Argyres, N. S., De Massis, A., Foss, N. J., Frattini, F., Jones, G., & Silverman, B. S. (forthcoming). History-informed strategy research: The promise of history and historical research methods in advancing strategy scholarship. *Strategic Management Journal*.
- Barnett, W. P., & Woywode, M. (2004). From Red Vienna to the Anschluss: Ideological competition among Viennese newspapers during the rise of national socialism. *American Journal of Sociology*, 109(6), 1452-1499.
- Bell, E. (2012). Ways of seeing organisational death: A critical semiotic analysis of organisational memorialization. *Visual Studies*, 27(1), 4-17.
- Berkes, N. (1998). *The development of secularism in Turkey*. London: Hurst & Company.
- Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., Procter, S., and Rowlinson, M. (2007). Accounting for the dark side of corporate history: Organizational culture perspectives and the Bertelsmann case. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(6), 625-644.
- Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 8-26.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- Clegg, S. R., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., and Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, and R. Meyer, (Eds), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (2nd ed.). Thousand Oaks CA: Sage.
- Durepos, G., Mills, A. J., and Mills, J. H. (2008). Tales in the manufacture of knowledge: Writing a company history of Pan American World Airways. *Management & Organizational History*, 3(1), 63-80.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Foster, W. M., Coraiola, D. M., Suddaby, R., Kroezen, J., and Chandler, D. (2017). The strategic use of historical narratives: A theoretical framework. *Business History*, 59(8), 1176-1200.
- Foster, W. M., Suddaby, R., Minkus, A., and Wiebe, E. (2011). History as social memory assets: The example of Tim Hortons. *Management & Organizational History*, 6(1), 101-120.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., and Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Godfrey, P. C., Hassard, J., O'Connor, E. S., Rowlinson, M., and Ruef, M. (2016). What is organizational history? Toward a creative synthesis of history and organization studies. *Academy of Management Review*, 41(4), 590-608.
- Hatch, M. J., and Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hatch, M. J., and Schultz, M. (2017). Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 1-41.
- Hearn, M. (2008). Productivity and patriotism: The management narrative of New South Wales Rail Chief Commissioner James Fraser, 1917-1929. *Business History*, 50(1), 26-39.
- Heper, M. (1990). The state, political party and society in post-1983 Turkey. *Government and Opposition*, 25(3), 321-333.
- Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5), 474-490.
- Ingram, P., & Simons, T. (2000). State formation, ideological competition, and the ecology of Israeli workers' cooperatives, 1920-1992. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 25-53.
- Jasper, J. M., & McGarry, A. (2015). Introduction: The identity dilemma, social movements, and contested identity. *The Identity Dilemma: Social Movements and Collective Identity*, 1-17.
- Karthikeyan, S. I., Jonsson, S., and Wezel, F. C. (2016). The travails of identity change: Competitor claims and distinctiveness of British political parties, 1970-1992. *Organization Science*, 27(1), 106-122.
- Kipping, M., and Üsdiken, B. (2014). History in organization and management theory: More than meets the eye. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 535-588.

- Krebs, R. R., & Jackson, P. T. (2007). Twisting tongues and twisting arms: The power of political rhetoric. *European Journal of International Relations*, 13(1), 35-66.
- Kroeze, R., and Keulen, S. (2013). Leading a multinational is history in practice: The use of invented traditions and narratives at AkzoNobel, Shell, Philips and ABN AMRO. *Business History*, 55(8), 1265-1287.
- Levite, A., and Tarrow, S. (1983). The legitimization of excluded parties in dominant party systems: A comparison of Israel and Italy. *Comparative Politics*, 15(3), 295-327.
- Lubinski, C. (2018). From 'history as told' to 'history as experienced': Contextualizing the uses of the past. *Organization Studies*, 39(12), 1785-1809.
- Lubinski, C., & Wadhwani, R. D. (forthcoming) Geopolitical jockeying: Economic nationalism and multinational strategy in historical perspective. *Strategic Management Journal*.
- Maclean, M., Harvey, C., Sillince, J. A., & Golant, B. D. (2018). Intertextuality, rhetorical history and the uses of the past in organizational transition. *Organization Studies*, 39(12), 1733-1755.
- Mordhorst, M. (2014). Arla and Danish national identity – business history as cultural history. *Business History*, 56(1), 116-133.
- Oertel, S., & Thommes, K. (2018). History as a source of organizational identity creation. *Organization Studies*, 39(12), 1709-1731.
- Özbudun, E. (2006). From political Islam to conservative democracy: the case of the Justice and Development Party in Turkey. *South European Society & Politics*, 11(3-4), 543-557.
- Özen, Ş., & Berkman, Ü. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28(6), 825-851.
- Parker, M. (2002). Contesting histories: Unity and division in a building society. *Journal of Organizational Change Management*, 15(6), 589-605.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Pólos, L., Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (2002). Foundations of a theory of social forms. *Industrial and Corporate Change*, 11(1), 85-115.
- Pratt, M. G. (2012). Rethinking identity construction processes in organizations: Three questions to consider. *Constructing identity in and around organizations*, 21-49.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Rowlinson, M., and Hassard, J. (1993). The invention of corporate culture: A history of the histories of Cadbury. *Human Relations*, 46(3), 299-326.

- Rowlinson, M., Hassard, J., and Decker, S. (2014). Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. *Academy of Management Review*, 39(3), 250-274.
- Rumelili, B. (2004). Constructing identity and relating to difference: understanding the EU's mode of differentiation. *Review of International Studies*, 30(1), 27-47.
- Sasaki, I., Kotlar, J., Ravasi, D., & Vaara, E. (forthcoming). Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. *Strategic Management Journal*.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Simons, T., & Ingram, P. (2004). An ecology of ideology: Theory and evidence from four populations. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 33-59.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Strom, K. (1990). A behavioral theory of competitive political parties. *American Journal of Political Science*, 34(2), 565-598.
- Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C., & Foster, W. (forthcoming). History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*.
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change. *Journal of Management*, 43(1), 19-38.
- Suddaby, R. Foster, W. M., and Quinn-Trank, C. (2010). Rhetorical history as a source of competitive advantage. In J. A. C. Baum and J. Lampel, (Eds), *Advances in strategic management: The globalization of strategy research*, 147-173. Bingley, U.K.: Emerald Group.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Wadhwani, R. D., Suddaby, R., Mordhorst, M., & Popp, A. (2018). History as organizing: Uses of the past in organization studies. *Organization Studies*, 39(12) 1663-1683.
- Winter, D. G., and Leclerc, R. (2019). Developing a measure of generative historical consciousness from political leaders' speeches. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1-14.
- Ybema, S. (2014). The invention of transitions: History as a symbolic site for discursive struggles over organizational change. *Organization*, 21(4), 495-513.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations*, 62(3), 299-322.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. *Applied Social Research Methods Series*. Thousand Oaks: Sage.

- Zahra, S. A., and Das, S. A. (1993). Building competitive advantage on manufacturing resources. *Long Range Planning*, 26(2), 90-100.
- Zundel, M., Holt, R., & Popp, A. (2016). Using history in the creation of organizational identity. *Management & Organizational History*, 11(2), 211-235.
- Zürcher, E. J. (2004). *Turkey: A modern history*. IB Tauris.

