



! ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞTAYI !

11-12 ŞUBAT 2011



TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
ANKARA



T.C. MERKEZ BANKASI



TÜBİTAK

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

Çalıştay Danışma Kurulu Üyeleri:

Prof. Dr. Ceyhan Aldemir (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Prof. Dr. Ümit Berkman (Bilkent Üniversitesi)

Prof. Dr. Eyyup Günay İsbir (TODAİE, Genel Müdür)

Prof. Dr. Tamer Koçel (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Prof. Dr. Şükrü Özen (TODAİE)

Prof. Dr. A. Selami Sargut (Başkent Üniversitesi)

Prof. Dr. Fulya Sarvan (Akdeniz Üniversitesi)

Prof. Dr. Meral Tecer (TODAİE)

Prof. Dr. Behlül Üsdiken (Sabancı Üniversitesi)

Prof. Dr. Nazlı Wasti (Orta Doğu Teknik Üniversitesi)

Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi Üyesi)

Çalıřtay Düzenleme Kurulu

Prof. Dr. Şükrü Özen

Yrd. Doç. Dr. Başak Beydoğan

Yrd. Doç. Dr. Hande Mimaroglu Özgen

2. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri

Relationship between Formal Contract and Trust in Interorganizational Networks: Evidence from the Turkish Automotive Industry . 1

Tuğba Gürçaylılar Yenidoğan (Akdeniz Üniversitesi) ve Josef Windsperger (University of Vienna)
Tartışmacı: Nazlı Wasti (Orta Doğu Teknik Üniversitesi).

İç-Dış Gruba Güven ve Yerleşik-Mesafeli İlişkilerin Sosyal Sermayeye Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) Üzerine Bir Araştırma19

Ayşın Paşamehmetoğlu (Okan Üniversitesi)
Tartışmacı: Ayşe Elif Şengün (Başkent Üniversitesi)

İlgisiz Çeşitlenme Stratejisinin Öncüllerine Dair Bir İnceleme: Koç Holding ve General Motors Örnekleri ..39

Şirin Atakan Duman
Tartışmacı: Mehmet Erçek (İstanbul Teknik Üniversitesi)

Yönetim Kurulu Yapısının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği....61

Tülay İlhan-Nas ve Ozan Kalaycıoğlu (Karadeniz Teknik Üniversitesi)
Tartışmacı: Nisan Selekler Gökşen (Boğaziçi Üniversitesi)

Türkiye’de İşletme Gruplarının Çeşitlenme Eğilimi.....81

Mehmet Akif Koca (Başkent Üniversitesi)
Tartışmacı: Umut Koç (Osmangazi Üniversitesi)

Küreselleşme ve Yerel Aktör Eylemleri: Türk Sineması Alanı 93

Rabia Arzu Kalemci (Çankaya Üniversitesi)
Tartışmacı: Ali Danışman (Çukurova Üniversitesi)

Taking Learning Style to the Institutional Level: New Product Development from Strategic Action and Institutional Perspectives 115

Mustafa Gökoğlu (Başkent Üniversitesi)
Tartışmacı: Çetin Önder (Başkent Üniversitesi)

Protestocular, Şirketler ve Devlet Ekseninde Türkiye’deki HES Sektörünün Yapılandırılması: Doğu Karadeniz Mücadelesi 127

Abdullah Uzun (Karadeniz Teknik Üniversitesi)
Tartışmacı: Hayriye Özen (Atılım Üniversitesi)

Türkiye’de Kurumsal Bir Aktör Olarak Devlet ve Futbol 139

Umut Koç (Osmangazi Üniversitesi), Janset Aytemur (Akdeniz Üniversitesi) ve Erkan Erdemir (Osmangazi Üniversitesi)
Tartışmacı: Özgecan Koçak (Sabancı Üniversitesi)

Relationship between Formal Contract and Trust in Interorganizational Networks: Evidence from the Turkish Automotive Industry

Tuğba Gürçaylılar Yenidoğan - Josef Windsperger

Abstract: *This paper aims to explain the relationship between formal contract and trust as governance mechanisms in supplier networks by developing an integrative model within the context of transaction cost theory, resource-based view and relational view of governance. Our results from the automotive industry in Turkey support the complementary relationship between formal contract and trust. Under the complementarity view trust increases information sharing and interorganizational learning and enables the specification of more formal contracts, and more specified contracts support the development of trust. The use of governance mechanisms is influenced by relationship-specific investments and transactional uncertainty (environmental uncertainty and task complexity). We argue that relationship-specific investments are not exogenous, as assumed in the transaction cost theory, but function as mediator between uncertainty and formal and informal governance.*

Key Words: *Trust, formal contracts, relationship-specific investments, transaction cost, relationship-specific rents.*

INTRODUCTION

Interorganizational networks, such as strategic alliances, joint ventures and cluster relationships are governed by formal contract and trust to decrease environmental and behavioural uncertainty and to increase information sharing and interorganizational learning. Hence formal contracts and trust have a transaction cost savings and a value creation function (Zajac - Olsen, 1993; Dyer, 1997; Madhok - Tallman, 1998) to generate relational rents (Dyer - Singh, 1998). In recent years research on interorganizational networks has focused on the relationship between formal contract and trust as governance mechanisms. According to this literature, formal contracts may vary positively or negatively with trust as informal governance mechanism (e.g. Poppo and Zenger, 2002; Klein Woolthuis, 2005; Faems et al., 2008). Some authors (Gulati, 1995; Dyer, 1997; Nooteboom et al., 1997; Cavusgil et al., 2004) suggest that trust may be a substitute for formal contracts as a more effective safeguard mechanism against opportunism risk under high exchange hazards. In this case, trust decreases transaction costs due to opportunism risk and hence the need for formal contracting (McEvily et al., 2003). On the other hand, trust and formal contracts may be complements (Poppo - Zenger, 2002; Luo, 2005, 2007; Zhou et al. 2008; Liu et al., 2009). Trust increases information sharing and knowledge integration and hence the knowledge base for designing more detailed rules of contracts, and more specified contracts support the development of trust by demarcating the self-enforcing range of contracts.

Although the existing literature explains the role of trust and formal contract in interorganizational networks from different theoretical viewpoints, such as transaction cost theory, resource-based view and relational view of governance, the deficit of this literature results from the restriction of the scope of the governance mechanisms under the transaction cost theory, the treatment of asset specificity as exogenous determinant of formal and informal governance as well as the neglect of task complexity as determinant of formal and informal governance. First, most of the studies using transaction cost explanations to investigate the role of trust and formal contract in network relationships focus on the function of formal contract and trust as control (incentive and monitoring) device to decrease opportunism risk (e.g. Gulati, 1995; Mellewigt et al., 2007; Hansen et al., 2008; de Man - Roijakkers, 2009). However, according to Williamson (1971, 1975) following Barnard (1938) and Simon (1945), the governance mechanism has not only an incentive intensity function but also an information processing and adaptation function in reducing transaction costs under environmental uncertainty. Second, the interorganizational governance literature is based on the assumption that asset specificity is treated as exogenous variable that influences formal and informal governance. However, in supplier networks the parties of the exchange relationship may undertake high transaction-specific investments as credible commitments to establish a cooperative relations-

hip which are mutually beneficial in a situation of high uncertainty (Sawhney Celly et al., 1999). Hence the relationship-specific investments are a mediator between transactional uncertainty and formal and informal governance because the component suppliers and assemblers make symmetric investments in co-specialized assets to manage environmental uncertainty and task complexity. Third, most of the studies neglect the importance of task complexity as determinant of the formal and informal governance, due to product complexity. Especially in the automotive industry, high product complexity results in both supplier's and assembler's co-investments for manufacturing and designing and requires high adaptation capabilities of the governance mechanisms (Asanuma, 1989).

Starting from this deficit in the literature, the aim of our study is to explain the role of formal contract and trust in interorganizational networks by providing an integrative view on the relationship between formal contracts and trust in supplier networks by applying Transaction Cost Theory (TCT), Resource Based View (RBV) and Relational View of Governance (RVG). TCT examines the impact of environmental and behavioural uncertainty as well as asset specificity on the choice of formal governance mechanisms as adaptation, incentive & monitoring device (Williamson, 1975, 1991; Gibbons, 2005, 2010). RBV focuses on the explanation of governance mechanisms as knowledge sharing and creation device to generate strategic rents by increasing the governance capabilities of interorganizational networks (Rumelt, 1984; Madhok and Tallman, 1998; Mayer and Salomon, 2006). RVG focuses on the role of informal governance mechanism (such as trust and norms) to facilitate coordination and interorganizational learning. According to the RVG (e.g. Gulati, 1995; Dyer - Singh, 1998; Zaheer et al., 1998), uncertainty and relationship-specific investments influence trust and hence the costs and value of transactions. We empirically test the relationship between trust as an informal governance mechanism and contracts as formal governance mechanism using data from the automotive industry in Turkey.

The paper is structured as follows: the functions of formal contract and trust as governance mechanisms are discussed and the theoretical model with the hypotheses is presented, latter the empirical study from the Turkish automotive industry is conducted, and lastly the results are discussed and some conclusions are drawn.

THEORY DEVELOPMENT AND HYPOTHESES

Before developing the hypotheses about the relationship between trust and formal contract, we have to address the question 'What are the economic functions of formal contract and trust as governance mechanisms?'

Functions of Formal Contract and Trust as Governance Mechanisms

Interorganizational networks are governed by formal contract and trust to reduce environmental and behavioural uncertainty and to increase information sharing, knowledge creation and integration. Therefore, trust and formal contract have a transaction cost savings function and a value creation function to realize relational rents (Dyer - Singh, 1998). Under TCT, formal contracts and trust are coordination (i.e. incentive & monitoring and adaptation) devices to reduce behavioural and environmental uncertainty and hence transaction costs (Williamson, 1971, 1975; Gibbons, 2005). When the partners are bounded rational, formal contracts increase the information processing capacity and trust the flexibility to adjust to complex and changing environment. In this case, contract and trust function as adaptation mechanism. On the other hand, under the assumption of opportunism formal contract and trust are an incentive & monitoring device to reduce behavioural uncertainty. Hence, under bounded rationality and opportunism, adaptation, incentive and monitoring problems increase with increasing environmental uncertainty and task complexity. Under RBV, formal contracts and trust are knowledge creation and integration devices to increase relationship-specific rents (Madhok - Tallman, 1998; Foss, 2007; Vlaar, 2008). Formal contracts increase the governance capabilities of the network by enabling the development of new knowledge between the partners, and trust increases the governance capabilities by improving knowledge creation and integration. RVG focuses on the information sharing and communication role of trust. Trust improves the information flow and communication thereby reducing transaction costs and/or increasing transactional value (Zajac - Olson, 1993; Dyer, 1997).

Overview of the Model

Since formal and informal governance mechanisms in supplier networks have the function to reduce environmental uncertainty, to mitigate opportunism risk and to enhance information sharing and knowledge upgrading between the network partners, this study develops an integrative model based on TCT, RVG and RBV.

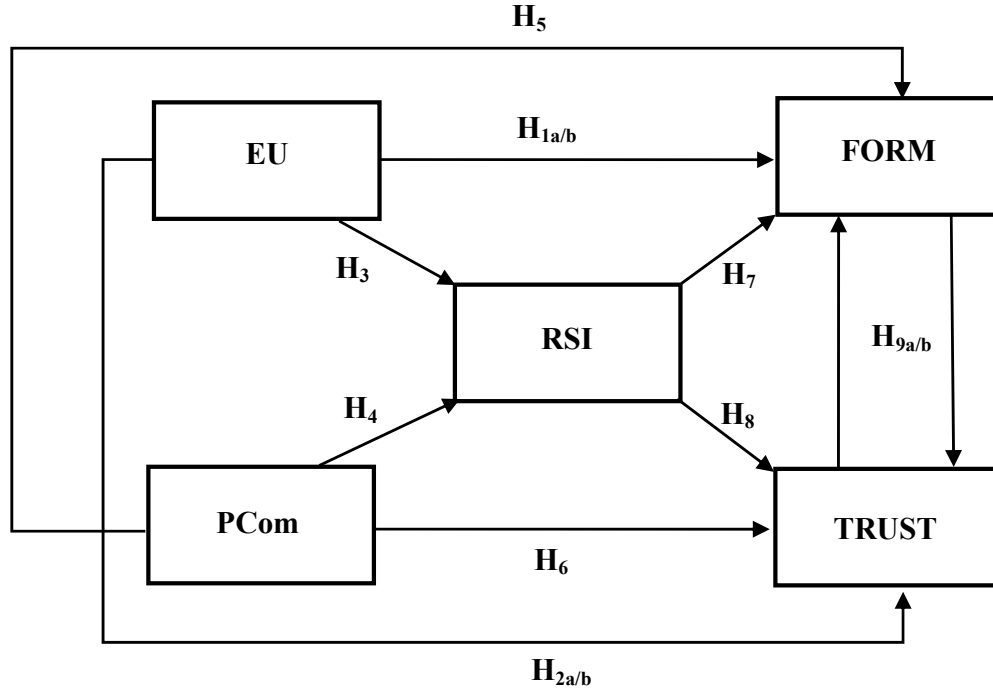


Figure 1. Integrative Model

Figure 1 gives an overview of our integrative model. First, environmental uncertainty (EU) and task complexity, due to product complexity (PCom), have a direct effect on formal contract and trust (FORM, TRUST). Second, EU and PCom also influence the level of relationship-specific investments (RSI). More environmental uncertainty and task complexity result in higher investments in co-specialized assets and interorganizational routines to generate relational rents. Third, relationship-specific investments influence the use of formal and informal governance mechanisms. Due to the bonding effect, bilateral specific investments reduce the requirements for formal contracts and increase the level of trust. Fourth, formal contract and trust function as incentive and adaptation (or transaction cost savings) mechanisms are negatively related, and formal contract and trust as information sharing and knowledge creation (or value creation) mechanisms are positively related.

Hypotheses

Environmental uncertainty and formal contract

TCT focuses on formal governance mechanisms based on legal contracts and legitimate organization authority to process information and to solve disputes between transaction partners. Williamson (1976, 1996) argues that contracts are adaptation mechanisms to facilitate exchanges under transactional uncertainty. Consistent with this view, other researchers (e.g. Poppo - Zenger, 2002; Barthelemy - Quelin, 2006; Zhou et al., 2008) argue that formal contracts are an efficient response to exchange hazards under uncertainty, despite the additional costs of formulating and enforcing complex contracts. On the basis of the TC explanation, we can derive the following hypothesis:

H_{1a}: Environmental uncertainty is positively related with formal contracts.

On the other hand, based on the RVG, Nooteboom et al. (1997) argue that in the case of frequent environmental changes, detailed formal contracts are not efficient because of their inflexibility

and high adjustment costs. In this situation, less formal governance mechanisms are used to facilitate sequential adaptations (e.g. Heide - John, 1990; Dyer, 1996). Thus we can derive the following hypothesis:

H_{1b}: Environmental uncertainty is negatively related with formal contracts.

Environmental uncertainty and trust

Contrary to the view of Williamson (1985), researchers applying the RVG (e.g. Macneil, 1980; Granovetter, 1985; Gulati, 1995; Dyer - Singh, 1998) argue that economic agents are not only opportunistic but may also behave in a trustworthy and fair way in business relations (Hoyt and Huq, 2000). Rousseau et al. (1998), Saparito et al. (2004) and Kadefors (2004) distinguish calculus-based and relational trust. Calculus-based trust is based on a rational choice perspective under the existence of economic incentives for cooperation or contractual sanctions for breach of trust. TCT adopts calculus-based trust to reduce the risks associated with opportunism in exchange relationships (Williamson, 1993; Nooteboom, 1996). Consistent with Hill (1990), we argue that high uncertainty results in high transaction costs that can be reduced by developing calculus-based trust as a self-enforcing mechanism. Hence we formulate the following hypothesis:

H_{2a}: Environmental uncertainty is positively related with trust.

Relational trust is constituted by repeated interactions which lead to establish reciprocity between the partners (Rousseau et al., 1998; Kadefors, 2004). Repeated exchanges, risk sharing and fulfillment of expectations encourage the parties to rely on each other. However, relational trust may cause inflexibilities in network relations. The higher the environmental uncertainty, the more flexibility is required to successfully adjust to changing environmental situations. Hence, under high environmental uncertainty, flexibility may be increased by a lower level of trust because high trust implies strong ties between the network partners that result in high switching costs. This view is consistent with Uzzi's "paradox of embeddedness" (Uzzi, 1997). Hence we can derive the following hypothesis:

H_{2b}: Environmental uncertainty is negatively related with trust.

Environmental uncertainty and relationship-specific investments

Although many studies investigate relationship-specific investments as exogenous variable in the TC framework, only few studies investigate the relationship between environmental uncertainty and relationship-specific investments (e.g. Walker - Weber, 1987; Heide - John, 1990; Bensaou - Anderson, 1999). Sawhney Celly et al. (1999: 298) emphasize that in uncertain circumstances network partners make transaction-specific investments in order to establish cooperative relationships, which are mutually beneficial in managing transactional uncertainty. According to their explanation, specific investments are related to incentives to engage in value-creating initiatives. This reasoning is based on the RBV which offers an alternative explanation to the TCT perspective. Firms can attain mutually beneficial outcome through investing in co-specialized assets and interorganizational capabilities to manage environmental uncertainty. We hypothesize the following relation between uncertainty and relationship-specific investments:

H₃: Increase in environmental uncertainty encourages relationship-specific investments to establish cooperative relationships.