Table 1. Data Sources

| Narrator     | Number of press reports                                                                                                                                      | Page count |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Erdoğan      | 32<br>(from Akşam, Cumhuriyet, Doğan Haber Ajansı, HaberTürk, Hürriyet, Milliyet, NTV, Posta, Radikal, Sabah, Takvim, Vatan, Yeni Asır, Yeniçağ, Yeni Şafak) | 134        |
| Kılıçdaroğlu | 35<br>(from Akşam, Cumhuriyet, Doğan Haber Ajansı, HaberTürk, Hürriyet, Milliyet, NTV, Posta, Radikal, Sabah, Takvim, Vatan, Yeniçağ)                        | 109        |
| Total        | 67                                                                                                                                                           | 243        |

Table 2. Elements of Erdoğan's and Kılıçdaroğlu's rhetoric

| Category label and definition                                                                          | Second-order codes       | First order (in vivo) codes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Authentication:<br>The AKP's use of its reconstruction of the CHP's past to galvanize its own identity | Constitutive differences | <p>Thousands of people, the exact number of which is still unknown today, are slaughtered. Families are destroyed. The CHP's past is marked by these events. Such things are not part of our past.</p> <p>The CHP's leader Kılıçdaroğlu endorsed the infamous Ali Çetinkaya and declared him a hero [...] We do not have such shamefaced ones among our heroes.</p> <p>The AKP is a product of the nation [...] It is the CHP that has been nurtured by military coups in this country.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                        | The benevolent narrator  | One of the biggest problems of our country is its inability to confront its history. We know that we cannot make any progress towards democracy without confronting the [political] assassinations by unknown assailants. I know that the Kurdish problem cannot be solved without confronting policies of renunciation and denial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                        | The competent narrator   | [...] if you try to legitimate your past fraught with tyranny and oppression, then we would respond to you with documents                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Invalidation:<br>AKP's reconstruction helping with invalidating the CHP's identity                     | Asset preemption         | <p>The dear president [of the CHP, Kılıçdaroğlu] who likens Silivri to a concentration camp should better look at his party's history."</p> <p>Leaving aside the single-party rule period, we see that the people do not authorize the CHP. This because their values do not fit those of the people.</p> <p>You [addressing Kılıçdaroğlu] claim to be the new president of the new CHP. You say you are honored as a native of Dersim. Go on, save your honor [by accepting responsibility for what happened in Dersim]!"</p> <p>I am addressing our fellow brothers and sisters who set their hearts on the CHP. I believe that you are solid by nature, but your chairman is troublesome.</p> <p>Dear Kılıçdaroğlu. The Quran is not an ornamental object to be wrapped in fancy covers and kept in display cabinets, but it is a source of inspiration."</p> |
|                                                                                                        | Liability endowment      | A great tragedy takes place in Dersim in 1937, 1938, and 1939. Shelling and gas bombs,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                              |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              |                 | <p>from the air and ground ... Anything that moved ... kids, women ... were slaughtered in Dersim.</p> <p>A decree dated 11 April 1939. Reads ‘An envoy representing our government [to be sent] to German head of state Hitler’s 50<sup>th</sup> birthday’ [...] Not finished! Another newspaper ... ‘Kemalist Turkey salutes fascist Italy’. Below, it is indicated that İnönü [president of the Republic] will be traveling to Italy.</p> <p>This dossier contains hundreds of newspaper clips about sale of mosques, their use as depots or transformation into stables during the single-party rule [of the CHP].</p> <p>My friend Metiner MP mentioned your tribe. Speak of it, why don’t you speak of it? Don’t shy away, express yourself.</p> <p>I refer Kılıçdaroğlu’s labeling of his own country’s prime minister as ignorant and praise of the French president to the supporters of the CHP.</p>                                                                                                           |
| <p>Re-validation:<br/>The CHP’s counter-rhetoric regarding its own past and the AKP’s engagement with it</p> | Rationalization | <p>It is true that the President [of the Republic] İsmet İnönü banned two books [...] He bans the books that falsify Quran</p> <p>Where would the troops on their way to martyrdom, with no tents or barracks, sleep? They travel to the front riding horses not [motorized] vehicles. The soldier staying at the mosque has to tie up his horse someplace.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                              | Defiance        | <p>It is the duty of politicians and statesmen not to engender animosity from past tragedies, but to learn from them, and make sure new tragedies are not experienced</p> <p>The CHP of the past has to be evaluated considering the conditions of the past.[...] If you equate and compare the events and circumstances of the 1930s with the circumstances of 2011 in Turkey, you would not be doing the right thing.</p> <p>Behave yourself, Prime Minister! Whenever you are disoriented, you attack the history of the CHP. Don’t you have anything else to do? What revenge do you seek to get? You wish to tangle with Mustafa Kemal and criticize him. I know what you think. Your aim is to square up to Atatürk. Your aim is to demolish the Republic. Don’t assume that we are not aware of these ambitions.</p> <p>During their rule, did they not demolish about ten mosques in [the town of] Pursaklar? In [the city of] Malatya, the municipality demolished a mosque and sold its land to foreigners</p> |

|  |  |                                                                                                                                                                                 |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | What will Recep Tayyip Erdoğan do about the Güngören municipality that listed six mosques for sale? I am not referring to 1944. This happened under his prime ministry in 2010. |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figure 1. Erdoğan's display of historical evidence



Source: Hürriyet, 3 April 2012

# HOW GLOBAL IDEAS TRAVEL? TRANSLATION OF FINANCIAL LITERACY IN TURKEY

**Sedat Ilgaz Günay**

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

sgunay@ybu.edu.tr

**Şükrü Özen**

İzmir Ekonomi Üniversitesi

ozen.sukru@ieu.edu.tr

## **Abstract**

This paper aims to explore how social meanings are discursively constituted during the translation of a global idea. The links between discursive strategies and the ways in which actors purposefully intervene in the translation processes remain underexplored to a large extent. To uncover the semiotic and discursive processes, this research proposes incorporating framing and legitimation strategies analyses into the translation of an idea by the relevant actors around the issue. The critical discourse analysis is used to inform the analysis of the empirical case, i.e., the case of translation of financial literacy into Turkey. The financial literacy comes to fore in the agenda of international and national financial fields at a time when the established field actors perceive institutional pressures and demands. The findings are discussed in terms of glocalizing tendencies in contextuality, respective agentic positions, the tensions within the CSR/sustainability discourse, and the translation research in Turkey.

Key words: Translation, glocalization, framing, legitimation strategy, financial literacy

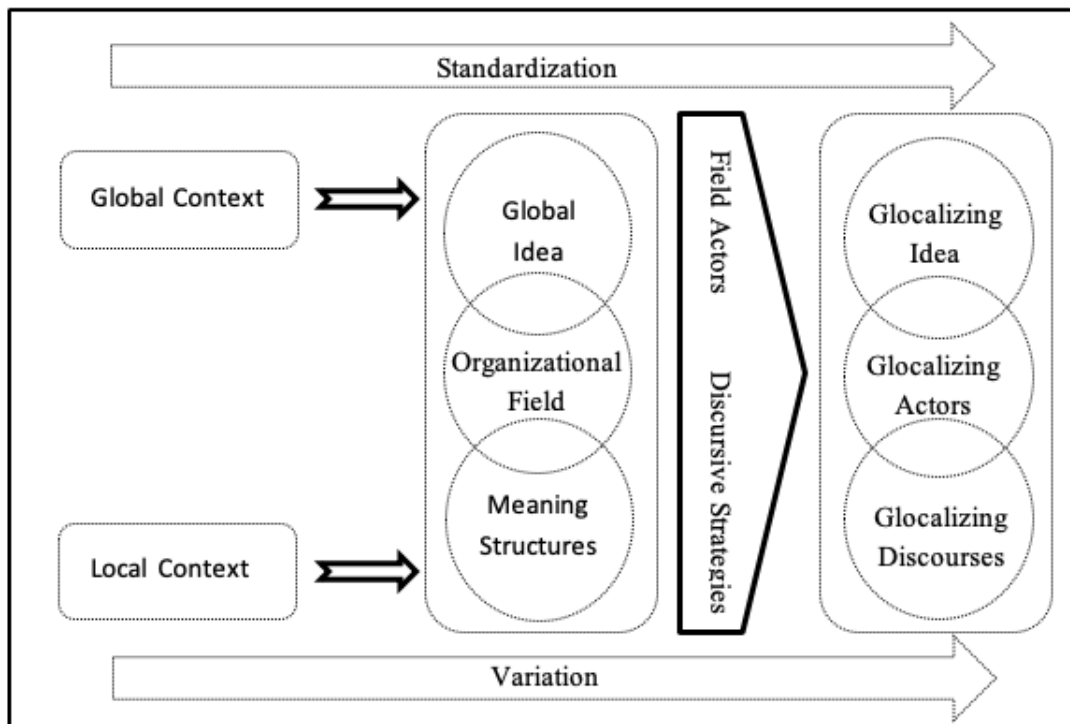
## **Introduction**

This research examines discursive strategies engaged by the relevant actor groups during the translation of a global idea, namely financial literacy into Turkey. How concepts and ideas increasingly extend their reach above and beyond local scales and how actors, being locally-embedded and concurrently having access to translocal scale, respond to such ‘global ideas’ have been one of the central questions of the translation stream in the new institutional scholarship (Strang & Meyer, 1993; Meyer, 2014; Drori et al., 2014). Arguably, the extant literature has been preoccupied with the duality between isomorphic and variation effects of spreading global ideas (Scott, 1995; Ansari et al. 2010). In this debate, the ‘translation’ framework has underlined the context-dependent dynamics of how global ideas or concepts, referring to those ideas that are oft-used, translocal, and having a global reach, are received in local contexts (Czarniawska and Joerges, 1996; Czarniawska and Sevón, 2005).