Task complexity and relationship-specific investments

In addition to environmental uncertainty, transactional uncertainty also depends on task complexity due to product complexity. Bensaou and Anderson (1999) defined task complexity as the extent to which there is not a known procedure that specifies the sequence of steps to be followed in performing the task. In the automotive industry, a high level of component complexity associated with the adoption of advanced technology requires many engineering efforts and a high level of customization. Asanuma (1989) presented a classification of components which is based on differentiation between supplier capabilities in manufacturing and product development. According to this classification, ordered goods are divided into two categories as drawings supplied (DS) parts, and drawings approved (DA) parts, also known as black box parts. DS suppliers provide basically

only capabilities for manufacturing of the parts transacted, whereas DA suppliers provide capabilities for product development as well. Automakers utilize DA suppliers' experimentation on advanced technology to reduce the costs of technological search. Hence high product complexity results in both supplier's and assembler's co-investments for manufacturing and designing to realize relationship-specific rents (Asanuma, 1989). On the basis of the RBV explanations, we can derive the following hypothesis:

H₄: Product complexity is positively related with relationship-specific investments.

Task complexity and formal contracts

High task complexity creates adaptation problems and the need for mutual adjustment (Gulati et al., 2005). To coordinate complex tasks, researchers in organization theory argue that organizations are an information processing and communication system (e.g. March - Simon, 1958; Thompson, 1967; Galbraith, 1973; Williamson 1971, 1975). Consequently, by applying this adaptation view of governance, the higher information-processing requirement to coordinate complex tasks, the higher is the tendency toward using more specified formal contracts. Hence we can derive the following hypothesis:

H₅: Product complexity is positively related with formal contracts.

Task complexity and trust

Based on the RVG perspective (Madhok, 1995), as a firm's ability to respond to situations of high task complexity decreases, conflicts and opportunism risk may increase. In this case, a higher level of trust may mitigate these risks and improve communication and information sharing between the partners. Therefore a high degree of task complexity results in more cooperative behaviour and hence a higher level of trust.

H₆: Product complexity is positively related with trust.

Relationship-specific investments and formal contract and trust

In supplier-manufacturer relationships, both partners undertake high transaction-specific investments resulting in high bilateral dependency (Williamson, 1983). In this case, the relationship-specific investments increase the self-enforcing range of contracts without requiring more formal contract rules (Klein, 1996). Hence high bilateral dependency increases the level of cooperation enabling both partners to realize lower transaction costs. Thus we formulate the following hypothesis:

H₇: Bilateral relationship-specific investments are negatively related with formal contracts.

What is the impact of relationship-specific investments on trust? From the RVG perspective, relationship-specific investments offer evidence that the network partners can be believed and they are willing to make sacrifices through specific investments (Ganesan, 1994). Therefore, relationship-specific investments communicate strong mutual commitment and enhance trust between the partners (Kim - Michell, 1999; Dyer - Chu, 2003; Yu et al., 2006; Lui et al., 2009). Thus, we can formulate:

H₈: Bilateral relationship-specific investments are positively related with trust.

Relationship between formal contract and trust

Interorganizational networks are governed by formal and informal governance mechanisms. What is the relationship between formal contracts and trust? Under the substitutability view, trust and formal contract are an adaptation and incentive & monitoring device to reduce transaction costs due to environmental and behavioural uncertainty. Hence greater trust leads to less specified contracts as incentive & monitoring and adaptation device and more specified contract rules result in less cooperative behaviour and trust. Under the complementarity view, trust and formal contract is an information sharing and knowledge upgrading and integration device to generate relational rents. Hence greater trust enables the formulation of more detailed contracts, and more formal con-

ract enables the development of trust by demarcating the self-enforcing range of contracts. Accordingly, we formulate the following hypotheses:

H_{9a} : Trust functions as substitute for formal contracts.

H_{9b} : Trust functions as complement to formal contracts.

DATA AND MEASUREMENT

Data Collection and Sample

Data collection was carried out by an interview-based qualitative method and a questionnaire-based survey. After studying the relevant literature and developing the conceptual framework, we conducted interviews with managers from the Turkish automotive industry: Four firms operating in passenger vehicles, one firm in light commercial vehicles and one firm in both categories. We attempted to conduct interviews with managers of all firms operating in both categories in the industry, but one firm rejected the interview request. The automotive manufacturing firms operating in the heavy commercial vehicles and agricultural tractors categories were not included in the sampling of the qualitative study. We were able to conduct semi-structured interviews with five purchasing managers/executives. These interviews included questions about the classification of parts (e.g. detailed controlled parts, black box parts and supplier proprietary parts) according to the first tier supplier's involvement in product design, product complexity, sourcing mode, specific assets and formalization in the assembler-supplier relationships. In addition, interviews were conducted with some component suppliers on the draft questionnaire form. The data collected from the interviews was used for further refinement of the questionnaire.

The empirical data to test the theoretical model and hypotheses presented in the previous section was collected through an e-mail survey targeting the first tier suppliers in Turkish automotive industry. The number of the first tier suppliers which supply components directly to manufacturers is between approx. 250-300 in the industry (TAYSAD brief report, 2003). 259 companies are registered in Association of Automotive Parts & Components Manufacturers (TAYSAD) in Turkish automotive industry and 213 of them are the first tier suppliers. The questionnaire delivered electronically to the sales managers/executives of total 213 companies after having informed the participants by telephone. A total of 104 completed questionnaires were received. The effective response rate is 49%.

The respondents replied the questions in the questionnaire regarding a specific relationship with their one manufacturer which is operating in the categories of passenger and/or light commercial vehicles and a specific component as an object of this relationship. We used the variables of operating duration, equity relationship and share in turnover as interfirm characteristics/demographics. Of the total 104 firms, 5.8 percent have less than 1 year, 35.6 percent have 1-3 years, 20.2 percent have 4-6 years, 16.3 percent have 7-9 years, 22.1 percent have 10 years and above relationship with their customers. 99 percent of them have no equity relationship with their customers. Customers have maximum 30 percent in the annual turnover of 73.1 percent of these firms. There is no difference among the groups in these variables on dependent variables. Accordingly we considered not to use these variables in the model for the sake of simplicity.

We examined the potential for response bias by comparing early versus late responses on measures both in the conceptual constructs and the interfirm characteristics/demographic variables. The test of multivariate analysis of variance (MANOVA) shows no significant differences for the measures between early and late respondents (Wilk's Lambda = 0.886, $F = 1.527$, $df = 8$, $p = 0.158$). The comparison provides evidence regarding the external validity of the study and generalizability of the findings.

Measurement

Formal contract (FORM)

Formalization of the contract is measured with two items taken from Heide (2003) and one item created after the interviews were conducted with the component suppliers. The items used in the scale are: (1) This customer places orders periodically, (2) deliveries are made on fixed days and

times, (3) the conditions of the specific investments (e.g. press, molding equipment) dedicated to this customer are indicated in the agreement. These three indicators were measured using a 7-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree (Cronbach's $\alpha = 0.64$).

Trust (TRUST)

This construct is measured with three items consistent with the study of Carson et al. (2006). The items included in the scale are: (1) The conflicts will be resolved fairly even if no guidelines are specified by our formal agreement, (2) when an unexpected situation arises, we have a mutual understanding that a win-win solution would be found even if it contradicted our formal agreement, (3) the problems arising from the relationship will be solved jointly through communication and cooperation rather than just referring to our formal agreement. These three indicators were measured using a 7-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree (Cronbach's $\alpha = 0.85$).

Environmental uncertainty (EU)

In TCT environmental uncertainty is measured with market/demand uncertainty and technological uncertainty (Robertson - Gatignon, 1998; Buvik - Gronhaug, 2000; Carson et al., 2006). In this study we measure environmental uncertainty with two items for demand uncertainty and one item for technological uncertainty. The item of technological uncertainty is related to the change frequency of the specifications of the component. The items of demand uncertainty are created based on the interviews; they are related to the stability level of monthly and annual demand. These indicators were measured using 1-7 semantic differential scales (Cronbach's $\alpha = 0.56$).

Product complexity (PCom)

Consistent with Bensaou (1992) we use four items that belong to customization, technical complexity, maturity of the underlying technology and the engineering content. These indicators are measured using 1-7 semantic differential scales for a component ranging from: (1) low level of customization to high level of customization, (2) technically simple to technically complex, (3) based on mature technology to based on new technology, (4) low engineering effort and expertise to high engineering effort and expertise (Cronbach's $\alpha = 0.81$).

Relationship-specific investments (RSI)

Consistent with the studies of Asanuma (1989) and Dyer and Singh (1998), we developed the scale for RSI. The items of the scale are: (1) We are substantially involved in product development, (2) we spend much time in developing the specifications, (3) we spend much time and efforts in developing manufacturing and designing processes, (4) manufacturing of this product has created a specific expertise dedicated to our relation. These four indicators are measured using a 7-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree (Cronbach's $\alpha = 0.79$).

Reliabilities of three constructs pass the threshold of 0.7 although the values of Cronbach's α for FORM and EU are relatively low. However recent research assigns more significance to maximize validity rather than internal consistency (John - Benet- Martinez, 2000). According to Pedhazur and Schmelkin (1991) reliabilities above 0.5 can be viewed as acceptable under the condition of construct validity.

Construct Validity

The research employs exploratory factor analysis (principal components analysis with varimax rotation) and confirmatory factor analysis for assessing the construct validity. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy is 0.704 and the Bartlett test of sphericity is highly significant, indicating that the data is suitable for factor analysis. The exploratory factor analysis yields a 5 factor solution accounting for 68.671 percent of the cumulative variance. According to the Kaiser rule (Kaiser, 1960) the factors are retained with eigenvalues greater than 1. Factor loadings of the 17 items are above 0.40 (Hair et al., 1998), ranging from 0.591 to 0.850 (Table 1).

Table I. Factor Analytic Evidence for the Construct Validity

ITEMS	Factor 1 (Relationship- specific Investments)	Factor 2 (Product Complexity)	Factor 3 (Trust)	Factor 4 (Formal Contract)	Factor 5 (Environmental Uncertainty)
RSI 1: We are substantially involved in product development.	0.737				
RSI 2: We spend much time in developing the specifications.	0.728				
RSI 3: We spend much time and efforts in developing manufacturing and designing processes.	0.802				
RSI 4: Manufacturing of this product has created a specific expertise dedicated to our relation.	0.730				
PCom 1: Low level of customization to high level of customization.		0.748			
PCom 2: Technically simple to technically complex.		0.752			
PCom 3: Based on mature technology to based on new technology.		0.821			
PCom 4: Low engineering effort and expertise to high engineering effort and expertise.		0.653			
TRUST 1: The conflicts will be resolved fairly even if no guidelines are specified by our formal agreement.			0.850		
TRUST 2: When an unexpected situation arises, we have a mutual understanding that a win-win solution would be found even if it contradicted our formal agreement.			0.849		
TRUST 3: The problems arising from the relationship will be solved jointly through communication and cooperation rather than just referring to our formal agreement.			0.830		
FORM 1: This customer places orders periodically.				0.810	
FORM 2: Deliveries are made on fixed days and times.				0.849	
FORM 3: The conditions of the specific investments (e.g. press, molding equipment) dedicated to this customer are indicated in the agreement.				0.600	
EU 1: Rare specification changes to frequent specification changes.					0.591
EU 2: Stable monthly demand to unstable monthly demand.					0.738
EU 3: Stable annual demand to unstable annual demand.					0.776
Eigenvalues	2.815	2.758	2.585	1.901	1.615
Cumulative Variance Explained (%)	16.560	32.785	47.993	59.174	68.671
KMO: 0.704 Bartlett's Test: 713.102 p = 0.000					

We used the confirmatory factor analysis (CFA) as complementary approach to the use of exploratory factor analysis. The measures show a good fit of the model ($\chi^2 = 169.56$; $df = 109$; $RMSEA = 0.07$; $GFI = 0.93$; $AGFI = 0.91$). The results allow the evidence to validate the presence of a priori, hypothetical factor structures.

Convergent/Discriminant Validity

We applied the correlation matrix approach to evaluate the convergent/discriminant validity of the 17-item instrument. Each item in subscales is strongly (>0.50) correlated with its associated factor (Hair et al., 2006). The results provide evidence for convergent validity based on a Pearson's correlation of 0.669 or higher, consistent with a meaningful correlation (Table 2).

Table II. Item-Total Correlations for the Evidence of Convergent/Discriminant Validity

ITEMS	RSI	PCom	TRUST	FORM	EU
RSI 1	0.768**	0.210*	0.216*	-0.017	0.138
RSI 2	0.725**	0.154	-0.144	-0.065	0.241*
RSI 3	0.861**	0.518**	0.115	0.050	0.144
RSI 4	0.782**	0.450**	0.125	0.035	0.125
PCom 1	0.451**	0.847**	0.179	0.146	0.183
PCom 2	0.014	0.706**	0.194*	0.212*	0.094
PCom 3	0.389**	0.860**	0.210*	0.108	0.031
PCom 4	0.507**	0.785**	0.177	0.149	0.234*
TRUST 1	0.101	0.158	0.899**	0.248*	-0.150
TRUST 2	0.096	0.293**	0.906**	0.253**	-0.173
TRUST 3	0.070	0.182	0.829**	0.187	-0.142
FORM 1	-0.006	0.152	0.311**	0.730**	-0.147
FORM 2	0.101	0.128	0.179	0.808**	-0.194*
FORM 3	-0.081	0.170	0.163	0.780**	-0.089
EU 1	0.166	0.292**	0.177	-0.075	0.734**
EU 2	0.129	0.173	-0.181	-0.187	0.669**
EU 3	0.157	-0.105	0.103	-0.139	0.781**

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Discriminant validity was also evaluated by inspection of correlations between latent constructs. The results of CFA model show that the correlations between the constructs are relatively low, ranging from 0.02 to 0.59 (Table 3). According to Kline (1998), if estimated correlations between the factors in a CFA model are not excessively high (>0.85), the results can be shown as an indicative of discriminant validity. In this case it is unlikely that items assigned to one construct are loading significantly highly on others (Singh et al., 2010). The results of our model indicate that all items are unidimensional.

Table III. Correlations for CFA Analysis and Descriptive Statistics

Constructs	Number of items	Mean	S.D.	FORM	RSI	TRUST	EU	PCom
FORM	3	5.69	1.28	1.00				
RSI	4	4.65	1.52	0.02	1.00			
TRUST	3	5.10	1.55	0.35	0.14	1.00		
EU	3	3.89	1.30	-0.26	0.28	-0.31	1.00	
PCom	4	5.17	1.25	0.24	0.59	0.27	0.26	1.00

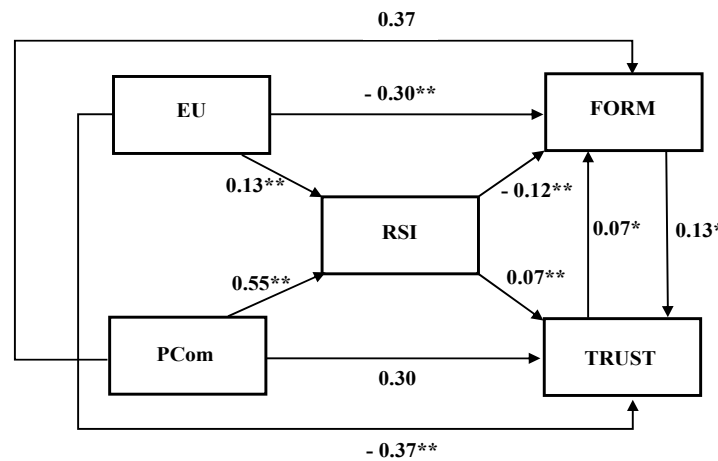
Note: All correlations are statistically significant at the level of 0.05.

Common Methods Bias

The possibility of common methods bias occurs when items are measured with the same type of measure (e.g. seven-point Likert scales) and responses are received from a single individual in the organization. To test for this, Harman's single factor test (Harmon, 1967) where all variables are hypothesized to load on a single factor was performed using both exploratory factor analytic approach and confirmatory factor analytic approach (Podsakoff and Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). The results of the unrotated factor solution of the 17-items reveal that the first factor does not account for the majority of the variance (24.5 %) and there is no general factor. The SEM results of the test indicate that common methods bias is unlikely to be present, with the goodness of fit indices for this model indicating poor fit with data ($\chi^2 = 557.72$, $df = 119$, $p = 0.000$, $RMSEA = 0.189$, $AGFI = 0.73$, $GFI = 0.79$).

RESULTS

The theoretical model was estimated using Structural Equation Modeling (SEM) with LISREL (Figure 2). The model has a good fit (Hair et al., 1998) ($\chi^2 = 128.84$; $df = 108$; $p = 0.084$; $RMSEA = 0.04$; $GFI = 0.93$; $AGFI = 0.91$). The estimation results can be found in Table IV.



Note: * $p \leq 0.10$; ** $p \leq 0.05$

Figure 2. Standardized estimates of the model

The results of each hypothesized relationship are shown in Figure 2. The relationship between EU and FORM was examined based on the predictions of TCT and RBV (H_{1a} and H_{1b}). While H_{1a} predicts that EU is positively related with FORM, H_{1b} predicts that EU is negatively related with FORM. The coefficient for this relationship is -0.30 and significant at the 0.05 level. Therefore H_{1b} is supported. The relationship between EU and TRUST is examined with H_{2a} and H_{2b} according to the predictions of TCT and RVG. As the coefficient is -0.37 and significant at the 0.05 level, H_{2b} is supported. H_3 formulates a positive relationship between EU and RSI based on the RBV. Its coefficient is 0.13 and statistically significant at the 0.05 level. H_4 predicts that PCom is positively related with RSI under the RBV and H_5 predicts that PCom is positively related with FORM under the TCT. Both hypotheses are statistically significant at the 0.05 level. H_6 refers to the effect of PCom on TRUST under the RVG. The coefficient is 0.30 and significant at the 0.05 level.

H_7 and H_8 examine the effects of RSI on FORM and TRUST based on predictions of TCT and RVG. For H_7 the coefficient was -0.12 ($p < 0.05$) and for H_8 the coefficient was 0.07 ($p < 0.05$). Therefore, the negative effect of RSI on FORM and the positive effect of RSI on TRUST are supported. According to H_{9a} , TRUST and FORM function as substitutes and based on H_{9b} , TRUST and FORM function as complements. Our results provide partial support for the complementarity view of trust and formal contract.

Table IV. Lisrel Estimates

	of	Lisrel estimates	t-values	p-values
<i>Total effects on</i>				
RSI	EU	0.13	4.81	0.03
	PCom	0.55	22.56	0.02
FORM	RSI	-0.12	-2.85	0.04
	EU	-0.30	-5.97	0.05
	PCom	0.37	6.92	0.05
	TRUST	0.07	1.03	0.07
TRUST	RSI	0.07	2.06	0.03
	PCom	0.30	7.39	0.04
	EU	-0.37	-10.40	0.04
	FORM	0.13	1.99	0.06
<i>Indirect effects on</i>				
FORM	EU	-0.35	-8.74	0.04
	PCom	0.33	10.05	0.03
TRUST	EU	-0.40	-12.41	0.03
	PCom	0.37	14.17	0.03
Correlation Matrix of Independent Variables				
	EU	PCom		
EU	1.00			
PCom	0.26 (0.03)	1.00		

Total and indirect effects (standardized)

CONCLUSION AND DISCUSSION

This paper aims to explain the relationship between formal contract and trust in supplier networks by developing hypotheses within the context of Transaction Cost Theory (TCT), Resource-Based View (RBV) and Relational View of Governance (RVG). The results of our empirical study from the automotive industry in Turkey are summarized in Table V.

Table V. The results of the empirical study

Constructs	Hypothesis	Theory	Results
EU-FORM	H _{1a} (+)	TCT	-
	H _{1b} (-)	RVG	Supported
EU-TRUST	H _{2a} (+)	TCT	-
	H _{2b} (-)	RVG	Supported
EU-RSI	H ₃ (+)	RBV	Supported
PCom-RSI	H ₄ (+)	RBV	Supported
PCom-FORM	H ₅ (+)	TCT	Supported
PCom-TRUST	H ₆ (+)	RVG	Supported
RSI-FORM	H ₇ (-)	TCT	Supported
RSI-TRUST	H ₈ (+)	RVG	Supported
FORM-TRUST	H _{9a} (-) / (-)	as substitutes	-
	H _{9b} (+) / (+)	as complements	Supported

TCT proposes that formal contracts are an efficient response to exchange hazards under environmental uncertainty. On the other hand, RVG proposes that less formal governance mechanisms are used to facilitate sequential adaptations. Empirical results from the Turkish automotive industry indicate that environmental uncertainty has a negative effect on formal contracts which is compatible with the RVG perspective. In addition, the relationship between environmental uncertainty and trust is investigated based on the predictions of TCT and RVG. TCT argues that high transaction costs arising from high uncertainty can be reduced by developing calculative trust. On the other hand, from the RVG relational trust derived from organizational embeddedness may cause inflexibilities in the network. Higher environmental uncertainty requires higher flexibility to get access to new knowledge and capabilities which is supported by a lower level of trust. Empirical results indicate that environmental uncertainty has a negative impact on trust. This result is compatible with Uzzi's view (Uzzi 1997). RBV predicts that increasing environmental uncertainty and product complexity encourages relationship-specific investments to establish cooperative relationships and generate relationship-specific value; this hypothesis was supported by the data. The adaptation view of governance based on TCT argues that product complexity is positively related with formal contracts to coordinate complex tasks between the partners. RVG argues that high product complexity makes the adaptation of firms difficult to changing situations and increases the scope of conflict. To cope with this situation a higher level of trust is required. Both predictions of TCT and RVG are supported by the data from the Turkish automotive industry. Furthermore, the results indicate that the relationship-specific investments, especially in complex components defined as drawings approved parts, result in bonding and mutual commitment effects and hence in both less formal and more informal governance mechanisms. The data support the positive relationship between relationship-specific investments and trust under the RVG perspective as well as the negative relationship between relationship-specific investments and formal contracts under the TCT perspective. Finally, the data provide some support of the hypothesis that formal and informal governance mechanisms are complements in the automotive supplier networks. Whereas trust increases information sharing and knowledge integration and hence the knowledge base for designing more formal contracts, formal contracts support the development of trust by demarcating the self-enforcing range of contracts.

What is the contribution of this study to the literature? First, our study extends the literature by providing an integrative view on trust and formal contracts as governance mechanisms based on transaction cost theory, resource-based view and relational view of governance. From this integrative perspective we indicate that the governance mechanisms are complements with undertaking transaction cost savings and value creation function to enhance performance. To support the reciprocal positive interactions between formal contract and trust we emphasize more comprehensive functions executed by them. The use of relationship-specific investments as mediating effect allows the amalgamation of different theoretical backgrounds. Our empirical study differs from Poppo and Zenger's (2002) in this significant respect. Whereas our measures of relationship-specific investments include bilateral commitments, they concentrate specific investments in the nature of their unilateral commitment. In our study the development of trust is conducted with mutual commitment and formal contract in contrast with Poppo and Zenger's (2002). Their study ignores the need of using complementary resource base between the partners under rapid technological changes. Therefore their results may only indicate that formal contracts and trust are complements in control concern.

Second, by applying the resource-based perspective we argue that relationship-specific investments result from a cooperative strategy to manage environmental uncertainty and task complexity in order to decrease transaction costs and increase relationship-specific rents. Compared to the existing literature, relationship-specific assets are not exogenous but function as mediator between transactional uncertainty (environmental uncertainty and task complexity) and formal and informal governance mechanisms. According to our knowledge this kind of effect has never been tested before. By doing so, we provide empirical support on how network partners govern a cooperative relationship under transactional uncertainty with the implications of transaction savings and value creation.

Third, by applying TCT we use Williamson's concept of governance mechanisms to investigate the relationship between formal contract and trust. Contrary to the existing literature, which assumes that governance mechanisms have primarily a control function in reducing opportunism risk (e.g. Mellewigt et al., 2007; Hansen et al., 2008), Williamson argues that governance mechanisms have both an adaptation and incentive intensity function in reducing transaction costs (Williamson, 1971, 1975, 1991). Under this broader concept of governance mechanism, we are able to derive hypotheses about environmental uncertainty and task complexity as determinants of formal and informal governance. The use of task complexity allows opportunity to explore adaptation issue beyond incentive intensity associated with opportunism control. Inconsistent with Gulati et al. (2005) we focus on task complexity as a reason of adaptation requirement to determine uncertainty associated with product complexity and customization. Accordingly this study provides a distinctive contribution in discussing adaptive capacity of governance mechanisms. In addition we clarify the divergent meanings of control and coordination against their using of undesignated boundaries. Finally our study allows to identify the impact of distinct facets of trust on formal contract and exchange performance as a response to Gulati and Nickerson (2008).

Managerial Implications

The study also has some practical implications for the management of interorganizational networks: First, relationship-specific assets have both a value-creation and transaction cost savings function when both partners invest in these assets. By increasing the self-enforcing range of contract and the mutual commitment between the partners, they increase the governance capability of the network without resulting in the use of more formal governance mechanisms. Therefore, if the network partners in the automotive industry expect high transaction cost savings and value creation due to relationship-specific investments, they should follow a cooperative strategy. Second, relationship-specific investments are influenced by environmental uncertainty and task complexity. If environmental uncertainty and task complexity are high, the network partners should make high relationship-specific investments to successfully manage environmental uncertainty and task complexity. Third, if more specified contracts enable the developments of trust between the network partners and trust increases information sharing and knowledge creation and integration, the network partners should follow a complementarity strategy between formal contract and trust to realize lower transaction costs and higher relationship-specific rents.

Limitations and Further Studies

The study has some limitations that could create opportunities for future research. First, our research design uses a single source of respondents. Future studies are needed to explore the relationships between the variables using multiple sources of respondents from both manufacturer and supplier sides which include all tiers in automotive supply chain for reducing the possibility of common methods bias and increasing the generalizability of the results. The research is interpreted from a different country context compared to the literature, but it does not examine the conditions of institutional environment. Further work may assess the moderating effect of cultural and legal commitment systems with a comparative study.

We consider trust as an informal governance mechanism from the view of RVG. However TCT allows for the explanations of trust as a shift parameter under the existence of economic incentives for cooperation or contractual sanctions for breach of it. Further study needs to explore the moderating effect of trust in comparing with its examination as endogenous variable. We hope that this aspect of the study will encourage researchers to continue exploring the relationships on the subject. Furthermore this attempt will provoke the distinguishment between economic and sociological explanations for trust. Lastly we emphasize the need to explore the effects of governance mechanisms on performance outcomes on the cost-benefit calculus. Consequently, we hope that the subject will continue to receive research attention in effort to examine these underlined concerns.

REFERENCES

- Asanuma, B. (1989), 'Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill'. *Journal of the Japanese and International Economies*, **3**, 1-30.
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Barthelemy, J. and Quelin, B. (2006), 'Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: An empirical investigation'. *Journal of Management Studies*, **43**, 1775-1797.
- Bensaou, M. and Anderson, E. (1999), 'Buyer-supplier relations in industrial markets: When do buyers risk making idiosyncratic investments?' *Organization Science*, **10**, 460-481.
- Bensaou, M. (1992), *Interorganizational Coordination: Structure, Process, Information Technology: An Empirical Study of Buyer-Supplier Relationships in the US/Japanese Automobile Industries*. Ph.D. dissertation, MIT.
- Buvik, A. and Gronhaug, K. (2000), 'Inter-firm dependence, environmental uncertainty and vertical coordination in industrial buyer-seller relationships'. *The International Journal of Management Science*, **28**, 445-454.
- Carson, S. J., Madhok, A. and Wu, T. (2006), 'Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting'. *Academy of Management Journal*, **49**, 1058-1077.
- Cavusgil, S.T., Deligonul, S. and Zhang, C. (2004), 'Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships'. *Journal of International Marketing*, **12**, 7-27.
- de Man, A.P. and Roijakkers, N. (2009), 'Alliance governance: Balancing control and trust in dealing with risk'. *Long Range Planning*, **42**, 75-95.
- Dyer, J.H. and Chu, W. (2003), 'The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea'. *Organization Science*, **14**, 57-68.
- Dyer J.H. and Nobeoka K. (2000), 'Creating and managing a high performance knowledge sharing network: the Toyota case'. *Strategic Management Journal*, **21**, 345-367.
- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), 'The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage'. *Academy of Management Review*, **23**, 600-679.
- Dyer, J. H. (1997), 'Effective inter-firm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value'. *Strategic Management Journal*, **18**, 535-556.
- Dyer, J.H. (1996), 'Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry'. *Strategic Management Journal*, **17**, 271-292.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A. and Van Looy, B. (2008), 'Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application'. *Academy of Management Journal*, **51**, 1053-1078.
- Foss, N.J. (2007), 'The emerging knowledge governance approach: challenges and characteristics'. *Organization*, **14**, 29-52.
- Galbraith, J.R. (1973), *Organization Design: An Information Processing View*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ganesan, S. (1994), 'Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships'. *Journal of Marketing*, **58**, 1-19.
- Gibbons, R. (2010), 'Transaction-cost economics: past, present, and future?'. *Scandinavian Journal of Economics*, **112**, 263-288.
- Gibbons, R. (2005), 'Four formal(izable) theories of the firm?'. *Journal of Economic Behavior & Organization*, **58**, 200-245.
- Granovetter, M. (1985), 'Economic action and social structure: The problem of embeddedness'. *American Journal of Sociology*, **91**, 481-501.
- Gulati R. and Nickerson J.A. (2008), 'Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance'. *Organization Science*, 1-21.
- Gulati, R., Lawrence, P.R. and Puranam, P. (2005), 'Adaptation vertical relationships: beyond incentive conflict'. *Strategic Management Journal*, **26**, 415-440.
- Gulati R. and Singh H. (1998), 'The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances'. *Administrative Science Quarterly*, **43**, 781-814.
- Gulati, R. (1995), 'Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances'. *Academy of Management Journal*, **38**, 85-112.
- Hair, J., Anderson, R., Tatman, R. and Black, W. (2006), *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Hansen, M.H., Hoskisson, R.E. and Barney, J.B. (2008), 'Competitive advantage in alliance governance: Resolving the opportunism minimization – gain maximization paradox'. *Managerial and Decision Economics*, **29**, 191-208.
- Harman, H.H. (1967), *Modern Factor Analysis*, Chicago, IL.
- Heide, J.B. (2003), 'Plural governance in industrial purchasing'. *Journal of Marketing*, **67**, 18–29.
- Heide, J.B. and John, G. (1990), 'Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships'. *Journal of Marketing Research*, **27**, 24-36.
- Hill, C.W.L. (1990), 'Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory'. *Academy of Management Review*, **15**, 500-513.
- Hoyt, J. and Huq, F. (2000), 'From arm's-length to collaborative relationships in the supply chain'. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **30**, 750-64.
- John, O.P. and Benet-Martinez, V. (2000) 'Measurement: reliability, construct validation, and scale construction', in Judd, E.M. (Eds), *The Handbook of Research Methods in Personality and Social Psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Kadefors, A. (2004), 'Trust in project relationships-inside the black box'. *International Journal of Project Management*, **22**, 175-182.
- Kaiser, H.F. (1960), 'The application of electronic computers to factor analysis'. *Educational and Psychological Measurement*, **20**, 141-151.
- Kim, J.B. and Michell, P. (1999), 'Relationship marketing in Japan: The buyer-supplier relationships of four automakers'. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **14**, 118-129.
- Klein B. (1996), 'Why hold-ups occur: The self-enforcing range of contractual relationships'. *Economic Inquiry*, **34**, 444-463.
- Klein Woolthuis, R.K., Hillebrand, B. and Nooteboom, B. (2005), 'Trust, contract and relationship development'. *Organization Studies*, **26**, 813-840.
- Kline, R.B. (1998), *Principle of Structural Equation Modeling*. The Guildford Press, NY.
- Liu, Y., Luo, Y. and Liu, T. (2009), 'Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China'. *Journal of Operations Management*, **27**, 294-309.
- Lui, S.S., Wong, Y. and Liu, W. (2009), 'Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior?' *Journal of Business Research*, **62**, 1214-1219.
- Luo, Y. (2007), 'An integrated anti-opportunism system in international exchange'. *Journal of International Business Studies*, **38**, 855-877.
- Luo, Y. (2005), 'Transactional Characteristics, Institutional Environment and Joint Venture Contracts', *Journal of International Business Studies*, **36**, 209-230.
- Macneil, I.R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. Yale University Press, London.
- Madhok, A. and Tallman, S. (1998), 'Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships'. *Organization Science*, **9**, 326-339.
- Madhok, A. (1995), 'Revisiting multinational firm's tolerance for joint ventures: A trust- based approach'. *Journal of International Business Studies*, **26**, 117-137.
- Malhotra D. and Murnighan J.K. (2002), 'The effects of contracts on interpersonal trust'. *Administrative Science Quarterly*, **47**, 534-559.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Mayer, K.J. and Salomon, R.M. (2006), 'Capabilities, contractual hazards, and governance: Integrating resource-based and transaction cost perspective'. *Academy of Management Journal*, **49**, 942-959.
- McEvily, B., Perrone, V. and Zaheer, A. (2003), 'Trust as an organizing principle'. *Organization Science*, **14**, 91-103.
- Mellewigt, T., Madhok, A. and Weibel A. (2007), 'Trust and formal contracts in interorganizational relationships- substitutes and complements'. *Managerial and Decision Economics*, **28**, 833-847.
- Nooteboom, B., Berger, J. and Noorderhaven, N.G. (1997), 'Effects of trust and governance on relational risk'. *Academy of Management Journal*, **40**, 308–338.