The extant literature has delved into various semiotic or symbolic aspects in the translation process, including narratives (Czarniawska and Joerges, 1996), rationalized myths (Zilber, 2006), rhetoric (Özen and Berkman, 2007), discursive devices (Mueller and Whittle, 2011), and framing (Meyer and Höllerer, 2010; Boxenbaum, 2006). On the other hand, the scholars concede that the link between discursive strategies and the ways in which actors purposefully edit or intervene in the translation processes remains underexplored to a large extent (Zilber, 2006; Gond and Boxenbaum, 2013; van Grinsven et al., 2016; Waeraas and Agger Nielsen, 2016). Thus, a relational approach may be apt for understanding the intertwined links between broader contextual meaning systems and agentic positions and practices employed during the translation process. To address this, the current research proposes incorporating framing (Snow and Benford, 1988; Benford and Snow, 2000) and legitimation strategies (Vaara et al., 2006) analyses into the translation framework.

## **Theoretical Framework: Translation**

Translation approach has set out to tackle how organizational practices, knowledge, and concepts are altered while they circulate across organizational fields, local settings and translocal scales (Czarniawska and Joerges, 1996). The translation framework anticipates that while an organizational idea circulates across time and space, it tends to be stripped away of its original temporal and contextual specificities (Wedlin and Sahlin, 2017, p. 109). This ‘disembedding’ process posits a substantial homogenization, while circulating ideas preeminently take the form of ‘rationalized’ cause-effect formulations, i.e., ‘theorization’ (Strang and Meyer, 1993). To put it briefly, what practically circulates is the theoretical templates not the actual practices (Wedlin and Sahlin, 2017; see Figure 1).



**Figure 1.** Analytical Framework of Translation

Translation research also puts emphasis on the role of context. Translation literature provides fertile analyses how the processes in the receiving contexts transforms and ascribe new meanings to management concepts in their interactions with the local institutional constellations and meaning structures (Frenkel, 2005; Özen and Berkman, 2007; Boxenbaum, 2006; Gond and Boxenbaum, 2013). On the other hand, translation literature has recently turned toward the ‘glocalization’ dynamics, that is simultaneous processes of global homogenizing tendencies and local variation effects (Drori et al., 2014; Robertson, 2014; see Figure 1). Translation research acknowledges the role of ‘embedded’ agency (Czarniawska and Joerges, 1996; Wedlin and Sahlin, 2017). With the advent of glocalization, what Meyer (2014, p. 419) calls ‘highly schooled mediating actors’ derive their cues not only from local cultural framework but also increasingly from the ‘global rational ideology’, thus becoming so-called ‘bi-cultural translators’ (Waeraas and Agger Nielsen, 2016, p. 248).

### **Discursive Strategies: Framing and Legitimation**

Translation scholarship has also focused on the semiotic aspects of circulating organizational ideas (Waeraas and Agger Nielsen, 2016; van Grinsven et al., 2016). In this vein, framing is an important analytical tool to come to terms with how organizations and actors try to mobilize resources and garner support through justifying their accounts in the perceptions of their target audiences (Snow and Benford, 1988; Benford and Snow, 2000). Frames are interpretative categories formed in reference to extant cultural codes and employed by actors to make sense of their experience and organize their activity (Snow and Benford, 1988, p. 198; Cornelissen and Werner, 2014, p. 182). Snow and Benford (1988) enunciate three core framing tasks, practiced by the proponents of an idea to mobilize support and justify their positions. These are diagnostic, prognostic, and motivational framings. Diagnostic framing refers to the identification of a problem and also attribution of blame to a cause or an agency. Prognostic framing denotes the proposed solutions and prescriptions to the diagnosed problem. Finally, motivational framing emphasizes how protagonists provide attractive reasons to mobilize their audience to the cause.

Building on the critical discourse analysis (CDA), legitimation strategies framework also contributes to our understanding of the ways in which translation is assigned meaning, particularly role of discourse in structuring what is acceptable and makes sense in a field (Vaara et al., 2006; Meyer and Höllerer, 2010). For the current research purposes, we borrow five prevailing legitimation strategies, namely normalization, authorization, rationalization, moralization, and narrativization, proposed by Vaara et al. (2006). Normalization is underpinned by legitimating effect of habitualized action through presenting subjective accounts as ‘normal’

and ‘neutral’, hence ostensibly objective (Vaara et al., 2006, p. 798). Authorization can be expected to raise the legitimating role of ‘mediating actors’ or ‘expertise’ deriving its power from the higher status in organizational fields (Wedlin and Sahlin, 2017; Meyer and Höllerer, 2010, p. 1257). Rationalization legitimation recurses to institutionally embedded formulations of utility of the proposed ideas (Vaara et al., 2006, p. 794; J. Meyer, 2014, p. 415). Moralization entails basing legitimacy claims in value judgments. Narrativization, in turn, focuses on semiotic features of discourse and emphasizes the legitimating value of narration (Vaara et al., 2006, p. 794).

Translation framework seeks to come to terms with the relationality between embedded agency and change in institutional structures. Framing and legitimation approaches present viable analytical tools for shedding light on the role of embedded agency in the intersubjective social constructions of meaning within institutional contexts, and also on the discursive dynamics of power-ridden structuration in organizational fields. Thus, aim of the current research is to explore the trajectory of a global organizational idea’s translation within the context of glocalization. Hence the research question is: How are social meanings discursively constituted during the translation of a global idea?

### **Empirical Setting: Financial Literacy at the International Scale and in Turkey**

Financial literacy is defined by the international organizations as an ‘essential life skill’ for individuals to make ‘sound’ financial decisions as participants in the financial marketplace (OECD, 2012, p. 2; OECD, 2017, p. 7). The critical event that brought the issue of financial literacy to the fore of international organizations’ agendas was the global financial crisis of 2008. The financial literacy has also been proposed as a potential remedy in the context of deregulation and liberalization of global financial movements, the aging population, and poverty especially in the developing and low-income economies, and the repercussions of digitalization and financial technologies (OECD, 2012; World Bank, 2009). The international organizations suggest financial intermediaries or service providers to approach the financial literacy as a corporate social responsibility (CSR) or sustainability activity (OECD, 2012, p. 12). Yet, these organizations also specifically call for financial service providers to keep the financial literacy practices and the marketing and sales of their financial products and services separate (OECD, 2012, p. 12; Atkinson and Messy, 2013). The introduction of financial literacy into Turkey dates back to 2009 with the first educational campaign. In Turkey, it can be asserted that the financial organizations locate and present their financial literacy efforts within their overall CSR and sustainability practices.

Studying the course of financial literacy in Turkey can prove itself viable for current research’s objectives in terms of translation, framing, and discourse frameworks. First, it might be interesting to explore established actors’ construction of social meaning in an organizational field under institutional demands and pressures and the role of the translated idea in the process (Wedlin and Sahlin, 2017; Ansari et al., 2010; Meyer and Höllerer, 2010). Second, exploring the responses of agency in the field of finance to the financial literacy can be quite interesting point for our research framework. The large financial organizations in Turkey can be expected to engage in substantial efforts to justify their interpretations of financial literacy and legitimize their positions as ‘missionary organization’ (Özen and Küskü, 2009). Furthermore, we can add this picture the presence of foreign-owned financial firms and also the positions of financial experts, which tend to be ‘highly schooled mediators’ (J. Meyer, 2014).

### **Methods**

The critical discourse analysis (CDA) provide a viable analytical strategy for the purposes of the current research at the nexus of institutions, translation and discourse (Wodak and Meyer, 2016; Fairclough, 2016). While the CDA asserts the socially constitutive power of discourse it also retains a realistic perspective by accepting the distinct but related extra-discursive aspects of the ‘social’ (Fairclough, 2016). Therefore, it can inform the analysis of translation with paying particular attention to contextuality of socio-cultural meanings, field-level discourses, and also to actors’ ‘field positions’ (Meyer and Höllerer, 2010, p. 1242). In the analysis, The CDA suggests proceeding abductively in order to relate thematic findings to field discourses and also all the emerging themes to the wider ‘orders of discourse’ at the meso-level and broader cultural-level (Wodak and Meyer, 2016, p. 21; Vaara et al., 2006, p. 796).

### **Data Analysis**

From 2009 onwards in Turkey, there have been various financial literacy campaigns, programs, and projects developed and executed by the financial organizations and in several cases through collaborations with non-profit and public sector organizations. This research aims at data collection based on texts generated through,

interviews, non-participant observation, and secondary materials including press reports and news, financial company CSR and sustainability reports, sectoral associations' reports and bulletins, and written resources of projects and campaigns. As this is an ongoing research project, currently the analysis is based on research in the online databases of three nation-wide press organizations, namely Hürriyet, Dünya, and BloombergHT, which have relatively larger reporting on economy and finance. On these databases, the key term research of 'financial literacy' was conducted covering a period from 2009 to June 2019. Also, the research was conducted from 2013 to 2019 on sustainability and corporate governance reports of three banking firms. The current analysis aims at delineating the subjectively constructed social meaning in its field and broader discourses. The analysis starts with coding of emergent themes in the discourse fragments, proceeding to the more abstract and theoretically informed categorization of data.

## Findings

The analysis reveals that there are emergent categories of frames, each of which has its own respective diagnostic, prognostic, and action motivational framing styles, use of legitimation strategies, as well as references to broader discursive categories (Snow and Benford, 1988; Suddaby and Greenwood, 2005). The emergent three overarching frames are financial stability, financial empowerment, and financial inclusion. For the purposes of illustration of findings these frames are described in detail with text examples.

### Financial Stability

Financial stability frame can be differentiated by its privileging of discourse of financial market rationality. In this vein, the diagnostic framings show the problem being perceived as risk and instabilities at the systemic level in the financial markets, while the prognostic framings concede the solution as individual financial awareness and behavior, in their saving or borrowing decisions. As it can be expected from the financial field, the actors tend to resort to the legitimating appeal of expertise, objectivating power of 'scientized' argumentation and the power of instrumental rationality in the economic calculations. As a case in point, an executive of a financial intermediary diagnoses the prospects of society and economy as follows (Table 1):

**Table 1. Coding Example**

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Text fragment           | "As a result of recent financial crises at the global scale, and with the diversification of new investment instruments and applications, the significance of financial awareness is emphasized strongly. In our increasingly populous world, as a result of insufficiencies in natural resources, improving the financial literacy levels of societies and spreading the attitudes toward savings are the priorities of economic and social policy in all countries." (Executive, Financial firm, Hürriyet, 15.12.2014) |
| Frame                   | Financial stability                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Diagnostic framing      | Financial instability and financial complexity                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Prognostic framing      | Individual financial awareness and attitude towards savings                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Motivational framing    | Avoiding systemic risks                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Legitimation strategies | Normalization, rationalization, authorization, narrativization                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

The executive here (Table 1) base the diagnosis on the systemic and global scale and also underline the effects of increasingly complex financial products and services. In terms of rationalization, it is based on terminology and theoretical assumptions of financial expertise, such as diversification, and causal link between savings and stability. As for authorization, the use of passive voice observed in diagnostic and prognostic framings also has the effect of an authoritative genre. Then, normalization legitimation resorts to phenomena that do not entail an agency ('increasingly populous world') in originating problems and seeks to signify the cause in a neutral and 'natural' manner ('insufficiencies in natural resources').

### Financial empowerment

Although not as frequent as financial stability frames in the corpus of data, financial empowerment frame is raised especially as the idea of 'individual' and the discourse of individualism dominate the constituted meanings in the issue of financial literacy. Diagnostic and prognostic framings underline what are considered

desirable individual behaviors such as, saving and frugality, and appreciative attitude towards financial instruments. In this case, the motivational framings tend to call for individual gains such as financial well-being, financial control and sustainability. However, compared to financial stability frame, the financial empowerment frame arguably reveals more frequent accounts of narrativization and moralization as this latter frame focuses more on calling individuals into action. In a similar vein, in the following case a professor in finance gives his/her account of financial literacy (Table 2):

**Table 2. Coding Example**

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Text fragment           | “Individuals should improve their financial literacy levels, plan for current conditions but especially for the future, and take precautions if there are deviations from that plan in the end of terms. Otherwise, they cannot escape but become permanent prisoners of indebtedness prison of financializing capitalism. In financial capitalism the process of production of the indebted causes impoverishment in the wide masses. And this unfortunately leads to dramatic events such as suicides and social degeneration in the trap of informal economy.” (Professor, Hürriyet, 20.03.2018) |
| Frame                   | Financial empowerment                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Diagnostic framing      | Individual indebtedness, lack of financial saviness                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Prognostic framing      | Individual financial awareness and attitude                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Motivational framing    | Avoiding risks to individual well-being and quality of life                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Legitimation strategies | Rationalization, normalization, narrativization, moralization                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

In terms of identifying the problem (diagnostic) and offering remedies to the problem (prognostic), the individual is presented as the initiating factor and responsible for the course of events. This line of reasoning is based on scientized and rationalized discourse that delineates the causal dynamics originating from a global systemic force, i.e., ‘financializing capitalism’. Further, in the text, the moralization strategy can be discerned in terms of calls for individual responsibility by ascribing it a sense of agency and control in the future course of events, with ‘plans’ for the ‘future’.

### Financial Inclusion

The financial inclusion frame denotes the ‘social’ ramifications of financial markets and financial literacy through a focus on low-income households and demographic groups such as poor, women, youth, and disabled, under increasing financial exposure. Under the financial inclusion, the diagnostic and prognostic framings again focus on the values of financial education, awareness. Yet, the motivational framings also propose increasing participation of these societal groups in the financial system. This can be seen in the following account of an executive of a non-profit organization, which runs financial literacy projects to the ‘disadvantaged groups’ (Table 3):

**Table 3. Coding Example**

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Text fragment      | “We strive to access those young individuals who are the most disadvantaged and have the most difficulty in improving themselves in managing their money. For example, those who drop out from school at early age, working, low income youth... youth in rural areas... young uneducated mothers with limited income spending. It is an assertive task to reach these sections and also to get them back in the educational field.” (Executive, non-profit organization, Hürriyet, 18.05.2010) |
| Frame              | Financial inclusion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Diagnostic framing | Disadvantages of low-income individuals                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Prognostic framing | Individual financial awareness and education                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                         |                                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Motivational framing    | Mitigating the effects of low-income                          |
| Legitimation strategies | Rationalization, normalization, narrativization, moralization |

The text excerpt (Table 3) starts by acknowledging the problems of ‘disadvantaged’ and low-income demographics and proposes possible course of action as ensuring their participation in the financial education. The rationalization strategy asserts a response borrowed from expertise of financial management by asserting that these individuals having “the most difficulty in improving themselves in managing their money”. In addition, the statement has a normalizing tone in choosing to frame the social categories of mobility and low-income in individual terms, e.g., individuals “having difficulty”.

## Discussion and Conclusion

This paper specifically sought to explore how discursive strategies of framing and legitimation are employed during the translation of financial literacy into Turkey. The paper suggested to scrutinize the changes in the local embeddedness of meaning structures, that is the traditional translation focus, in their relations with ‘rational ideologies’ of globalization and financializing market economy (J. Meyer, 2014, p. 419; Drori et al., 2014). The analysis revealed three overarching frames, namely, financial stability, empowerment, and inclusion, mostly raised in the public by the actors with expertise in the financial field, being embedded within both local as well as translocal scales.