- Noteboom, B. (1996), 'Trust, opportunism and governance: A process and control model'. *Organization Studies*, **17**, 985-1010.
- Paulraj A., Lado A.A. and Chen I.J. (2008), 'Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships'. *Journal of Operations Management*, **26**, 45-64.
- Pedhazur, E.J. and Schmelkin, L. P. (1991), *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003), 'Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies'. *Journal of Applied Psychology*, **88**, 879-903.
- Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1986), 'Self-reports in organizational research: Problems and prospects'. *Journal of Management*, **12**, 69-82.
- Poppo L., Zhou K.Z. and Zenger T.R. (2008), 'Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties'. *Journal of Management Studies*, **45**, 1195-1216.
- Poppo, L. and Zenger, T. (2002), 'Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?' *Strategic Management Journal*, **23**, 707-725.
- Powell W., Koput K.W. and Smith-Doerr L. (1996), 'Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Network learning in biotechnology'. *Administrative Science Quarterly*, **41**, 116-145.
- Robertson, T. S. and Gatignon, H. (1998), 'Technology development mode: A transaction cost conceptualization'. *Strategic Management Journal*, **19**, 515-531.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer C. (1998), 'Not so different after all: A cross-discipline view of trust'. *Academy of Management Review*, **23**, 393-404.
- Rumelt, R.P. (1984), 'Towards a strategic theory of the firm', in Lamb, R. (Eds), *Competitive Strategy Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Saparito, P.A., Chen, C.C. and Sapienza, H. (2004), 'The role of relational trust in bank-small firm relationships'. *Academy of Management Journal*, **43**, 400-410.
- Sawhney Celly K., Spekman R.E. and Kamauff, J.W. (1999), 'Technological uncertainty, buyer preferences and supplier assurances: An examination of pacific rim purchasing arrangements'. *Journal of International Business Studies*, **30**, 297-316.
- Simon, H.A. (1945), *Administrative Behavior*. Free Press: New York.
- Singh, P.J., Power, D. and Chuong, S.C. (2010), 'A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment'. *Journal of Operations Management*, accepted 13 April 2010, 16 pages.
- TAYSAD (Association of Automotive Parts & Components Manufacturers in Turkey) (2003), TAYSAD brief report. http://www.taysad.org.tr/altmenu.asp?Anald=1050&def_dil_id=149 (accessed on 13 October 2010),
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*. NY: McGraw-Hill.
- Uzzi, B. (1997), 'Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness'. *Administrative Science Quarterly*, **42**, 35-67.
- Vlaar, P.W.R. (2008), *Contracts and Trust in Alliances: Discovering, Creating and Appropriating Value*. Edward Elgar Publishing.
- Walker, G. and Weber D. (1987), 'Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions'. *Academy of Management Journal*, **30**, 589-96.
- Williamson, O.E. (1996), *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, New York.
- Williamson, O.E. (1993), 'Calculativeness, trust, and economic organization'. *Journal of Law and Economics*, **36**, 453-486.
- Williamson, O.E. (1991), 'Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives'. *Administrative Science Quarterly*, **36**, 269-296.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1983), 'Credible commitments: Using hostages to support exchange'. *American Economic Review*, **73**, 519-540.
- Williamson, O.E. (1976), 'The economics of internal organization: Exit and voice in relation to markets and hierarchies'. *American Economic Review*, **66**, 369-377.

- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York.
- Williamson, O.E. (1971), 'The vertical integration of production: Market failure consideration'. *American Economic Review*, **61**, 112-123.
- Yu, C.M.J., Liao T.J. and Lin Z.D. (2006), 'Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier-manufacturer relationships'. *Industrial Marketing Management*, **35**, 128-139.
- Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V. (1998), 'Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance'. *Organization Science*, **9**, 141-159.
- Zajac, E., Olsen, C. (1993), 'From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies'. *Journal of Management Studies*, **30**, 131-45.
- Zhou, K.Z., Poppo, L. and Yang, Z. (2008), 'Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance choices in China'. *Journal of International Business Studies*, **39**, 526-534.

Note: This study is supported by TUBITAK (The Scientific and Technological Research Council of Turkey).

İç-Dış Gruba Güven ve Yerleşik-Mesafeli İlişkilerin Sosyal Sermayeye Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) Üzerine Bir Araştırma

Ayşın Paşamehmetoğlu

Özet: Bu çalışmanın temel araştırma sorunsalı, örgütlerdeki bireylerin içsel ve dışsal sosyal sermaye düzeylerinin iç-dış gruba duyulan güven ve yerleşik-mesafeli ilişkilere bağlı olarak ne ölçüde değişeceği. Bu amaçla çalışmada, Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) sanayi bölgelerinden çekilen örgütlerin sahipleri ve/veya üst düzey yöneticilerinin iç-dış gruba duyulan güven seviyelerinin ve yerleşik-mesafeli ilişkilerinin, içsel-dışsal sosyal sermaye düzeylerine etkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın izlek analizi sonucunda, iç gruba güven ile içsel sosyal sermaye arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan korelasyon analizi ile bu sonuç desteklenmektedir. Korelasyon analizinde elde edilen diğer bir sonuç çalışmanın modelinde beklenenin aksine, yerleşik ilişki ile dışsal sosyal sermaye arasında pozitif ilişki olduğudur. Yerleşik ilişkiler ise, akrabalık ve hemşehrilik gibi birincil ilişkilere değil, ekonomik çıkarlar doğrultusunda elde edilen iş arkadaşlığı ve tanıdıklık gibi ikincil bağlara dayanmaktadır. Genel olarak, Siteler ve OSTİM'de bireylerin yerleşik ilişkilerden çok, mesafeli ilişkileri tercih ettikleri görülmektedir. Her iki bölgede, dışsal sosyal sermaye oranının oldukça düşük olduğu ancak içsel sosyal sermaye oranının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sermaye, İç /Dış Gruba Güven, Yerleşik / Mesafeli İlişki.

GİRİŞ

Türkiye’de sosyal sermaye yazınına bakıldığında Türk toplumunun sosyal sermayesinin zayıf olduğu görülmektedir (Sargut 2003, Buğra 2001, Karagül - Masca 2005). Sosyal sermayeyi, Adler ve Kwon (2002) içsel ve dışsal sosyal sermaye olarak ele almaktadırlar. Bu çalışmada da Türkiye’deki sosyal sermaye irdelenirken, Adler ve Kwon’un tanımından yola çıkılmaktadır. Türkiye’deki sosyal sermaye yazınına bakıldığında Türkiye’deki içsel sosyal sermayenin zayıf olduğu ancak dışsal sosyal sermaye potansiyelinin yüksek olduğu söylenmektedir. Ayrıca bu çalışmalar Türkiye’de sosyal sermaye elde edilirken bireylerin akraba ve hemşehriler gibi birincil bağlarını kullandıklarını, bunun nedeninin yabancıya duyulan güvensizlik olduğunu savunmaktadırlar (Sargut 2003, Buğra 2001, Karagül - Masca 2005). Bunun yanında, Özen ve Aslan (2006:156) çalışmalarında Türkiye’deki diğer çalışmalardan farklı olarak, Türkiye’de sosyal sermayenin birincil bağlara dayanmadan aksine sonradan yaratılmış ilişki ağları üzerinden oluştuğunu ve sosyal sermaye kullanımının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varmışlardır.

Dolayısıyla Türkiye’de sosyal sermaye yazınında bir ikilem bulunmaktadır. Bu çalışma ile Türkiye’deki sosyal sermaye yazınına katkıda bulunulması ve bu ikileme bir açıklama getirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada önerilen model ile Türkiye’deki yazında daha önce bir arada ele alınmayan içsel/dışsal sosyal sermaye, iç/dış gruba güven ve yerleşik/mesafeli ilişkiler değişkenleri Türkiye’de yer alan iki sanayi bölgesinde test edilmektedir. Amaç Türkiye’de bu dinamiklerin nasıl işlediğini görmektir. Gelişmekte olan ülke ortamında güven, yerleşik/mesafeli ilişkiler ve sosyal sermayenin ilişkilerinin ele alınmasının kuramsal ve uygulamaya yönelik önemli sonuçları olacağı düşünülmektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Son yıllarda sosyal bilimler, siyasal bilimler ve sosyoloji yazınında önemli bir kavram haline gelen sosyal sermaye, Adler ve Kwon (2002) tarafından içsel ve dışsal sosyal sermaye olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrımı ayrıntılandıran Özen ve Aslan’a (2006) göre, içsel sosyal sermaye çalışmalarına ise; Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992) öncülük etmektedir. Dışsal sosyal sermaye yaklaşımı sosyal ilişkilerin yapısına odaklanmaktadır (Burt 1992). Aynı zamanda sosyal sermayeyi, bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona fayda sağlayan kaynaklar olarak betimlemektedir (Baker, 1990; Bourdieu - Wacquant, 1992; - Burt, 1992). İçsel sosyal sermaye yaklaşı-

mı ise güven kavramıyla bütünleştirilmektedir; dışsal sosyal sermayede olduğu gibi zaman içinde oluşan güvenden farklı, toplumsal düzende var olan bir güven anlayışına sahiptir. İçsel sosyal sermaye yaklaşımı; sosyal sermayeyi bir toplumun ya da grubun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal özellik olarak tanımlamaktadır (Coleman, 1990; Fukuyama, 1995; Putnam, 1995).

Özen ve Aslan (2006:137), içsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımlarının farklılıklarını, yapı-aktör ikileminde farklı taraflarda duran sosyoloji geleneği ile açıklamaktadır. İçsel sosyal sermaye anlayışının, sosyal sermayeyi ve güveni verili olarak değerlendirmesi, aktörlerin pasif biçimde davranmalarına ve inançlarının yapısal belirlenimciliğine dayanmaktadır. Aynı zamanda içsel sosyal sermaye, ‘yapısal işlevselci gelenek’ içinde yer almaktadır. Bunun nedeni kavramların varlığını; toplumsal düzen, işbirliği, kalkınma gibi toplumsal işlevlerle açıklanmasıdır (Özen - Aslan, 2006:137). Dışsal sosyal sermaye yaklaşımı ise rasyonel aktör varsayımına başvurmadan yapısal belirlenimciliğe karşı koyan belirgin bir tavır söz konusudur. Dışsal sosyal sermaye yaklaşımında yapı ve aktör karşılıklı etkileşim halindedir ve aktörler amaçlı eylemleriyle ilişki yapısını ve sosyal sermaye potansiyelini değiştirmektedirler (Özen - Aslan, 2006:137).

İç grup ve dış grup sınıflaması sosyal psikoloji ve sosyolojinin en eski çalışılan konuları arasındadır. İç grup ilişkileri, samimiyet, yakınlık ve güvenle açıklanmaktadır. Bireyler çevrelerinde yakın hissettikleri kişileri, ailesini ve hemşehrilerini iç grup olarak nitelendirmektedirler. Kişi ve iç grubundaki üyeler arasındaki ilişkiler; bağlar, ortak arkadaşlıklar, ortak kurulan ilişkiler ve ortak hedefler ile güçlenir. Dış grup ilişkileri ise iç grubun tersi niteliğindedir. Dış grup ilişkilerinde, iç grup kadar güven, samimiyet ve yakınlık yoktur. Dış gruptaki bireylere karşı saldırganlık, üstün olma ve negatif düşünceler bile var olmaktadır. İç grup ilişkilerinde bireyleri birbirine bağlayan bağlar varken, dış grup için aynı durum geçerli değildir. Dış gruptaki ile ilişkiler sadece bilinçsel olarak gelişmektedir.

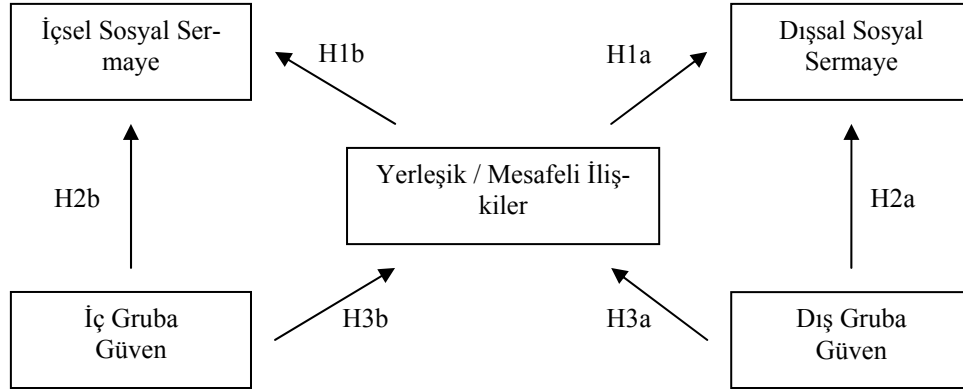
Yerleşiklik çalışmaları, sosyal yapının ekonomiyi nasıl etkilediğini açıkladığından sosyoloji ve ekonominin heyecan verici bir alanıdır (Uzzi, 1997: 35). Yerleşiklik kavramı, örgütsel ağ düzeneği yaklaşımının temel argümanının önemli bir parçasıdır. Bundan dolayı yerleşiklik, literatürde farklı bağlamlarda hem kuramsal hem de görgül olarak incelenmiştir. Yerleşiklik kavramı, kişilerin çevreyle olan bağlarının doğasını ve derecesini tanımlamaktadır (Uzzi, 1997). Granovetter (1985), ekonomik faaliyetlerin sosyal ilişkilere yerleşik olduğunu ortaya koymuştur. Aktörler, toplumsal bağlamdan bağımsız davranmazlar, ancak sosyal katerogilerinin kesişimlerinde kendileri için oluşturulan şablonlara da tam olarak uymazlar. Aktörlerin amaçlı eylemleri, somut ve devam etmekte olan bir tarzda sosyal ilişkiler sistemine yerleşiktir (Granovetter, 1985: 482). Granovetter aynı çalışmasında, ekonomik eylemlerin, sosyal ilişkilerin yapısına ne ölçüde yerleşik olduğunu sorgularken, klasik ve neoklasik ekonomik yaklaşımların ve eksik piyasa ekonomisinin etkileri üzerinde durmuştur. Eksik piyasa ekonomilerinde, ekonomik davranışa olan yerleşikliğin daha az olduğu savunulmaktadır; ancak Granovetter bu seviyenin ekonomistlerin savunduğunun aksine; daha kapsamlı olduğunu düşünmektedir (Granovetter, 1985: 482-484). Uzzi (1997), Newyork’taki moda sektöründe yer alan küçük firmaların kendi aralarında yakın ilişkiler geliştirdiklerini ve resmi anlaşmalar yapmak yerine sosyal yerleşiklik geliştirdiklerini söylemektedir. Yerleşik ilişkiler, firmalara; yüksek oranda ‘kişiler arası güven’, bilgi transferi ve firmaların ortak bir şekilde problemlerini çözmeleri sayesinde rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Uzzi (1997), örgütlerin ekonomik performansları ve içinde bulundukları sosyal ilişkiler ağını incelerken ‘yerleşik ilişkiler’ ve ‘mesafeli ilişkiler’ olarak ayrıldığını belirtmektedir. ‘Mesafeli ilişkilerde’ firmalar ya da bireyler arasında ekonomik belirleyiciler daha baskındır ve daha çok ikincil ilişkilere dayanmaktadır. ‘Yerleşik ilişkilerde’ ise belirleyiciler uzun sürelidir ve bu tür ilişkilerde kestirimsel karşılıklı çıkar anlayışı vardır. Ayrıca, ortaya çıkan sorunlar yerleşik ilişkiye sahip olan aktörler tarafından birlikte çözülmemektedir (Özen - Aslan, 2006: 148).