First point of discussion concerns the global-local debates specifically the dichotomy between global standardization and local idiosyncrasies. Instead, this study underlines how social meaning is constituted in an intertwined reciprocity between global and local (Drori et al., 2014). The theorization of financial literacy in the international circles constructs an abstract sense of equivalency across local contexts in so far as the term ‘financial literacy’ is presented as a set of standardized prescriptions that are applicable across cultures, individuals with disparate social conditions, and financial systems (Drori et al., 2014; Wedlin and Sahlin, 2017). The impact of directly translated rationalizations and equivalencies are also visible in some of the legitimation strategies, especially those that follows a ‘theorized’ and ‘rationalized’ line of causation from individual behaviors to systemic results, e.g., financial stability. On the other hand, there are also local variations during the translation of the global idea, for example, the emphases on individual behavior of savings can be related with the importance ascribed to savings in the financial field in Turkey (Yeldan and Ünüvar, 2016).

Secondly, in terms of the issue of agency, the dominant actor position in the field seems to assume a role of ‘glocalizing’ agency, as ‘highly schooled’ mediators (Meyer, 2014, p. 419) adhering to the theorized model of financial literacy based on the financial market discourse, rationality, and individualist line of reasoning. The ‘glocalizing’ agencies act as ‘internationalizers’ with their response to institutional pressures framed as a variation of ‘theorized’ model of financial literacy (Wedlin and Sahlin, 2017, p. 106; Drori et al., 2014).

The third point is related with the institutional tensions between commercial expectations and socio-cultural considerations emerging due to the re-location or bundling of the financial literacy within the corporate social responsibility (CSR) and sustainability by the international organizations as well as the actors in Turkey (OECD, 2012; OECD, 2018; Höllerer, 2013; Kok et al., 2017). It is not unexpected that during the introduction of a new idea, i.e., financial literacy, the actors in a field try to re-locate or bundle it with an already established or institutionalized domain of category, in this case that being CSR and sustainability (Wedlin and Sahlin, 2017). However, it can also be discerned that the case of translation in this issue also shows transformation, since in the Turkish case the tension between commercial outlook and social purposes (e.g., consumer rights protection) is largely glossed over (OECD, 2012; OECD, 2015).

The fourth and finally, this research can be a contribution to the organizational studies that have been conducted on the translation and adaptation of management ideas and practices into Turkey (Özen and Berkman, 2007; Erçek, 2016). This literature concedes that the management ideas are largely adopted symbolically, i.e., ‘decoupling’. Further, the actors in the business world in Turkey tend to re-frame such translated ideas to communicate their more general ideas about the events and values in the wider public, society, and in the policy-making processes (Özen and Berkman, 2007). While the current case can to a large extent corroborate these arguments, it may nevertheless more strongly accentuate the glocalizing or transformative dynamics. This may be explained with the further advent of ‘globalizing rational ideology’ since

those studies (J. Meyer, 2014) and with the fact that the glocalizing actors in the financial field more strongly adhere to the discourses and cultural categories of global financial markets.

## References

- Ansari, S., Fiss, P.C. and Zajac, E. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
- Atkinson, A. and Messy, F. (2013). Promoting financial inclusion through financial education: OECD/INFE evidence, policies and practice, *OECD Working Papers*, Paris: OECD.
- Benford, R.D., & Snow, D.A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation: The making of Danish diversity management, *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948.
- Cornelissen, J.P. and Werner, M.D. (2014). Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. *Academy of Management Annals*, 8(1), 181-235.
- Czarniawska, B. and Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska, and G. Sevón (eds.), *Translating Organizational Change*. Berlin: DeGruyter, pp. 13-48.
- Czarniawska, B. and Sevón, G. (2005). Translation is a vehicle, imitation its motor, and fashion sits at the wheel. In B. Czarniawska, and G. Sevón (eds.), *Global ideas: How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, pp. 7-12.
- Drori, G., Höllerer, M., and Walgenbach, P. (2014). The glocalization of organization and management: Issues, dimensions, and themes. In G. Drori, M. Höllerer, and P. Walgenbach (eds.) *Global themes and local variations in organization and management*. London: Routledge, pp. 3-24.
- Erçek, M. (2016). Türkiye’de yönetim modalarının firma içi uyarlanma sürecini anlamak: Aktörler, moda etkileşimleri ve çevre ülke konumu, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 43, 745-777.
- Fairclough, N. (2016). A dialectical-relational approach to critical discourse analysis in social research. In R. Wodak and M. Meyer (eds.) *Methods of Critical Discourse Studies*, 3rd edition, London: Sage.
- Frenkel, M. (2005). The politics of translation: How state- level political relations affect the cross-national travel of management ideas. *Organization*, 12(2), 275-301.
- Gond, J-P. and Boxenbaum, E. (2013). The glocalization of responsible investment: Contextualization work in France and Quebec. *Journal of Business Ethics*, 115, 707-721.
- Hardy, C. and Maguire, S. (2016). Organizing risk: Discourse, power, and ‘riskification’. *Academy of Management Review*, 41(1), 80-108.
- Höllerer, M.A. (2013). From taken-for-granted to explicit commitment: The rise of CSR in a corporatist country. *Journal of Management Studies*, 50(4), 573-606.
- Kok, A.M., de Bakker, F.G., and Groenewegen, P. (2017). Sustainability struggles: Conflicting cultural and incompatible logics. *Business & Society*, online, 1-37.
- Meyer, J.W. (2014). Empowered actors, local settings, and global rationalization. In G. Drori, M. Höllerer, and P. Walgenbach (eds.) *Global themes and local variations in organization and management*. London: Routledge, pp. 413-424.
- Meyer, R.E. & Höllerer, M.A. (2010). Meaning structures in a contested issue field: A topographic map of shareholder value in Austria. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1241-1262.
- Mueller, F. and Whittle, A. (2011). Translating management ideas: A discursive devices analysis. *Organization Studies*, 32(2), 187-210.
- OECD (2012). *OECD/INFE high-level principles on national strategies for financial education*. Paris: OECD.
- OECD (2015). *National strategies for financial education: OECD/INFE policy handbook*. Paris: OECD.
- OECD (2017). *G20/OECD INFE report on adult financial literacy in G20 countries*. Paris: OECD.
- OECD (2018). *G20/OECD INFE policy guidance on digitalisation and financial literacy*. Paris: OECD.
- Özen, Ş. and Küskü, F. (2009). Corporate environmental citizenship variation in developing countries: An institutional framework. *Journal of Business Ethics*, 89, 297-313.

- Özen, Ş., and Berkman, Ü. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization*, 28(6), 825-851.
- Robertson, R. (2014). Situating glocalization: A relatively autobiographical intervention. In G. Drori, M. Höllerer, and P. Walgenbach (eds.) *Global themes and local variations in organization and management*. London: Routledge, pp. 25-36.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Snow, D.A., and Benford, R.D. (1988). Ideology, frame resonance, and participant mobilization. *International Social Movement Research*, 1, 197-217.
- Strang, D., and Meyer, J.W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, 22, 487-511.
- Vaara, E., Tienari, J., and Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-810.
- Van Grinsven, M., Heusinkveld, S., & Cornelissen, J. (2016). Translating management concepts: Towards a typology of alternative approaches, *International Journal of Management Reviews*, 18, 271-289.
- Waeraas, A., & Agger Nielsen, J. (2016). Translation theory 'translated': Three perspectives on translation in organizational research, *International Journal of Management Reviews*, 18, 236-270.
- Wedlin, L. and Sahlin, K. (2017). The imitation and translation of management ideas. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, and R. Meyer (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2<sup>nd</sup> edition, London: Sage, pp. 102-127.
- Wodak, R. and Meyer, M. (2016). Critical discourse studies: history, agenda, theory, and methodology. In R. Wodak and M. Meyer (eds.) *Methods of Critical Discourse Studies*, 3rd edition, London: Sage, pp. 2-21.
- World Bank (2009). *The case for financial literacy in developing countries*. Washington DC: The World Bank.
- Yeldan, A. E., & Ünüvar, B. (2016). An assessment of the Turkish economy in the AKP era. *Research and Policy on Turkey*, 1(1), 11-28.
- Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, 49(2), 281-303.