ÇALIŞMANIN MODELİ

Çalışmada, Türkiye’deki sosyal sermaye tartışmalarından da yola çıkılarak, bireylerin iç ve dış gruplarına güven seviyelerine bağlı olarak, yerleşik ve mesafeli ilişki biçimlerinin ve sosyal sermaye türlerinin değişeceğini savunan bir model önerilmektedir. Geliştirilen modelde, dış gruba güven seviyeleri yüksek olan bireylerin mesafeli ilişkilere, zayıf ve dolaylı bağlara dayalı açık ağlara sa-

hip olduklarını ve dışsal sosyal sermayelerinin yüksek olduğu önerilmektedir. İkincil bağlara sahip bireyler arasında kan bağı ya da hemşehrlik ilişkileri zayıftır. İç gruba güven seviyeleri yüksek olan bireylerin ise yerleşik ilişkilere, güçlü ve doğrudan ilişkilere dayalı kapalı ağlara sahip olduklarını ve içsel sosyal sermayelerinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

Şekil 1. Çalışmanın Modeli



Çalışmanın modelinde örgütler arası bağlar ile sosyal sermaye ilişkilendirilmektedir. Ağ düzeneği kuramı ve sosyal sermayeyi daha ayrıntılı irdeleyebilmek için Coleman, Burt ve Granovetter'in çalışmalarına bakılmıştır. Coleman (1988) kapalı ağ düzeneğine sahip, diğer bir deyişle içine kapalı sosyal grupların, sosyal sermayesinin yüksek olduğunu söylemektedir. Granovetter (1973) ise bireylerin dolaylı bağlantı kurduğu gruplarla olan 'zayıf bağların' kişiye güç getireceğini savunmaktadır. Zayıf bağlar sayesinde güçlü bir bilgi akışı sağlandığından bireyler kişisel isteklerine daha kolay ulaşabilmekteledir. Bu durumda, Granovetter ve Coleman'ın söylemleri bu bağlamda birbirleriyle çelişmektedir. Burt'un çalışmaları Granovetter'in düşüncesini destekler niteliktedir. Kapalı ağ düzeneği yapısı yerine aracılık ilişkilerine odaklanmıştır. Burt (2004, 2005a, 2005b), ağ düzeneğine bakıldığında sosyal yapı içerisinde yapısal boşluklar olduğunu söylemektedir. Boşluklar gruplar arasında bilgi akışı ve köprü görevini üstlenmektedir. Burt'e (2005b:16) göre, iki grubun arasında yapısal boşluğun olmasının grupların birbirlerinden haberdar olmadıkları anlamına gelmediğini belirtmektedir. Her iki grubun farklı sorumluluk ve aktivitelerinin olduğu ve bunları diğer grupla paylaşmadıkları anlamına gelmektedir. Yapısal boşluğa yakın olan bireyler, diğer bireylere oranla daha fazla bilgi ve erişime sahip olduğundan, yüksek sosyal sermayeye sahiplerdir. Özen ve Aslan (2006:134), çalışmalarında içsel ve dışsal sosyal sermayeye sahip aktörlerin sosyal ağ anlayışına göre sınıflandırmasını irdelemişlerdir. İçsel sosyal sermayeye sahip aktörler topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler kurmaktadır. Dışsal sosyal sermayeye sahip aktörler ise topluluk içindekilerle ve dışarıdakilerle farklı niteliktedirler (Özen - Aslan, 2006: 134-135). Çalışmaya yön vermesi için Türkiye'deki sosyal sermaye çalışmalarına bakmak gerekmektedir. Türkiye'deki sosyal sermaye potansiyelini irdeleyen çalışmalar, sosyal sermayenin birincil bağlar üzerinden oluştuğunu, yerleşik ilişkilere sahip olduğunu ve toplumsal olarak sosyal sermayenin düşük olduğunu öne sürmektedirler (Buğra 2001, Karagül - Masca 2005; Sargut 2003). Sargut (2003), Türk toplumunun toplulukçu olması, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi gibi değerleri irdelendiğinde, toplumdaki güven eksikliğinin açıkça görüldüğünü belirtmektedir. Türk toplumu yapısal boşlukların çok olduğu, parçalanmış bir toplumsal yapıya sahiptir. Kişiler ancak akraba ve hemşehrileri gibi birincil bağlarla bağlı olduğu kişilere güvenmektedir. Gökalp'ın (2003) çalışması, Türkiye'deki bireylerin güven sorununu destekler niteliktedir. Gökalp (2003), Türkiye'de birey, toplum ve devlet arasındaki ilişkilerde güven eksikliği gözlemlendiğini belirtmektedir. Özen ve Aslan (2006) çalışmalarında Türkiye'nin sosyal sermaye potansiyelinin, içsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımlarına göre farklılık gösterebileceğini gösteren bir çalışma yapmışlar ve diğer çalışmalardan farklı olarak ikincil ilişkiler sırasında ilişkisel veya süreç temelli güven yaratılabildiğini, dolayısıyla dışsal sosyal sermayenin yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla sosyal sermaye; zamanla, ikincil bağlar üzerinden sosyal ilişkiler kullanılarak oluşturulmakta ve avantajlar elde edebilmek için dışsal sosyal sermaye geliştirilmektedir. Örgüt çalışmalarında ağ dü-

zenekleri paradigmasında, sosyal sermaye ve yerleşiklik kavramlarını analiz eden çalışmalar, birbirlerine kenetlenmiş bir nitelik sergilemektedir (Borgatti - Foster, 2003). Bu nedenle aşağıdaki hipotezler önerilmektedir,

H 1a: Mesafeli ilişki ile dışsal sosyal sermaye arasında pozitif ilişki vardır.

H 1b: Yerleşik ilişki ile içsel sosyal sermaye arasında pozitif ilişki vardır.

İç ve dış gruba duyulan güvenin türü ve derecesi içsel ve dışsal sosyal sermaye anlayışına göre değişmektedir. İçsel sosyal sermaye yaklaşımı, sosyal sermayenin kaynağı olarak topluluktaki sosyal ilişkileri belirleyen inançlara ve değerlere odaklanır ve güveni ön plana çıkarır. Fukuyama (1997), Coleman ve Putnam gibi güveni sosyal sermayenin ana ögesi olarak görmektedir. Fukuyama'nın (1997) güven kavramı konusunda Putnam ve Coleman'dan farkı; güven kavramını, sosyal sermaye ile özdeşleştirmesidir. Putnam, Leonardi ve Nanetti (1993) ve Coleman (1988), sosyal sermayeyi güvenin bir göstergesi olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler önerilmektedir,

H2a: Dış gruba güven ile dışsal sosyal sermaye arasında pozitif ilişki vardır.

H 2b: İç gruba güven ile içsel sosyal sermaye arasında pozitif ilişki vardır.

Çalışmanın modelinde, 'yerleşik ilişki' ve 'mesafeli ilişki' ile 'iç gruba güven' ve 'dış gruba güven' ilişkilendirilmektedir. Daha çok ikincil ilişkilere dayanan, mesafeli ilişkilerde, firmalar yada bireyler arasında ekonomik belirleyiciler daha baskındır. Yerleşik ilişkiler ise uzun sürelidir ve bu tür ilişkilerde kestirimsel karşılıklı çıkar anlayışı vardır (Özen - Aslan, 2006: 148). İç gruba duyulan güvende, güçlü duygusal hisler varken, dış gruba duyulan güvende ise mantıklı sebepler yer almaktadır. Bu nedenle aşağıdaki hipotezleri geliştirilmektedir,

H 3a: Dış gruba güven ile mesafeli ilişki arasında pozitif ilişki vardır.

H 3b: İç gruba güven ile yerleşik ilişki arasında pozitif ilişki vardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Tasarımı ve Analiz Düzeyi

Bu çalışmanın temel araştırma sorunsalı, örgütlerdeki bireylerin içsel ve dışsal sosyal sermaye düzeylerinin iç-dış gruba duyulan güven ve yerleşik-mesafeli ilişkilere bağlı olarak ne ölçüde değişeceğidir. Örnekleme, Ankara ilinde yer alan, firmalar arasında yoğun ilişkiler yaşanan, Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) sanayi bölgelerinden çekilen örgütlerin sahipleri ve/veya üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. 204 kişiye uygulanan ankette bireylerin, iç ve dış gruba duyulan güvene, yerleşik ve mesafeli ilişkilere ve son olarak içsel-dışsal sosyal sermaye düzeylerine bakılmıştır (Araştırmanın modeli ayrıntılı olarak Şekil 1'de verilmiştir). Araştırmanın analiz düzeyi, OSTİM ve Siteler'de yer alan örgütlerin sahipleri ve/veya üst düzey ücretli yöneticileridir.

Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Çalışmanın bağımlı değişkenleri, 'içsel sosyal sermaye' ve 'dışsal sosyal sermaye'dir. Bağımsız değişkenleri ise, 'iç gruba güven', 'dış gruba güven', 'yerleşik ilişkiler' ve son olarak 'mesafeli ilişkiler'dir.

Bu çalışma kapsamında geliştirilen modelde, ilk bağımsız değişken iç gruba güvendir. Aktörlerin ve grupların güveni nasıl algıladıkları ve bu algılar doğrultusunda nasıl ilişkiler kurdukları sosyal sermaye edinme oranını ve sosyal sermayenin şeklini değiştirmektedir. Zaheer, McEvily ve Perrone (1998), örgütlerin birbirlerine güvenemediklerini belirtmektedir. Zaheer ve diğerlerine (1998:143) göre, bir örgütteki bireyler diğer bir örgütteki bireylere karşı takınılan bir tavrı paylaşabilirler. Dolayısıyla, firmalar arası güven bir örgütün üyelerinin başka bir örgütün üyelerine duydukları ortaklaşa güven derecesini açıklar. Bu çalışmada da Zaheer ve diğerlerinin (1998) ve Fukuyama (1995), görüşünden de yola çıkılarak örgütlerin birbirlerine güvenmedikleri düşünülmektedir. Dolayısıyla iç gruba güven ve dış gruba güven için birer ölçek kullanılmıştır. İç gruba güven soruları Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur. Dış

gruba güven soruları ise, Allik ve Realo (2004), Oorschot ve Arts (2005), Western ve diğerleri (2005) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur.

Yerleşik ve mesafeli ilişkiler, çalışmada yer alan diğer bağımsız değişkenlerdir. Yerleşik ve mesafeli ilişkilerin ölçüldüğü bağ soruları, Özen, Işık, Uysal, Şengün, Aksoy, Çakar ve Akış'ın (2007) çalışmalarından alınarak ölçülmüştür. Uzzi (1997), örgütlerin ekonomik performansları ve içinde bulundukları sosyal ilişkiler ağını incelerken, 'yerleşik ilişkiler' ve 'mesafeli ilişkiler' olarak ayırdığını belirtmektedir. Yerleşik ilişkiler, uzun sürelidir ve bu tür ilişkilerde kestirimsel karşılıklı çıkar anlayışı vardır. Ayrıca, ortaya çıkan sorunlar yerleşik ilişkiye sahip olan aktörler tarafından birlikte çözülmektedir (Özen - Aslan, 2006: 148). 'Mesafeli ilişkilerde' ise firmalar yada bireyler arasında ekonomik belirleyiciler daha baskındır (Uzzi, 1997).

Bu çalışmadaki bağımlı değişkenler, içsel sosyal sermaye ve dışsal sosyal sermayedir. Çalışmada içsel sosyal sermaye ölçülürken bireylerin iç gruplarını oluşturan aile, hemşehriler ve çok yakın arkadaşlarından elde edilen sosyal sermayeleri baz alınmıştır. Dışsal sosyal sermaye soruları, Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005) çalışmalarından; içsel sosyal sermaye soruları ise Allik ve Realo (2004), Oorschot ve Arts (2005), Western ve diğerleri (2005) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın Evreni

Bu çalışmanın araştırma evreni, Ankara ilinde birbirleriyle yerleşik ve mesafeli ilişkilere sahip olan Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'nde (OSTİM) çalışan işyeri sahipleri ve yöneticilerdir.

Araştırmanın yapıldığı, OSTİM 1967 yılında, bir grup küçük esnaf tarafından OSTİM Küçük Sanayi İşyeri Yapı Kooperatifi adıyla kurulmuş ve 1997 yılında Organize Sanayi Bölgesi kimliğine kavuşmuştur (Özen, Aslan, 2006). OSTİM, 5 milyon metrekare açık alanda kurulmuş, yaklaşık 5 bin işletmeye sahip, 50 bin çalışanı ve 100 farklı sektörde endüstriyel imalatı olan bir KOBİ kentidir. Türkiye'nin en büyük, dünyanın ise sayılı küçük ve orta boy sanayi üretim alanlarından biri olan OSTİM'de, Makine İmalat, Metal İşleme, Elektrik-Elektronik, İş Makineleri, İmalat Ekipmanları, Otomotiv, Plastik-Kauçuk, Tıbbi Araç Gereçler, Savunma Sanayi ana başlıklarında üretim yapılmaktadır (www.ostim.org.tr, Haziran 2008). Aşağıda yer alan Tablo 1 Özen ve Aslan (2006), çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 1. OSTİM Kültürünün Temel Özellikleri

OSTİM'in Kurumsal Bağlamı Kuruluş yılı, 1967 boyunca küçük esnaf tarafından OSTİM Küçük Sanayi İşyeri Kooperatifi adıyla kurulmuştur. 1997 yılında Organize Sanayi Bölgesi kimliğine kavuşmuştur. Tüm işyerlerinin yönetiminden sorumlu olarak Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü bulunmaktadır.	OSTİM Kültürü Küçük ölçekli firmalar Firmaların sahipliği ve yöneticiliği iç içe geçmiş durumdadır; profesyonel yönetim ve iş yapma biçimlerinden çok aile şirketleri ve bunların tek elden yönetimi söz konusudur. Açık hesap çalışma, 'sözleşme yapmama' davranışı Bilgi ve referans ağı hızlı ve etkili bir biçimde herkesin bilgisini herkese ulaştırabilmektedir. Yan sanayi faaliyetlerinde, hammadde alımında ve malzeme alımında birbirleriyle mesafeli ilişkiler kurmaktadır. Ürün satışı ve fason imalatı ise birbirleriyle yerleşik ilişkiler kurmaktadır.
---	---

Kaynak: Özen, Ş., ve Aslan, Z. 2006. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk Toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) örneği. *Akdeniz İBF Dergisi*, 6 (12): 144-154.

Siteler'de ise yaklaşık 18.700 işyeri bulunmaktadır ve bu işyeri sayısının yaklaşık %45'i imalatçı, %30'u imalatçı-mağazacı, %20'si mağazacı ve %5'i malzemecidir. Ankara çevresinden göç eden zanaatkar aileler sayesinde, 1950'li yılların sonlarında kurulmuştur. Sitelerde, büyük imalatçı-mağazacılar farklı olarak küçük imalatçılar da yer almaktadır. Küçük imalatçılar, el işçiliğine dayalı, siparişe göre küçük partiler halinde üretim yapan işletmelerdir. Ürettikleri malları ise direkt alıcıya ya da mağazalara satmaktadırlar. Özen ve Aksoy (2007:459), Siteler'in gelişmesinin 'çöp kutusu modelini' anımsatır şekilde birçok sosyal, ekonomik ve teknolojik etmenin etkisi ile kendi-

liğinden gerçekleştiğini söylemektedir. Özen ve Aksoy'un (2007:460), Siteler'in kurumsal bağlamı ve Siteler kültürünü açıklayan tablosu, Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Siteler Kültürünün Temel Özellikleri

Sitelerin Kurumsal Bağlamı	Siteler Kültürü
Kuruluş yılları (1950'li yılların sonları)	Siparişe göre üretim yapan küçük atölyeler
1975-1995 arası mobilyacılığı destekleyen olumlu koşullar (büyüme, kentleşme, tüketim alışkanlıklarının değişmesi)	Düzensiz ve plansız büyüme
1995 sonrası olumsuz koşullar (kitleselel üretimin ve pazarlamanın yaygınlaşması, yeni mobilyacılık bölgelerinin kurulması, çırak-kalfa-usta zincirinin kırılması, mobilya ithalatının serbest bırakılması)	Küçük ve çok katlı mimari yapı
	Özdenetim eksikliği
	İmalatçı-mağazacı güç dengesindeki değişim
	Vadeli, açık hesap, sözleşmesiz ve kayıt dışı çalışma
	İçer kapanma
	İmaj sorunu
	İşbirliği eksikliği
	Yeni örgütsel formun oluşması
	Farklı özdeşleşme ve kimlik algılarına sahip örgüt grupları

Kaynak : Özen, Ş., ve Aksoy, B. 2007. *Endüstriyel bölge kültürünün oluşumu ve değişimi: Ankara Mobilyacılar Sitesi örneği*. İzmit: 15. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi.

Örneklemin Özellikleri

Tablo 3'de firmaların ve katılımcıların özellikleri sıklık ve yüzdelere göre verilmektedir.