# UNPACKING THE CONCEPT OF THE “STATE”: A SYSTEMATIC REVIEW OF INSTITUTIONAL RESEARCH AND FUTURE DIRECTIONS

**Meltem Özge Özcanlı**

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

[meltem.ozcanli@asbu.edu.tr](mailto:meltem.ozcanli@asbu.edu.tr)

**Çetin Önder**

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

[cetin.onder@asbu.edu.tr](mailto:cetin.onder@asbu.edu.tr)

## **Abstract**

Although institutional theory has directed substantial attention to the role of the state within institutional environments, a number of problems have plagued research from this perspective. By conducting a systematic review of the institutional literature, the present study seeks to understand cumulative progress and identify distinct theoretical opportunities for the advancement of theory. Key findings emerged from this review are classified along the determinants and consequences of three analytical dimensions of the state (i.e., autonomy, capacity, and goals). In spite of the achievements of existing work, there remain some neglected issues critical for the advancement of institutional theory: lack of theoretical clarity and empirical directions. Evaluation of our findings lays the foundation to a new agenda for future research.

**Keywords:** institutional theory, state

## **Introduction**

Among theoretical perspectives and subdisciplines within organizational studies, institutional theory has been positioned as the viewpoint that attributes the greatest significance to the state. In Meyer and Rowan's (1977) formulation of the theory, the state is conceptualized as a powerful agent that rationalizes institutional rules and procedures. Formal organizational structures then come to reflect such rationalized elements to gain legitimacy. DiMaggio and Powell's (1983) account more explicitly elaborates these processes and the state's roles in them. This analysis suggests that the state leads to structural similarity among organizations by setting legal and technical requirements for them. As institutional theory has thrived as an area of study, different perspectives have been launched by scholars to account for more aspects of institutional dynamics. Yet, research has maintained the conception of the state as a bureaucratic apparatus shaping organizations through regulative forces. Therefore, despite accepting the state as a dominant actor within organizational fields, institutional theory has been providing an overly simplistic and partial view of the concept and thus restricting the understanding of the actual roles played by this central agent in multiple contexts and in a changing world.

By conducting a systematic evaluation of the institutional literature, the present study seeks to track widely shared taken-for-granted assumptions in addition to under-discussed aspects with regard to the state. Through a preliminary survey of related literatures in political science and sociology, we have recognized that three themes inspire investigations of states (i.e., autonomy, capacity, and goals). Thus, this study explores usage of these dimensions by institutional researchers to develop greater awareness of the shortcomings embedded in commonly held notions of the state. Additionally, we highlight areas of empirical and theoretical work that can offer an appropriate platform to suggest a more nuanced approach to the study of states.

## **Methodology**

### **Sample**

Our sample consists of empirical and conceptual articles from nine leading management and organization journals, namely, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *British Journal of Management*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Organization*, *Organization Science*, and *Organization Studies*. We searched for the following keywords using Web of Science citation and journal database for the period between 1977 and 2017: institution\* and state/government/regulat\*/polic\*. We chose 1977 as the starting point since Meyer and Rowan's (1977) seminal study published in that year. For the 41-year period, this search identified 1168 potentially relevant articles. In order to ensure that relevant studies were not missed with this search, we also screened articles citing Meyer and Rowan (1977) or DiMaggio and Powell (1983) with the same keywords in their titles, abstracts, or full texts. After eliminating duplicates, these additional searches generated 30 and 39 potentially relevant articles, respectively.

In the first round, both authors read the abstracts of all articles and selected studies for inclusion in the sample. Studies that attend to the key state-related concepts of mainstream institutional theory such as regulative pillar of institutions and state logic were included in the sample, whereas studies that focus on processes within the boundaries of state agencies and the microlevel of analysis were excluded. Pursuing this sampling strategy, the two raters achieved 94.8% intercoder reliability. Once disagreements were sorted out through discussion, this process resulted in 95 relevant articles. In the second round, the first author read the full papers and looked for information about three themes that we previously outlined. Due to their differing theoretical foci and supranational level of analysis, six more articles were eliminated in this round, resulting in 89 articles in the final sample.

### **Data collection and analysis**

We read through each article and extracted data on research efforts to conceptualize and measure the predefined dimensions of the state. The coding scheme was structured around the analytical dimensions of "autonomy", "capacity", and "goals", in addition to a number of descriptive categories, including "national context",

“particular form of state presence” (local government, regulatory agencies, etc.), “state-related variables”, and “findings”, which proved helpful for a more thorough analysis of the data.

We conducted qualitative content analysis which, following established procedures, built upon identifying the concrete dimensions that informed the understanding of the state within institutional research and aggregating these first-order codes into broader themes. By iteratively moving between raw data on deductively derived dimensions, we began to observe consistent patterns within and across the studies under review. The eventual consolidation of second-order themes to a set of more abstract categories revealed that discussions of the state in institutional scholarship have been organized around its various aspects’ determinants and consequences.

## Findings

Key findings emerged from this review can be broadly classified along the determinants and consequences of major themes concerning the state. We realized that the underlying factors that affect the state’s autonomy, capacity, and goals can be divided into two categories. Whereas constraints external to the state are regarded as pertaining to organizational, institutional, economic, and social factors, constraints internal to the state are associated with structural arrangements, governmental actions, and broader judicial, legal, and political factors. Consequences, on the other hand, predict or explain the effects of various aspects of states on organizations, organizational populations, regions, and countries.

### State autonomy

Thirty-six out of eighty-nine reviewed papers reflect insights to deal with the concept of state autonomy. The predominant position in the literature builds upon an indirect assessment of state autonomy as the focus of substantial attention has been on the way in which organizations affect regulatory decisions, rather than on the formulation of the concept. Institutional researchers study state autonomy in the absence of a definition of the concept. Moreover, there is no systematic approach to explaining the underpinnings of autonomous state actions. We found only limited evidence of research that indulges in a more detailed treatment of state autonomy. Yet, there are differences even among the perspectives of these three studies. First, scholars seem to attach subjective meanings to the concept. When seeking to maximize autonomy, the state has been understood as pursuing greater influence over regulatory agency decision processes (Hiatt and Park, 2013), political power (Ingram and Simons, 2000), or monopoly control over institutional sectors (Goodstein and Velamuri, 2009). Second, outside threats to state autonomy arise from different sources such as dissatisfied stakeholders (Hiatt and Park, 2013), order-generating organizations (Ingram and Simons, 2000), or organizations attempting to disrupt institutionalized patterns of state control (Goodstein and Velamuri, 2009). Lastly, different mechanisms shield the state against autonomy threats. For instance, regulatory agencies rely upon positive assessments of prominent third-party actors to secure their autonomy (Hiatt and Park, 2013). Moreover, political elites launch rhetorical attacks on others’ legitimacy (Ingram and Simons, 2000) and use coercive tactics (Goodstein and Velamuri, 2009) to confront challenges to state autonomy. Regarding the measurement, we identified Choi, Jia, and Lu’s (2015) contribution as the only study that subjects the abstract concept of state autonomy to empirical examination. As such, this study measures *federalism* as an indicator of greater autonomy and political power distributed to subnational governments. The remaining studies delineate external and internal constraints as determinants of the degree of state autonomy.

**External constraints.** Studies build predominantly on attempts of organizations to shape the legal environment when considering the determinants of state autonomy. Such organizational activities are seen to be targeted either at the passage or implementation of legislation through five different tactics: lobbying, the capture of regulatory authorities, the development of political engagements, constituency building, and organized associations. In many cases, lobbying appears to be the main organizational tactic to shape the political environment. For the purposes of this study, lobbying refers to instances in which organizations pressure regulators to adopt policies or actions that serve their self-interests. Attempts to capture regulatory authorities differ from lobbying activity in that they comprise illicit provision of private benefits to public officials. In other cases, private actors develop political engagements to achieve regulatory outcomes most favorable to their interests. Lastly, constituency building is intended to motivate individuals and groups to express their

preferences about public policy issues to elected officials (Baysinger, Keim, and Zeithaml, 1985). Organizations are likely to employ a preferred tactic independently or collectively. Overall, institutional researchers suggest that different strategies designed to reinforce the prerogatives of organizations limit the design or application of the law and thus compel the state to compromise its independent agenda-setting.

**Internal constraints.** A relatively small proportion of studies assume that political elite's isolation from outside influence can be determined by internal attributes of states. These factors have been related either to the structure or actions of the state apparatus. Examination of structural constraints draws attention to the dispersion of state authority through the administrative or political system. Some institutional studies are more concerned with portraying states as purposeful actors conditioned to counter autonomy-loss threats. Accordingly, ruling elites are shown to confront challengers to state autonomy either through the consolidation of state power or institutional development. The implication is that the context dictates whether complete autonomy is associated with independent decision-making by state officials or authoritarian regimes.