Tablo 3. Örneklemin Özellikleri

Özellikler	Kategoriler	Sıklık	Yüzde (%)
Sahiplik	1. Şahıs işletmesi 2. Aile ortaklığı 3. Farklı ailelerin ortaklığı Toplam	97 77 30 204	47.5 37.7 14.7 100
Çalışan Sayısı	1. <5 kişi 2. 6-12 kişi arası 3. 13 kişi ve üzeri Toplam	77 57 70 204	37.7 27.9 34.3 100
Firmanın Kuruluş Yılı	1. 1949-1985 yılları arası 2. 1986-1994 yılları arası 3. 1995-2002 yılları arası 4. 2003-2008 yılları arası Toplam	50 50 51 53 204	24.5 24.5 25 26 100
Firma Büyüklüğü (m2)	1. 40-190 m ² arası 2. 191-380 m ² arası 3. 381-795 m ² arası 4. 796 m ² ve üzeri Toplam	34 66 54 50 204	16.7 32.4 26.5 24.5 100
Kapasitenin kullanımı %	1. %10- %68 arası 2. %69- %90 arası 3. % 91 ve üzeri Toplam	55 32 117 204	27 15.7 57.4 100
Firmanın Mülkiyeti	1. Kira 2. Kendine ait Toplam	119 85 204	58.3 41.7 100
Katılımcının OSTİM/Siteler'de çalışma süresi (yıl)	1. 1964-1984 yılları arasından bu yana 2. 1985-1991 yılları arasından bu yana 3. 1992-1999 yılları arasından bu yana 4. 2000-2008 yılları arasından bu yana Toplam	52 52 51 49 204	25.5 25.5 25 24 100
Katılımcının sektörde çalışma süresi (yıl)	1. 1964-1983 yılları arasından bu yana 2. 1984-1991 yılları arasından bu yana 3. 1992-1999 yılları arasından bu yana 4. 2000-2008 yılları arasından bu yana Toplam	49 53 52 50 124	24 26 25.5 24.5 100
Katılımcının firmada çalışma süresi (yıl)	1. 1975-1992 yılları arasından bu yana 2. 1993-1998 yılları arasından bu yana 3. 1999-2004 yılları arasından bu yana 4. 2005-2008 yılları arasından bu yana Toplam	49 52 53 50 204	24 25.5 26 24.5 100

Özellikler	Kategoriler	Sıklık	Yüzde (%)
Firmadaki görevi	1. Sahip-yönetici	131	64.2
	2. Ücretli yönetici	73	35.8
	Toplam	204	100
Firma sahibinin Siteler’de/ OSTİM’de ikinci kuşak olup olmadığı	1. Hayır	124	60.8
	2. Evet	80	39.2
	Toplam	204	100

Görüşme yapılan firmalarla ilgili yaş, tür, çalışan sayısı, atölyenin m² si, atölyenin kapasitesinin kullanım yüzdesi gibi demografik bilgilere ilişkin açıklayıcı istatistikler Tablo 4’de sunulmaktadır. Bu tablodan firmaların faaliyet sürelerinin 1-45 yıl, firmaların türünün; 1. şahıs firması, 2. aile ortaklığı ile kurulan firma, 3. farklı ailelerin ortaklığı ile kurulan firma olduğu, firmalarda 1-300 kişi çalıştığı, atölyelerin 40- 15000 m² arasında olduğu, kapasite kullanım yüzdesinin %10- %100 ve atölyenin (0 katılımcıya ait mülk, 1 kira) olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Firmaların Bilgilerine İlişkin İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Firmanın Yaşı	1,00	45,00	17,8725	9,57745
Firmanın Türü *	1	3	1,67	0,719
Firmada Çalışan Sayısı	1	300	17,48	30,483
Atölyenin m ² si	40	15000	706,74	1364,506
Atölyenin sahibi**	0	1	0,58	0,494
Kapasitenin Kullanım Yüzdesi	10	100	81,87	24,178

*Firmanın türü kısmında; şahıs firması için ‘1’, aile ortaklığı için ‘2’ ve farklı ailelerin ortaklığı için ‘3’ kodlanmıştır.

** Atölyenin sahipliği kısmında; kendi mülkü için ‘0’, kira için ‘1’ kodlanmıştır.

Tablo 5. Katılımcıların Bilgilerine İlişkin İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Firmadaki görevi*	0,00	1,00	0,3480	0,47752
Katılımcının OSTİM/Siteler’de çalışma süresi (yıl)	1,00	45,00	17,8725	9,57745
Katılımcının firmada çalışma süresi (yıl)	1975	2008	1997,55	7,833
Katılımcının sektör-de çalışma süresi (yıl)	1964	2008	1990,88	10,229
Firma sahibinin Siteler’de/ OSTİM’de ikinci kuşak olup olmadığı**	0	1	0,61	0,489
Katılımcının firmadaki önemli kararlardaki etki derecesi***	1	5	4,53	0,778
Katılımcının eğitim seviyesi****	0,00	2,00	0,9216	0,82074

*Firmadaki görev kısmında, sahip-yönetici için ‘0’, ve ücretli yönetici için ‘1’ kodlanmıştır.

**Firma sahibinin Siteler’de/ OSTİM’de ikinci kuşak olup olmadığı kısmında, evet için ‘0’ ve hayır için ‘1’ kodlanmıştır.

*** Katılımcının firmadaki önemli kararlardaki etki derecesi kısmında; az etkili için ‘1’ ve çok etkili için ‘5’ kodlanmıştır.

****İlkokul ve ortaokul eğitimi için ‘0’; lise eğitimi için ‘1’ ve önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi için ‘2’ kodlanmıştır.

Öntest ve Veri Toplama Yöntemi

Anket, iş yeri Siteler ve OSTİM’de bulunan 102’şer imalatçı firmaya uygulanmıştır. İmalatçılardan, uzun süredir, önemli işler için birlikte çalıştıkları, iş yaptıkları/ iş yaptırdıkları ya da malzeme aldıkları üç firmanın ve sahiplerinin adlarını söylemeleri istenmiştir. Çalışmaya katılan 204 kişiye kartopu yöntemi ile ulaşılmıştır. Veriler çalışmayı yürüten araştırmacı tarafından toplanmıştır. Katılımcının eğitim düzeyi düşüklüğünden ötürü okuma ve yazma gücü çektığı durumlarda, her iki bölgede de soru kâğıdı çalışmayı yapan araştırmacı tarafından okunmuş ve katılımcının cevapları soru kâğıdına kaydedilmiştir.

Pilot çalışması yapılmadan önce anket soruları bu alanda çalışan dört öğretim üyesi tarafından incelenmiştir. Alınan geri bildirimler doğrultusunda anketin bazı bölümleri görsel olarak değiştirilmiş ve sorularda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Pilot çalışma için Siteler’den yedi, OSTİM’den beş imalatçı firmaya anket uygulanmıştır. Anket uygulaması sırasında yöneticilerin sorulara gösterdikleri tepkiler doğrultusunda ankette gerekli değişiklikler yapılmış ve ölçeklerin sıralamaları değiştirilerek ters ifadeler değiştirilmiştir. Yapılan pilot çalışma sonucunda OSTİM’de bu sorunun istenilen şekilde sonuç vermediği görülmüştür. Ankete cevap veren beş firma sahibinin hemen hemen hepsi en çok çalıştıkları firmaları ‘müşterileri’ olarak algılamışlardır. Ancak cevaplar; yatay ilişkilerde oldukları firmaların, tedarikçilerin, taşaronların, fason firmaların ya da yarı mamül üreticilerinin isimlerini kapsamalıdır. Bu nedenle sorunun formatı değiştirilmiş ve ‘Uzun süredir, önemli işler için birlikte çalıştığınız, iş yaptığınız/ iş yaptırdığınız ya da malzeme aldığınız üç firmanın ve sahiplerinin adlarını söyleyiniz’ olarak düzeltilmiştir.

Yukarıda bahsedilen değişikliklere ilave olarak, Western ve diğerlerinin (2005), çalışmasından alınan, ‘Arabası bozulan birine, ev telefonumu kullanması için izin veririm.’ sorusu, anketi cevaplayanlar tarafından istenilen gibi algılanmamıştır. Bu nedenle soruya ‘Cep telefonunuzun olmadığını düşünüyorsunuz.’ diye bir ekleme yapılmıştır.

Soru Kağıdının ve Ölçeklerin Tanıtılması

Araştırma çerçevesinde hazırlanan ankette, demografik sorular, firmayı tanıtıcı sorular, anketi cevaplayan kişinin firmadaki konumunu belirlemeye yönelik sorular, yerleşik ve mesafeli ilişki soruları, içsel - dışsal sosyal sermaye soruları, iç gruba duyulan güven – dış gruba duyulan güven soruları yer almaktadır.

Yerleşik ve Mesafeli İlişkiler Ölçeği

Yerleşik ve mesafeli ilişkiler soruları sekiz adettir. Firma sahiplerinden, uzun süredir, önemli işler için birlikte çalıştıkları, iş yaptıkları/ iş yaptırdıkları ya da malzeme aldıkları üç firmanın ve sahiplerinin adlarını söylemeleri istenmektedir. Daha sonra bu firmalarla ne kadar süredir çalıştıkları; ne ölçüde açık hesap çalıştıkları; bu firmalarla olan ilişkileri (ticari, işle birlikte kurulan ahabalık, hemşehrlik ve akrabalık); firmalarla akrabalık ilişkileri varsa, akrabalık ilişkilerinin dereceleri; firmalarla iş gereği telefonla yada yüzyüze görüşme sıklıkları; firma sahipleriyle akşamları veya hafta sonları sosyal nedenlerle görüşme sıklıkları ve firma sahipleri ile dünya görüşlerinin ne derece uyduğu sorulmuştur. Burt, Hogarth ve Michaud (2000), Fransız ve Amerikan yöneticilerin sosyal sermayelerini karşılaştırdıkları çalışmalarında, yöneticilerden çalıştıkları örgüt içinde önemli konuları tartıştıkları üç-dört kişinin isimlerini vermelerini daha sonrada son altı ay içinde iş ilişkisi dışında, iş yerinden en fazla sosyal aktivite yaptıkları üç-dört kişinin isimlerini vermelerini istemiştir. Çalışmada bu sorular Özen ve diğerlerinin (2007) çalışmasından alınmıştır.

İçsel Sosyal Sermaye Ölçeği

İçsel sosyal sermaye soruları toplam 7 adettir ve Allik ve Realo (2004), Oorschot ve Arts (2005), Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur. Sorular, 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilecektir. Kullanılan Likert ölçeği, 1-‘Kesinlikle katılmıyorum’; 2-‘Katılmıyorum’; 3-‘Ne katılıyorum ne katılmıyorum’; 4-‘Katılıyorum’; 5-‘Kesinlikle katılıyorum’ şeklinde düzenlenmiştir. Çalışmada kullanılan içsel sosyal sermaye ölçeği Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. İçsel Sosyal Sermaye Ölçeği

Sorular	Kaynaklar
42. Sık sık büyüklerimi ve akrabalarımı ziyarete giderim.	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
43. OSTİM / Sitelerdeki komşularımla sorun yaşadığım zaman bir an önce uzlaşma yolları ararım.	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
44.İşimden zaman ayırıp akrabalarımın yeterince ilgilenirim.	Allik ve Realo (2004)
45.Arkadaşlarımla yeterince zaman geçiririm.	Oorschot ve Arts (2005); Allik ve Realo (2004)
75. Ne kadar sıklıkla siz, yakın aileniz ve birlikte yaşamadığınız diğer akrabalarınız birbirinizle yardımlaşır ve fikir alışverişinde bulunursunuz?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
76. Ne kadar sıklıkla siz ve arkadaşlarınız birbirinizle yardımlaşır ve fikir alışverişinde bulunursunuz?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
77. Ne kadar sıklıkla siz ve OSTİM/ Sitelerdeki komşularınız birbirinizle yardımlaşır ve fikir alışverişinde bulunursunuz?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)

Dışsal Sosyal Sermaye Ölçeği

Dışsal sosyal sermaye iki şekilde ölçülmüştür. İlki aşağıda görülen sorular aracılığıyla, diğeri ise Burt (1997)'nin önerdiği gibi kişinin ağ ilişkilerinin dışı açıklığı aracılığıyla. Dışsal sosyal sermaye soruları toplam 10 adettir ve Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur. Sorular, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilecektir. Kullanılan Likert ölçeği, 1-‘Kesinlikle katılmıyorum’; 2-‘Katılmıyorum’; 3-‘Ne katılıyorum ne katılmıyorum’; 4-‘Katılıyorum’; 5-‘Kesinlikle katılıyorum’ şeklinde düzenlenmiştir. Çalışmada kullanılan dışsal sosyal sermaye ölçeği Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Dışsal Sosyal Sermaye Ölçeği

Sorular	Kaynaklar
78. İnsanlara yardım etmek için son altı ayda katıldığınız gönüllü faaliyetlerin sayısı?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005); Allik ve Realo (2004)
79. Üye olduğunuz dernek sayısı?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005); Allik ve Realo (2004)
80. Yönetim ya da yürütme kurulunda yer aldığınız dernek sayısı?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
81. Son altı ay içinde katıldığınız dernek faaliyetlerinizin sayısı?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005); Allik ve Realo (2004)
82. Siteler / OSTİM yönetiminde ne ölçüde aktif rol alıyorsunuz?	Özgün
83. Siteler / OSTİM toplantılarına düzenli olarak katılır mısınız?	Özgün
84. Kişisel olarak tanıdığınız medyada görev alan kişi sayısı?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
85.Kişisel olarak tanıdığınız bürokrat sayısı?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
86.Kişisel olarak tanıdığınız belediye görevlilerinin sayısı?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
87.Kişisel olarak tanıdığınız politikacı sayısı?	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)

İç Gruba Güven Ölçeği

İç gruba güven soruları 4 adettir ve tüm sorular Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur. Sorular, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilecektir. Kullanılan Likert ölçeği, 1-‘Kesinlikle katılmıyorum’; 2- ‘Katılmıyorum’; 3-‘Ne katılıyorum ne katılmıyorum’; 4-‘Katılıyorum’; 5-‘Kesinlikle katılıyorum’ şeklinde düzenlenmiştir. Çalışmada kullanılan iç gruba güven ölçeği Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. İç Gruba Güven Ölçeği

Sorular
71.Sizinle birlikte yaşamayan akrabalarınıza ne ölçüde güvenirsiniz?
72.Arkadaşlarınıza ne ölçüde güvenirsiniz?
73.İş arkadaşlarınıza ne ölçüde güvenirsiniz?
74.Siteler / OSTİM'deki komşularınıza ne ölçüde güvenirsiniz?

Dış Gruba Güven Ölçeği

Dış gruba güven soruları 11 adettir ve Allik ve Realo (2004), Oorschot ve Arts (2005), Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur. Sorular, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilecektir. Kullanılan Likert ölçeği, 1-'Kesinlikle katılmıyorum'; 2-'Katılmıyorum'; 3-'Ne katılıyorum ne katılmıyorum'; 4-'Katılıyorum'; 5-'Kesinlikle katılıyorum' şeklinde düzenlenmiştir. Çalışmada kullanılan iç gruba güven ölçeği Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Dış Gruba Güven Ölçeği

Sorular	Kaynaklar
46. Devlete güvenirim.	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
47. Türkiye'deki okul sistemine güvenirim.	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
48. Güvenlik kuvvetlerine güvenirim.	Oorschot ve Arts (2005); Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
49. Hükümete güvenirim.	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
50. Belediyeye güvenirim.	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
51. Siteler / OSTİM yönetimine güvenirim.	Özgün
52. Medyaya güvenirim.	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
53. Tanımadığım insanlara güvenirim.	Özgün
54. İnsanların çoğu dürüsttür.	Allik ve Realo (2004)
55. İnsanların çoğu güvenilirdir.	Oorschot ve Arts (2005); Allik ve Realo (2004); Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)
56. Arabası bozulan birine, ev telefonumu kullanması için izin veririm. (Cep telefonunuzun olmadığını düşünün.)	Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005)

Ölçeklerin Güvenirlilik - Geçerlilik Analiz Sonuçları

Bu bölümde ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlilik analiz sonuçları yer almaktadır. Çalışmada kültür, güven, iç-dış gruba güven ölçeklerinin kuramsal olarak öngörülen modele uyumunu sınamak için LISREL 8.51 (Jöreskog and Sörbom, 1993), programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Verilerin ölçeğe uyumları ilk olarak Ki-kare/ serbestlik derecesi (X^2/df) farkı ile değerlendirilmiştir. Bu oran için 1/3 ve daha düşük oranlar iyi uyum, 1/5'e kadar olan uyumlarda yeterli uyum olarak kabul edilir (Marsh, Grayson, 1995). Verilerin uyumları için alternatif uyum endekslerinden de yararlanılmıştır. Bu endekslerden Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (CFI; Comparative Fit Index), Uyum İyiiliği Endeksi (GFI; Goodness-of-Fit Index), Normlanmış Uyum Endeksi (NFI; Normed Fit Index) 0 ile 1 arasında değerler almakta, bire daha yakın değerler daha iyi uyum ifade etmektedir (Sümer, 2000:11-13). Verilerin geçerliliği için bakılan diğer bir değerde Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation). Bu değer, 0.05'e eşit ya da daha küçük olan değerler mükemmel bir uyuma tekabül eder. Eğer değer, 0.08 ve altında ise, model karmaşıklığı dikkate alınarak kabul edilir değer olarak görülebilir (Sümer, 2000:11-13).

İç ve Dış Gruba Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri

İç - dış gruba güven ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. İç- Dış Gruba Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları – Model Uyum İstatistikleri

	X^2	Df	X^2/df	CFI	GFI	NFI	RMSEA
1 faktörlü	700,99	77	9,103	0,475	0,670	0,452	0,200
2 faktörlü	438,64	76	5,77	0,630	0,764	0,597	0,153

Not: N= 204. GFI (Goodness-of-fit index) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum indeksi; NFI (Normed Fit Index) = Normlaştırılmış Uyum İndeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası

Tablo 9’da yer alan, ‘Dış gruba güven’ ölçeği soruları 11 adettir (DGG46, DGG47, DGG48, DGG49, DGG50, DGG51, DGG52, DGG53, DGG54, DGG55 ve DGG56). Allik ve Realo (2004), Oorschot ve Arts (2005), Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur. ‘İç Gruba Güven’ soruları 4 (IG71, IG72, IG73 ve IG74) adettir ve Western, Stimson, Baum ve Gellecum (2005) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur. Tablo 10’da yer alan 1 faktörlü analizde, her iki ölçek birleştirilmiştir ve 2 faktörlü analizde ölçekler analize ayrı ayrı analize katılmıştır. Ancak sonuçlar istenilen istatistiksel aralıkta yer almadığından ölçekler eksiltilmiştir. Tablo 11’de ‘İç ve Dış Gruba Güven’ sorularının eksiltilmiş halleri yer almaktadır.