**Summary.** Three major insights emerged from our review of the institutional literature on state autonomy. First, studies reflect alternative ways of conceptualizing state autonomy. Second, non-state organizations, either independently or collectively, produce critical implications for autonomous state actions. Third, a number of internal factors buffer the state from threats to its autonomy. However, there are also some underdeveloped aspects of research from this perspective. Most obviously, theoretical propositions receive a disproportionate amount of attention in research. Additionally, the consequences of state autonomy for organizations or other sectors of society are entirely absent within the institutional literature.

### **State capacity**

Fifty-eight out of eighty-nine reviewed papers address issues concerning the concept of state capacity. The existing literature explores this aspect of the state by reference to its different dimensions, determinants, and consequences. Thus, this specific theme has not only received greater scholarly attention, it has also been examined from multiple perspectives. Yet, in spite of the number of attempts to incorporate the concept of state capacity, institutional work seems to lack a thorough understanding of the concept. We observed that the majority of contributions advance the conceptualization of administrative capacities of states to formulate and implement policies. Specifically, out of fifty-eight papers exploring state capacities, fifty point to this basic source of strength. As this particular dimension is explicitly premised on rule-making and enforcement activities, studies distinguish almost invariably between two types of administrative capacity, that is, capacity for policy making and capacity for policy implementation, and suggest that they could be independent of one another.

Attempts to measure state capacities mostly incorporate regulatory enforcement actions, including assessments of the amount of fines and the number of regulated facilities. Others include consideration of legal institutional environments captured by indicators on the number of state prohibitions or laws. Still, examination of different aspects of state capacity by a few exceptions opens up possibilities for extending the range of competencies that states have. For instance, recent research endeavors to use overall state capacity indicators that tap into different dimensions of the concept (e.g., Guillén and Capron, 2016; Shirodkar, Konara, and McGuire, 2017). Lastly, similar to analyses of state autonomy, the development of state capacities is tied to both external and internal constraints. However, unlike autonomy-based accounts, institutional research also devotes attention to the consequences of state capacities at different levels of analysis.

**External constraints.** External constraints on state capacities combine a set of organizational, institutional, economic, and social factors. Research, from this perspective, introduces a class of organizational tactics and characteristics that reduce the effect of state capacities on organizations. This category consists of active resistance, regulatory non-compliance, low levels of state dependence, industry characteristics, and organized associations. Active resistance enables organizations to dismiss institutional pressures originating from the state and thus lessens the impact of policy making or implementation capacity. In some cases, active resistance and regulatory non-compliance, i.e., violations of the law, are used in concert. Moreover, state capacities become impaired when organizations' ties to the state are weak or their industries are subject to little government oversight. In a similar vein, industry identity and oligopolistic behavior are likely to create tendencies for firms

to dismiss coercive institutional pressures from formal legislative bodies. Lastly, organized action fosters organizations more effective at inhibiting state capacities.

In some studies, outside interference in state capacities extends beyond organizations to encompass wider constraints such as institutional, economic, and social conditions. At the institutional level, simultaneous conflicting pressures from a variety of constituents give rise to multiple belief systems within regulatory organizations and thus limit administrative capacity. At a more macro level, economic development and crucial events in history affect the dynamics of state capacity. In contrast to organizational and institutional factors, this particular group of external forces improves the effectiveness of state capacities. For instance, a crisis event such as a devastating fire can act as a catalyst for reinforcing state capacity for policy implementation.

**Internal constraints.** A second set of constraints pertain to the internal workings of states in addition to judicial, legal, and political factors. On the one hand, this line of research produces structural explanations of the development of state capacities. In this regard, the literature considers centralization and fragmentation of state authority as influential. For the most part, studies provide descriptive accounts of how the fragmentation of the state structure has dampening effects on state capacity. On the other hand, research focuses on actions of the state apparatus as a means of facilitating or inhibiting state capacities. Ensuring control of corruption to increase various kinds of state capacities is an example of such endeavors that belong in this category.

Taking a broader focus on state-centered factors that constrain state capacities, some studies address judicial, legal, and political conditions. Researchers attend to the importance of legal infrastructure, the development of the judiciary, political stability, and government policy for building state capacities. Overall, the literature emphasizes that particular kinds of institutional environments become highly conducive to reinforcing state capacities, whereas certain political priorities hinder the state's capacity to regulate.

**Organization- or population-level consequences.** Research also explicates the consequences of different kinds and varying degrees of state capacities for organizations and organizational populations. State capacities are applied to explain a wide range of organizational outcomes, including efficiency and effectiveness, performance, structure, strategy, practice, and responsive action, and to offer insights into processes of population dynamics. The largest subgroup associated with this line of work is interested in understanding changes in organizational responses in the face of a given state capacity. Research in this area frequently examines when organizations would prefer lobbying or the development of political engagements. Institutional accounts offer contradictory interpretations of lobbying that is exercised reactively. While Heese, Krishnan, and Moers (2016) posit that regulators' unrigorous enforcement actions prompt organizational activity aimed at influencing public policy, Shirodkar, Konara, and McGuire (2017) argue that contexts characterized by higher quality regulatory institutions encourage the use of lobbying. In terms of the development of political engagements, studies support the view that organizations seek to build relational networks to compensate for the weakness of the state in enforcing property rights.

**Regional- or country-level consequences.** The final issue that the literature explores in relation to state capacities is their consequences for regions and countries. This work follows two different paths. The first builds on within-country variations, while the second relates to cross-country variations. Studies with a single-country focus refer to regional variations and illustrate that either a given kind of state capacity can be relatively strong in particular geographic areas or different approaches to policy formation can be attributed to the dispersion of state authority through a federal system, as in the American context. By contrast, a group of researchers points out that different historical trajectories lead to cross-country variations in terms of the development of state capacities. For instance, Spencer, Murtha, and Lenway (2005) categorize national political institutional structures under four types, i.e., state corporatism, state nation, liberal pluralism, and social corporatism, and situate countries within each type of polity somewhere along a continuum from strong to weak.

**Summary.** Three key contributions seem to characterize examinations of state capacity in institutional theory. First, the literature supports the view that state capacity is a multi-dimensional phenomenon. Second, administrative capacity emerges as the most central component of the state apparatus. Third, researchers facilitate a relatively comprehensive treatment of this dimension by integrating the study of external and internal

effects on state capacities and considering the consequences of state capacities for multiple spheres in combination.

Despite these achievements, institutional research largely neglects several issues critical for understanding the concept of state capacity. Remarkably, empirical models that explore the theorized relationships of state capacity are often absent. For instance, much of the reviewed literature on factors that offset the effect of state capacity on organizations relies on case study methods or anecdotal evidence. Moreover, some of the research results remain equivocal. As we noted above, studies occasionally offer contradictory evidence for the consequences of state capacity for organizations.

### **State goals**

Twenty-four out of eighty-nine reviewed papers contain assertions about state goals. Therefore, this dimension has received relatively little attention in the institutional literature. Existing research in this area builds largely on notions of direction and comprehensiveness. Studies of direction are interested in states in terms of “the overarching postures they assume toward national economic life” (Fainshmidt, Judge, Aguilera, and Smith, 2016, p. 310). This provides the literature with a theoretical basis for addressing long-term political orientations within and across states. Specifically, institutional studies reflect awareness of six state types: liberal, socialist, welfare, developmental, predatory, and social market. The concept of comprehensiveness performs a useful function within this framework by capturing the distinction between public goals that are in the interests of the general polity and private goals that maximize narrow interests of a subset of the polity. More than half of the studies found to be associated with state goals account for policies aimed at the promotion of collective goals. A wide range of alternative frames are provided for both public and private goals. Broad-based interests are purported to maintain employment and promote economic development, among others. Examples of particularistic interests include the pursuit of political support, reelection, and rent-seeking.

The literature also involves different operationalizations of the concept of state goals. A central line of inquiry focuses on the state’s stance on policy issues. As such, some studies draw on indicators of the preferences of the government for particular policy areas such as income distribution, while others depend on assessments of the ideologies of political parties as suggestive of state goals. The remaining research derives measures of the use of public power for private benefits. Specifically, these studies collect *corruption* data utilizing multiple sources. In our view, there is not a systematic attempt to place state goals at the center of analysis in institutional theory. However, a few studies directly link the pursuit of certain goals to important organizational and economic outcomes.