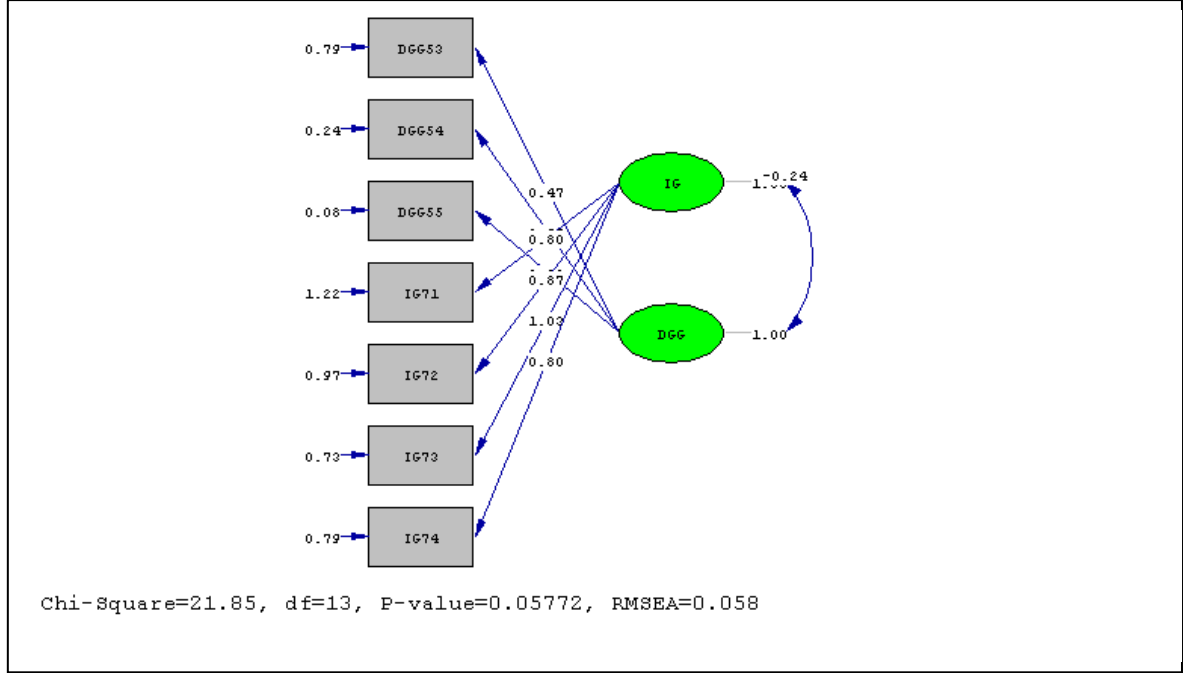
Tablo 11. İç - Dış Gruba Güven Ölçeği Eksiltilmiş Hali İle

	X^2	df	X^2/df	CFI	GFI	NFI	RMSEA
2 faktörlü	21,85	13	1,6	0,984	0,970	0,961	0,058

Not: N= 204. GFI (Goodness-of-fit index) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum indeksi; NFI (Normed Fit Index) = Normlaştırılmış Uyum İndeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası

‘Dış Gruba Güven’ ölçeğinden 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52. maddeler ölçek tutarlılığını düşürdükleri için analiz dışı bırakılmıştır. 56. soru ise analizlere katılmadan ölçekten çıkarılmıştır. ‘İç Gruba Güven’ sorularında ise eksiltme yapılmamıştır. Tablo 11’de yer alan, 2 faktörlü eksiltilmiş hali ile, ‘İç - Dış Gruba Güven Ölçeği’, CFI, GFI ve NFI değerleri ile uyum endekslerinde önerilen 0,90 düzeyine ulaşmaktadır. ‘İç Gruba Güven’ sorularının Cronbach alfa değeri 0,77 iken ‘Dış Gruba Güven’ sorularının Cronbach alfa değeri 0.80’dir.

Şekil 2. İç Gruba Güven ve Dış Gruba Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi



Ölçeklerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

Geçerlilik analizleri bölümünde yer almasına rağmen, ölçeklere ait güvenilirlik değerleri Tablo 12’de özet şeklinde yer almaktadır.

Tablo 12. Değişkenlerin Güvenirlilik Analizleri Sonuçları

Değişken	Cronbach’s Alpha
İç Gruba Duyulan Güven	0,77
Dış Gruba Duyulan Güven	0,80
İçsel Sosyal Sermaye	0,71
Dışsal Sosyal Sermaye	0,60

ÇALIŞMANIN BULGULARI

Tanımlayıcı Bulgular

Tanımlayıcı bulgular bölümünde bağımlı değişkenlere (içsel sosyal sermaye ve dışsal sosyal sermaye) ve bağımsız değişkenlere (yerleşik ve mesafeli ilişkiler, dış gruba duyulan güven ve iç gruba duyulan güvene ait tanımlayıcı istatistikler, korelasyonlar ve Siteler - OSTİM arasındaki farklılıklar yer almaktadır.

Tablo 13. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Değişim Katsayısı (coefficient of variation)
Yerleşik ve Mesafeli İlişkiler (BAG)	1,17	5,00	2,1304	1,07534	0,504
Dış Gruba Güven (DGG)	1,00	5,00	3,5833	0,88849	0,272
İç Gruba Güven (IG)	1,00	5,00	3,2598	0,99872	0,306

İçsel Sosyal Sermaye (ISS)	1,57	4,71	3,2619	0,71029	0,217
Dışsal Sosyal Sermaye (DSS)	,00	17,50	1,0729	2,29605	2,140

Yerleşik ve mesafeli ilişkiler ölçeği toplam 2 sorudan oluşmaktadır ancak; her soru üç ayrı firma için sorulduğundan, öncelikle her sorunun ortalaması alınmıştır. 5'li likert ölçeğinden oluşan yerleşik ve mesafeli ilişkiler ölçeği için daha sonra 2 sorunun ortalaması alınarak tek bir ölçek oluşturulmuştur. Minimum değeri 1,17 ve maksimum değeri 5 olan bu ölçekte yüksek değerler 'yerleşik ilişkiyi', düşük değerler ise 'mesafeli ilişkiyi' yansıtmaktadır. Ortalama değer '2,1304' göz önüne alınırsa örnekleme 'mesafeli ilişki'nin, yüksek ve 'yerleşik ilişki'nin düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

Dış gruba güven toplam 3 sorudan oluşurken, iç gruba güven 4 sorudan oluşmaktadır. 5 'li likert ile ölçülen sorular için minimum değer '1' ve maksimum değer '5'tir. Her iki değişkenin ortalama değerlerine bakıldığında, Siteler ve OSTİM'de dış gruba güvenin (3,5833), iç gruba güvene (3,2598) göre görece yüksek olduğu görülmektedir.

İçsel sosyal sermaye soruları toplam 7 sorudan oluşmaktadır. 5'li likert ölçeği kullanılan ölçek oluşturulurken 7 sorunun ortalaması alınmıştır. Dışsal sosyal sermaye soruları ise 8 sorudan oluşmaktadır. Dışsal sosyal sermaye soruları ölçülürken her soru için bir sayı söylenmesi istenmektedir. Bu nedenle minimum değer '0' iken maksimum değer '17.5'tir. İçsel ve dışsal sosyal sermayenin ortalama değerlerine bakıldığında, içsel sosyal sermayenin (3,2619), dışsal sosyal sermayeden (1,0729) farklı bir biçimde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Değişim kat sayılarına da (coefficient of variation) bakıldığında, en çok değişim gösteren; diğer bir değişle salınım gösteren değer dışsal sosyal sermaye olduğu görülmektedir. Dışsal sosyal sermayeden sonra en çok salınım gösteren diğer değişken 'yerleşik ve mesafeli ilişkiler'dir.

Tablo 14. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri Korelasyon Tablosu

	ISS	DSS	DGG	IG	BAG
ISS	1,00				
DSS	0,16	1,00			
DGG	-,039	,045	1,00		
IG	,175**	-,002	-,160**	1,00	
BAG	,029	,123*	,068	-,016	1,00

* p < 0,01 (çift yönlü test)

**p < 0,05 (çift yönlü test)

Korelasyon tablosunda yer alan; (BAG) yerleşik ve mesafeli ilişkileri, (DGG) dış gruba güveni, (IG) iç gruba güveni, (ISS) içsel sosyal sermayeyi ve son olarak (DSS) dışsal sosyal sermayeyi açıklamaktadır.

Tablo 14' de yer alan korelasyon değerlerine bakıldığında; iç gruba güvenin 0.01 seviyesinde içsel sosyal sermaye ile pozitif yönde ilişkisi olduğu ve dış gruba güven negatif yönde ilişkisi olduğu; görülmektedir. Beklenilenin tersine yerleşik ilişki ile dışsal sosyal sermaye arasında 0.05 seviyesinde pozitif yönde ilişki görülmektedir.

İlişkisel Bulgular

Çalışmada, Şekil 1'de yer alan çalışmanın modelini test edebilmek için LISREL 8.51 (Jöreskog - Sörbom, 1993) programı kullanılarak 'izlek analizi' yapılmıştır. Standardize edilmiş değişkenler arasındaki ilişki sistemlerini inceleyen bir analiz tekniği olarak da bilinen izlek analizi tekniği, birbirleriyle sebep-sonuç ilişkisi içinde olduğu düşünülen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren izlek diyagramlarının oluşturulması, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin derecesini gösteren korelasyon katsayılarının, direkt etkiler, dolaylı etkiler ve bileşik izlek katsayılarına ayrılarak analiz edilmesi ve analiz sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanması işlemlerini kapsar. İzlek Analizi tekniği, ilk defa Amerikalı evren genetikçisi Sewall Wright tarafından 1921 yılında bir dizi denemede geliştirilmiş ve sosyal bilimlerde Duncan tarafından kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizinin-

de dikkate alınan varsayımlar altında, bir bağımlı değişken tüm bağımsız değişkenler üzerinden analiz edilirken, İzlek Analizinde her bağımlı değişken her bir bağımsız değişken üzerinden analiz edilmekte, yani birden fazla regresyon analizi yapılabilmektedir (Kaygısız, Saraçlı - Dokuzlar, 2005). Çalışmada, modelin ‘regresyon’ ile test edilmesi durumunda çoklu doğdaşlık (multicolliearity) sorunu oluşacağı için ‘izlek analizi’ uygulanmıştır. Eğer çoklu regresyon analizi yapılıyor ve 3 veya daha çok parametre için kestirim isteniyorsa, bağımsız değişkenlerin birbirleri ile bağlantısının olmaması, diğer bir değişle çoklu doğdaşlık olmaması gerekmektedir. Bu çalışmada ise, bağımsız değişken diğer bir analizde bağımlı değişken haline dönüşmektedir.

Tablo 16. Siteler- OSTİM İzlek Analizi Sonuçları

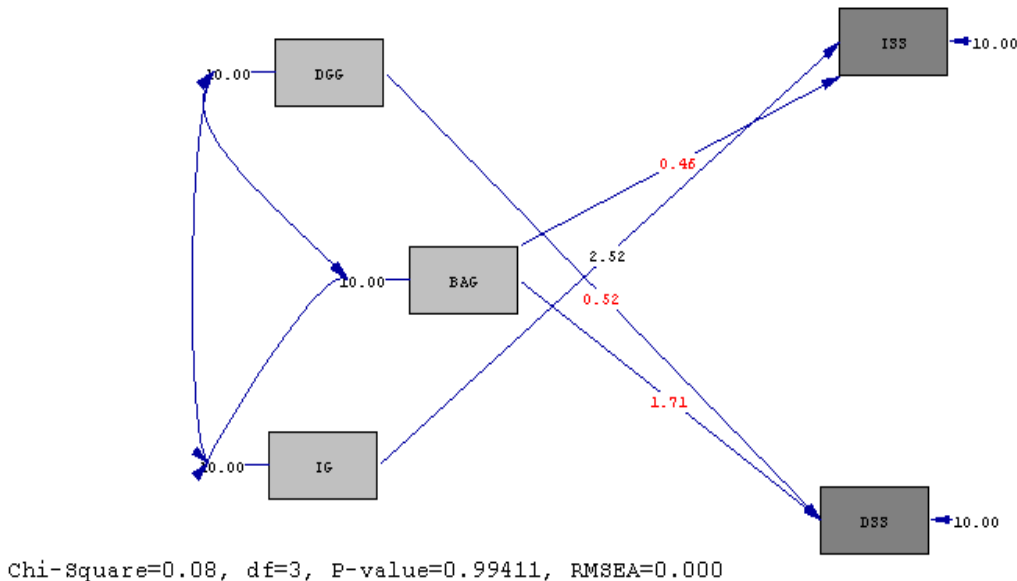
X^2	df	X^2/df	CFI	GFI	AGFI	NFI	RMSEA
0.08	3	0,02	1,00	1,00	0,99	0,99	0,00

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, modelin uyum değerini ölçen karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerine bakıldığında; araştırmanın sonucunda elde edilen CFI değerinin 1,00 olduğu görülmektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) 0,90 ve üzeri için modelin iyi uyum verdiği göz önüne alınırsa, çalışmanın modelinin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Normlaştırılmış uyum indeksi olan (NFI)’nın 0,99 olması sebebi ile istatistiksel olarak beklenen değerlerdedir. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilen iyilik uyum indeksi (GFI), çalışma sonucuna çıkan 1,00 değeri ile modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. AGFI ise örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş olan bir GFI değeridir ve 0,90 üzeri değerleri iyi uyum göstermektedir. Araştırmada elde edilen, ayarlanmış iyilik uyum indeksi AGFI (0,99) değerine bakıldığında, iyi uyum değerine olduğu görülmektedir. Son olarak, verilerin geçerliliği için bakılan diğer bir değer (RMSEA), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü’dür. Analiz sonuçlarında, RMSEA değerinin 0,00 olduğu görülmektedir. Buna göre, genel olarak analiz sonuçlarına bakıldığında tüm değerler ile modelin iyi uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

Şekil 3’de de görüldüğü gibi, analiz sonuçlarında çalışmanın modelinden elde edilen hipotezlerden sadece bir hipotez desteklenmektedir. Sonuçlardan, ‘iç gruba güven’ ile ‘içsel sosyal sermaye’ arasında pozitif ilişki ‘olduğu’ görülmektedir. Bu nedenle Hipotez 2b desteklenmektedir.

Desteklenen bir hipotez dışında, ‘yerleşik ilişki’ ile ‘içsel sosyal sermaye’; ‘mesafeli ilişki’ ile ‘dışsal sosyal sermaye’; ‘dış gruba güven’ ile ‘dışsal sosyal sermaye’; ‘dış gruba güven’ ile ‘mesafeli ilişkiler’ ve son olarak ‘iç gruba güven’ ile ‘yerleşik ilişkiler’ arasında ilişki bulunamamıştır. Bu durumda Hipotez 1a, Hipotez 1b, Hipotez 2a, Hipotez 3a ve Hipotez 3b desteklenmemektedir.

Şekil 3. Siteler- OSTİM İzlek Analizi



TARTIŞMA

Sosyal sermaye yazınına bakıldığında, sosyal sermaye kavramı genel olarak iki ayrı bakış açısıyla irdelenmektedir. Bu çalışmanın da temel tartışması bu iki bakış açısından türetilmiştir. Bir bölüm araştırmacı sosyal sermayeyi ‘birincil bağlara yerleşik’ bir kavram olarak değerlendirirken (Coleman, 1988; Putnam 1995; Fukuyama 1997; Buğra, 2001; Park - Luo, 2001; Kristansen, 2004), diğer araştırmacılar ise sosyal sermayeyi ‘ikincil bağlara yerleşik’ bir kavram olarak incelemektedirler (Baker 1990; Burt 1992, Bourdieu - Wacquant, 1992; Krackhardt - Hanson, 1993; Özen - Aslan, 2006; Locke 2006). Birincil bağlara odaklanan çalışmalar, sosyal sermayeyi kültürel normlarla oluşan güven ile özdeşleştirerek içsel sosyal sermayeye odaklanmaktadır (Adler - Kwon, 2002). Sosyal sermayeyi sadece kültürel boyut ile sınırlamayıp, ikincil bağlar üzerinden zaman içinde oluşan ilişkisel güvenle ilişkilendiren ikincil görüş, genellikle dışsal sosyal sermayeye odaklanmaktadır (Adler - Kwon, 2002). Bu çalışmada, araştırılmak istenen olgu örgütlerdeki bireylerin içsel ve dışsal sosyal sermaye düzeylerinin iç-dış gruba duyulan güven ve yerleşik-mesafeli ilişkilere bağlı olarak ne ölçüde değişeceği.

Bu çalışmada, Türkiye’deki sosyal sermaye tartışmalarından da yola çıkılarak, bireylerin iç ve dış gruba güven olgularının ve buna bağlı olarak yerleşik ve mesafeli ilişki biçimlerinin, son olarak da sosyal sermaye türlerinin değişeceğini savunan bir model önerilmektedir. Geliştirilen modelin sınanabilmesi için, Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) sanayi bölgelerinden çekilen örgütlerin sahipleri ve/veya üst düzey yöneticileri örneklem olarak seçilmiştir.