**Organization-level consequences.** States’ pursuit of certain goals is assumed to produce five main types of consequences for organizations, namely, effectiveness, performance, structure, strategy, and practice. For instance, studies spell out consequences of a diverse set of state goals for organizational strategies such as merger and acquisition decisions and preferred entry mode.

**Country-level consequences.** The literature directs attention to economic consequences of state goals at the country level. These include inward FDI, economic growth, and openness to international trade. Studies that examine such factors suggest that private goals of state actors are negatively associated with direct investment flows into an economy, economy-wide growth, and openness to international trade.

**Summary.** The set of assumptions that underpin institutional research on state goals can be summarized as follows. First, the literature allows the development of alternative ways to conceptualize and measure state goals. Second, goal formulation appears to be perceived as varying according to the organization of national institutional systems and adherence to societal goals or special-interest actions. Third, the pursuit of certain goals produces important consequences for organizations and the national economy.

While research sheds light on the concept of state goals, there is a tendency to downplay important methodological and conceptual issues. Notably, there remains a disparity between theorization and empirical analyses in terms of the multiplicity of approaches to the study of state goals. Existing measures of the concept center attention either on particular policy choices of governments or the pursuit of personal enrichment by

corrupt officials. On the other hand, conceptual development permits a more comprehensive account of state goals by alluding to different types of states and policy objectives. Finally, analyses of the determinants of state goals are non-existent in the literature.

### **The overall evaluation of findings: Progress and problems in institutional theory**

This systematic review draws important new insights for future state-related institutional research. In fact, significant progress has been made in the field over the past four decades. All three dimensions of the state have received research attention. Various conceptualizations and operationalizations have been proposed. Different types of determinants and outcomes have been investigated. And, the study of the state has been enriched by insights from multiple contexts and research settings. Yet, a more systematic perspective can help develop further understanding of the nature and impacts of the state. For instance, there has been varying levels of interest in different aspects of the state. While state capacity has been the most researched dimension, the concept of state goals has received the least amount of attention. Each state-related issue needs to be attended equally to provide a more balanced representation of the state in organizational and economic life. Moreover, despite reflecting alternative ways of conceptualizing and measuring the dimensions of the state, researchers seldom offer a definition of these dimensions, or even the state itself. This suggests that taken-for-granted assumptions underlie research from this perspective and constrains the capacity of institutional theory to grasp the nature of the state in different national contexts. On the contrary, the development of a more refined approach to the state calls for conscious reflection. For instance, a high degree of reliance on the assumption of open access orders has been criticized for restricting understanding of limited access orders characterized by dominant coalitions of select groups and politically connected economic organizations (Bucheli and Kim, 2013).

Based on the review of the literature, we also explored some largely neglected state-related issues critical for the advancement of institutional theory. Most importantly, researchers approach substantive questions about the state in the absence of theoretical tools. This is why institutional researchers have been called to “reengage with theories of the state, particularly those that consider the state’s actions and perceptions as affected by other institutions” (Simons and Ingram, 2003, p. 613). This recognition could be taken as an indication of another problem. Accordingly, the literature seems to involve a heavy reliance on the study of top-down influence of the state on organizations. Thus, a large number of studies (forty-five out of eighty-nine reviewed papers) are concerned with analyzing how regulatory pressures affect a variety of organizational behaviors and outcomes. However, it has already been pointed out that “... the direction of influence and the flow of power between an external regulatory pressure and relevant organizations is not necessarily unidirectional, flowing only from the external pressure to the affected organizations” (McKay, 2001, p. 649). Institutional theory’s such disregard for the two-way dynamic between the state and organizations stands in the way of responding to calls for paying greater attention to the consequences of organizational actions on the wider social systems (Barley, 2010; Hinings and Greenwood, 2002).

Most importantly, institutional theory suffers from a tendency to obscure conceptual distinctions among three areas of inquiry identified in this analysis and lack of conceptual precision often hinders a fair appraisal of interactions among these dimensions. The number of attempts to consider all three dimensions of the state is limited to four across eighty-nine studies (Goodstein and Velamuri, 2009; Özen and Akkemik, 2012; Rodriguez, Uhlenbruck, and Eden, 2005; Uhlenbruck, Rodriguez, Doh, and Eden, 2006). Even though a greater number of contributions incorporate two of these dimensions in institutional analyses, the simultaneous study of different dimensions frequently appears to be more haphazard than integrated. Thus, the literature falls short of a nuanced approach to understanding these dimensions in tandem. Finally, despite the presence of theoretical assumptions, relatively few studies move beyond conceptualizations to operationalize state-related constructs.

### **Conclusion**

Although institutional theory has attributed great significance to the state since its inception, the literature has consistently presented a limited vision of this central agent. Such conceptualization of the state has inevitably obscured important differences in the structures and roles of states and the two-way dynamic between states and organizations in different types of polities and in a changing world. Moreover, three areas of inquiry identified in this analysis have been either conflated or totally absent in institutional work. By drawing conceptual

distinctions among these themes, institutional scholarship can provide fruitful lines of development. In a nutshell, this research endeavor has the potential to create theoretical opportunities for the advancement of the field based upon the reframing of an established concept of institutional theory – the state.

## References

- Barley, S. R. (2010). Building an institutional field to corral a government: A case to set an agenda for organization studies. *Organization Studies*, 31(6), 777-805.
- Baysinger, B. D., Keim, G. D., and Zeithaml, C. P. (1985). An empirical evaluation of the potential for including shareholders in corporate constituency programs. *Academy of Management Journal*, 28(1), 180-200.
- Bucheli, M., and Kim, J. U. (2013). The state as a historical construct in organization studies. In M. Bucheli, and R. D. Wadhvani, (Eds), *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, 241-262. Oxford: Oxford University Press.
- DiMaggio, P., and Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Fainshmidt, S., Judge, W. Q., Aguilera, R. V., and Smith, A. (2018). Varieties of institutional systems: A contextual taxonomy of understudied countries. *Journal of World Business*, 53(3), 307-322.
- Goodstein, J. D., and Velamuri, S. R. (2009). States, power, legitimacy, and maintaining institutional control: The battle for private sector telecommunication services in Zimbabwe. *Organization Studies*, 30(5), 489-508.
- Guillén, M. F., and Capron, L. (2016). State capacity, minority shareholder protections, and stock market development. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 125-160.
- Heese, J., Krishnan, R., and Moers, F. (2016). Selective regulator decoupling and organizations' strategic responses. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2178-2204.
- Hiatt, S. R., and Park, S. (2013). Lords of the harvest: Third-party influence and regulatory approval of genetically modified organisms. *Academy of Management Journal*, 56(4), 923-944.
- Hinings, C. R., and Greenwood, R. (2002). Disconnects and consequences in organization theory? *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 411-421.
- Ingram, P., and Simons, T. (2000). State formation, ideological competition, and the ecology of Israeli workers' cooperatives, 1920-1992. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 25-53.
- McKay, R. B. (2001). Organizational responses to an Environmental Bill of Rights. *Organization Studies*, 22(4), 625-658.
- Meyer, J. W., and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Özen, Ş., and Akkemik, A. K. (2012). Does illegitimate corporate behaviour follow the forms of polity? The Turkish experience. *Journal of Management Studies*, 49(3), 515-537.
- Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., and Eden, L. (2005). Government corruption and the entry strategies of multinationals. *Academy of Management Review*, 30(2), 383-396.
- Shirodkar, V., Konara, P., and McGuire, S. (2017). Home-institutional imprinting and lobbying expenditure of foreign firms: Moderating effects of experience and technological intensity. *British Journal of Management*, 28(4), 589-608.
- Simons, T., and Ingram, P. (2003). Enemies of the state: The interdependence of institutional forms and the ecology of the kibbutz, 1910-1997. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 592-621.
- Spencer, J. W., Murtha, T. P., and Lenway, S. A. (2005). How governments matter to new industry creation. *Academy of Management Review*, 30(2), 321-337.

Uhlenbruck, K., Rodriguez, P., Doh, J., and Eden, L. (2006). The impact of corruption on entry strategy: Evidence from telecommunication projects in emerging economies. *Organization Science*, 17(3), 402-414.