Çalışmada geliştirilen modelde, ‘içsel sosyal sermaye’ ve ‘dışsal sosyal sermaye’ olmakla birlikte, iki temel bağımlı değişken tanımlanmaktadır. Bireylerin ‘iç gruba güven’ ve ‘dış gruba güven’lerini ölçebilmek için iki bağımsız değişken tanımlanmıştır. Son olarak ‘yerleşik ilişkileri’ ve ‘mesafeli ilişkileri’ ölçmek için tek bir bağımsız değişken oluşturulmuştur. Düşük değerler ‘mesafeli ilişkiyi’, yüksek değerler ise ‘yerleşik ilişkiyi’ yansıtmaktadır. Dolayısıyla geliştirilen modelde iki bağımlı ve dört bağımsız değişken yer almaktadır (Bkz. Şekil 1).

Çalışmanın sonucunda, bazı değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmiştir. Siteler ve OSTİM örnekleminden, ‘iç gruba güven’ ile ‘içsel sosyal sermaye’ arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar irdelendiğinde, iç gruba güven ile içsel sosyal sermayenin arasında pozitif ilişki bulunması; Siteler ve OSTİM’deki iş yeri sahipleri yada yöneticilerin, çevrelerinde yakın hissettikleri arkadaşlarından, ailelerinden, hemşerilerinden yararlanarak içsel sosyal sermayelerini geliştirdikleri anlamına gelmektedir.

Araştırmanın modelindeki değişkenler arası ilişkiler aynı anda analiz edildiği için, tüm değişkenler analiz sırasında birbirinin ortalamalarını etkileyerek bazı ilişkilerin varlığını yok etmektedir. Bu nedenle, değişkenler arası ilişkileri görebilmek için korelasyon sonuçlarına bakmakta yarar vardır. Korelasyon sonuçlarında, izlek analizi sonuçlarını destekler niteliktedir. İçsel sosyal sermaye ile iç gruba güven arasında 0.01 seviyesinde, pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Beklenmeyen bir sonuç ise yerleşik ilişki ile dışsal sosyal sermaye arasında 0.05 seviyesinde pozitif yönde ilişki olmasıdır.

Bu çalışmanın ağ ilişkileri sonucunda, OSTİM ve Siteler’de firmaların ‘yerleşik ilişkiden’ çok ‘mesafeli ilişkilere’ sahip oldukları görülmektedir. Uysal ve Çakar (2007), Siteler’deki yerleşik ilişkiye sahip bazı küçük ölçekli imalatçıların yerleşik ilişkilerinden ve dolayısıyla kültürel adetlerinden kendi hedeflerini kısıtladıkları için kurtulmak istediklerini belirtmektedir. Hatta bazı imalatçılar Siteler’i terk ederek Akyurt Bölgesine taşınmışlardır. İmalatçılar büyüyerek, taşeron firmalar ile çalışmak yerine, hem üretim hem de pazarlama faaliyetlerini bir arada yürüten kendi dağıtım ağları ile yaptıkları seri üretim mallarını pazarlayabilen bir yapıyı tercih etmekte (Uysal - Çakar, 2007: 470- 471). Anderson ve diğerleri (2006), çalışmalarında, endüstriyel bölgedeki firmaların çoğunun; ağ düzenekleri olarak yapılanmış olan piyasalarda iş yaptıklarını ve hem müşterileriyle hem de tedarikçileriyle uzun vadeli ilişkiler sürdürdüklerini belirtmektedir. Siteler - OSTİM örneğine bakıldığında; firmaların, hem diğer firmalar hemde müşteri ve tedarikçileriyle ortalama 7 yıldır iş yaptıkları görülmektedir. Diğerleriyle, 10 yılı aşkın süredir çalışan firmaların oranı ise % 26.2’dir. Dolayısıyla bu çalışmada, çoğu firmanın, diğer firmalar ile uzun süreli iş ilişkileri kurmalarına rağmen, yerleşik ilişkileri tercih etmedikleri görülmektedir.

Firmalar arası yerleşik ilişkilerin ve aktörler arası güvenin göstergelerinden birisi ‘açık hesap’ çalışmadır. Şengün’ün (2007); güven, güvensizlik ve mübadele performansı ilişkisini açıkladığı çalışma sonucunda, Ankara Mobilyacılar Sitesi’nde imalatçı firmaların mağazacılara daha bağımlı olduklarını ve iki aktör arasında bir güç dengesizliği olduğunu öne sürmektedir. Her iki aktörde koşullara bağlı olarak birbirlerine güvenmekteledir. Güven; dürüstlük, sözünde durmak, yapamayacağı şey için söz vermemek, mobilyacılık konusunda yetkinlik ve mobilyacılıkla ilgili iyi bir bilgi birikimine sahip olmak olguları üzerinden oluşmaktadır. İmalatçılar ve mağazacılar arasında ‘açık hesap’ çalışıldığından suistimal edilebilirlik yüksektir ve imalatçılara göre suistimal eden taraf daha güçlü ve bağımsız olan mağazacılarıdır. Dolayısıyla, iki aktör arasında güvensizlik söz konusudur (Şengün, 2007:9). Şengün’ün (2007), çalışması da bu çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Siteler ve OSTİM’den elde edilen sonuçlara göre ‘açık hesap’ çalışma oranı düşüktür. Bunun nedeni de, karşılıklı güvensizlikten ve zamanında paranın alınamaması yüzünden ekonomik sıkıntıların ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel ağ düzeneği kuramı, yerleşikliğin aktörlerin motivasyonlarını günlük ekonomik kazançlar temelinden uzaklaştırıp güven ve karşılıklık yoluyla ilişkilerin zenginleştirilmesi doğrultusunda yönlendirdiğini ileri sürmektedir (Smitka, 1999; Powell, 1990). Uysal ve Çakar (2007:470), bu yaklaşımdan yola çıkarak Siteler’de yerleşiklik düzeyinin düşük olduğunu öne sürmekteledir. Siteler’de, günlük hesaplara dayalı ilişkiler çok kırılmalıdır ve süreklilik göstermemektedir. Bu çalışmada da, Siteler ve OSTİM’e bakıldığında, firmalar arası ilişkilerde ‘açık hesap’ çalışılma oranı sadece % 9.3’tür. Firma sahiplerinin %72.5’i ‘hiç’ açık hesap çalışmadıklarını belirtmişlerdir. ‘Açık hesap’, herhangi bir sözleşmeye dayanmayan ve biçimsel olmayan anlaşma türüdür. ‘Açık hesap’ çalışmada, imalatçının pazarlık gücünün yüksek olmaması sebebi ile piyasa fiyatından daha yüksek fiyata malzeme alınmaktadır. Şengün’ün (2007:9) çalışmasındaki firmalar arası ‘bağımlılık’ ilişkisi irdelemesi göz önüne alınırsa; Siteler ve OSTİM’de firmaların sözleşmesiz ve açık hesap çalışmaları, “karşılıklı güvene” dayalı bir ilişkinin varlığından çok “bağımlılık” ilişkisinin bir sonucu olarak görülmektedir.

Çalışmanın sonuçlarında; yöneticilerin; %53,4’ü insanların çoğunu dürüst bulmazken, %22.5’i çekimser kalırken ve %24’ü insanların dürüst olduklarını söylemektedir. Yine, yöneticilerin; %52’si insanların çoğu güvenilir değildir derken, % 25.5’i çekimser kalmakta ve %22.6’sı insanların güvenilir olduğunu savunmaktadır. Başka bir sonuca göre yöneticilerin; %74’ü tanımadığı insanlara güvenmem derken, % 16.2’si çekimser kalmakta ve sadece % 9.8’i tanımadığı insanları güvenilir bulmaktadır. Türkiye’de bireylerin birbirini yabancı olarak gördükleri ve yabancıyı yabancıya güvenmediği bir ortam vardır. Ayrıca yabancıyı yabancıya güvenini sağlamada alt yapı oluşturacak ‘sistem güven’ eksikliği olduğu açıktır. Dolayısıyla bireyler Siteler ve OSTİM’de yerleşik ve mesafeli ilişkileri geliştirirken iç gruba güven ve dış gruba güven olgusu üzerinden geliştirmektedirler. Özen ve Aslan (2006), çalışmalarında Buğra (1998)’in çalışmasından yola çıkarak Türkiye’de ilişkisel güvenin var olduğunu savunmaktadır. Buğra (1998) çalışmasında, Türkiye’de dayanıklı tüketim malları piyasasını incelemiş ve imalatçı, bayiler ve tüketiciler arasında oluşturulan bir güven ilişkisinden bahsetmiştir. Arçelik ile bayileri ve bayilerle tüketiciler arasında tamamen kan bağına ya da hemşerilik ilişkisine dayalı bir güven yoktur ancak zaman içinde oluşan kişisel ilişkilere dayalı ilişkisel güven görülmektedir. Buğra, taksitli satış sisteminde, hukuksal alt yapı boşluğunun güven sağlamada yetersiz kaldığını, ancak; ‘Koç’ adının güven ortamı yarattığını belirtmektedir. Bu bağlamda Özen ve Aslan (2006:140), uzun dönemli çıkarların kestirimsel izlendiği ve bağlılık ilkesinin aile retoriği ile pekiştirildiği Arçelik bayiler ağ sisteminin, Türkiye’de ilişkisel güvenin oluşturulabilmesinin iyi bir örneği olduğunu irdelemekteledir.

Çalışmanın asıl tartışma konusu olan içsel ve dışsal sosyal sermaye sonuçlarına bakıldığında ; ‘içsel sosyal sermaye’nin; pozitif yönde 0.01 seviyesinde ‘iç gruba güven’le, ilişkisi olduğu görülmektedir. Çalışmada beklenenin aksine, ‘yerleşik ilişki’ değişkeni ile ‘içsel sosyal sermaye’ arasında ilişki bulunmamaktadır. ‘Dışsal sosyal sermaye’ incelendiğinde ise; pozitif yönde 0.05 seviyesinde ‘yerleşik ilişki’ ile aralarında ilişki görülmektedir. Bu sonuç, ‘Acaba Türkiye’de dışsal sosyal sermayesinde yerleşik ilişkiler üzerinden yürütüldüğünün bir göstergesi olarak değerlendirilebilir mi?’ sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Örneklem incelendiğinde, bireylerin yerleşik ilişkilerini, ‘birincil ilişkilerinden’ çok verili güvene dayandırdıkları ‘ikincil ilişkilerden’ oluşturdukları görülmektedir. Birincil ilişkilerini kapsayan bireyler hakkında duydukları güven sorgulandığında, firma

sahiplerinin sadece %26'sı birlikte yaşamadıkları akrabalarına tamamen güvendikleri, komşularına tamamen güven oranının %9.8; arkadaşlarına %27.5; ve iş arkadaşlarına tamamen güvenme oranının %33.3 olduğu görülmektedir. Bunun yanında birlikte iş yaptıkları firmalar ile ortalama 7 yıldır çalıştıkları ve 10 yılı aşkın süredir çalışma oranının %26.2 olduğu sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla ikincil ilişkiler olarak kabul edilen firmalar ile belli bir süre sonra 'ahbaplık' olgusunun geliştirildiği ve bu firmalar ile yerleşik ilişkiler kurulduğu söylenebilir. Siteler ve OSTİM'de bu firmalar sayesinde bireyler dışsal sosyal sermayelerini geliştirmektedirler.

Ayrıca çalışmanın hipotezlerinde yer aldığı halde, 'dışsal sosyal sermaye' ile 'dış gruba güven' arasında ilişki bulunmamaktadır. Bireylerin bilişsel olarak düşünerek, ekonomik çıkarları doğrultusunda ilişkiler geliştirdikleri ve bu ilişkilerden hem içsel hem de dışsal sosyal sermaye elde ettikleri görülmektedir.

Siteler ve OSTİM örneğine bakıldığında, hem Siteler hem de OSTİM'deki aktörlerin dışsal sosyal sermaye oranlarının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Öz'ün (2004) çalışması ile desteklenmektedir. Öz (2004), Sitelerde yaptığı çalışmada, Siteler'de firmalar arasında işbirliği eksikliği olduğunu, küme üyelerinin genelde kişisel çıkar çerçevesinde hareket ettiğini dolayısıyla Siteler'de ortaklaşa amaçlara yönelik vizyon ve hedeflerin varlığından bahsedilemeyecek bir küme ortamı olduğunu belirtmektedir (Aktaran, Şengün - Önder, 2009: 10). Bu aşamada, sosyal sermaye ile ilgili kültürel açıklamalar getiren Allik ve Realo'nun (2004), çalışmalarına bakmakta fayda vardır. Allik ve Realo (2004), çalışmalarında sosyal sermaye ile kültürel değerleri bağdaştırmış ve sosyal sermayeyi Amerika bağlamında incelemişlerdir. Durkheim'in (1893), söyleminden de yola çıkarak bireyci bireyler ile sosyal beraberlik (*solidarity*) arasında bağ kurmaya çalışmışlardır. Amerikada'ki bireylere bakıldığında, bireyci özelliklere sahip ancak arkadaşlarıyla daha fazla zaman geçiren, sosyal sermayesi yüksek ve diğer kişilere güven oranı yüksek bir tabloya rastlanmaktadır. Burada tezat görünen olgu ise bireyci ve özerk olmalarına rağmen nasıl bu kadar topluma bağlı olduklarıdır. Allik ve Realo (2004), yaptıkları çalışma sonucunda; 'insanların güvenilir olduklarını düşünme' eğilimi yüksek olan toplumların bireyci olduklarını; özgürlüklerine ve kişisel işleri için zaman ayırmaya ve kişisel hedeflerine daha çok önem verdiklerini söylemektedirler. Ayrıca sosyal sermayesi yüksek toplumlar, diğerlerine oranla daha demokratiklerdir (Allik - Realo, 2004: 43). Bu durumu bozan tek ülke Çin'dir. Bireycilik seviyesi çok düşük olmasına rağmen, bireylerarası güven çok yüksektir. Bu da ailevi bağları ve geleneksel yapılarıyla açıklanmaktadır (Allik - Realo, 2004: 45).

Allik ve Realo'nun (2004) çalışmasından yola çıkılıp, Türkiye'ye bakılırsa; Türkiye'deki sosyal sermaye düşüklüğünün bir nedenin de aslında demokrasi problemi olduğu söylenebilir. Türk toplumundaki bireylerin birbirine güven sorunu vardır ve aslında bu 'hukuksal açığın' da bir göstergesidir. Amerika'ya bakıldığında, toplumdaki bireylerin birbirine yüksek oranda güvendikleri görülmektedir, aynı zamanda Amerikada oturmuş bir yargı ve anayasa sistemi vardır. Dolayısıyla insanlar başkalarından zarar gördüklerinde devletin arkalarında olduğunu bilmektedir. Türkiye'de ise yargı boşluğu bulunmaktadır. Bireyler zarar gördüklerinde kendilerini koruyacak bir devletin boşluğunu hissetmektedir. Aynı zamanda karşısındakine zarar verdiğinde de bu durumun cezalandırılmak yerine örtbas edileceğini düşünmektedir. Allik ve Realo (2004:46), sosyal sermayenin bireyci toplumlarda yüksek olmasını, bireyci toplumların ulusal refah seviyesine bağlamaktadır. Ekonomik kaynakların yeterli olması, sosyal sermaye seviyesini de artırmaktadır. Bu durumda, Türk Toplum'unun sosyal sermaye potansiyelini tam olarak kullanamamasının başka bir nedeni de, ekonomik yetersizliklerdir.

SONUÇ

Bu çalışma temelde, içsel ve dışsal sermaye düzeyinin bireylerin iç ve dış gruplarına güven boyutlarının dolayısıyla yerleşik ve mesafeli ilişki biçimlerine bağlı olarak ne ölçüde değişeceğini tartışmaktadır ve bu doğrultuda bir model önerilmektedir.

Araştırmanın iddiasını tartışmak üzere örneklem olarak, Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) sanayi bölgelerinden çekilen örgütlerin sahipleri ve/veya üst düzey yöneticileri seçilmiş ve 204 kişiye kar topu yöntemi ile anket uygulanmıştır.

Şekil 1'de yer alan, çalışmanın modelini analiz edebilmek için, LISREL 8.51 (Jöreskog and Sörbom, 1993) programı kullanılarak 'izlek analizi' yapılmıştır. Siteler ve OSTİM'den elde edilen

verilerin değişkenleri arasındaki korelasyonların değerlendirilmesi ve frekans dağılımlarının elde edilebilmesi için de SPSS 15 istatistik programı kullanılmıştır.

Çalışmada, Siteler ve OSTİM’de firma sahiplerinin yerleşik ilişkilerden çok mesafeli ilişkilere yöneldikleri görülmektedir. Siteler ve OSTİM’de ilişkilerin temelinde para bulunmaktadır. Yerleşik ilişkinin bir göstergesi olan ve karşılıklı güveni yansıtan, ‘açık hesap’ çalışmanın Siteler ve OSTİM’de tercih edilmediği sonucuna varılmıştır. Siteler ve OSTİM’de yapılan araştırma sonucunda, firma sahiplerinin sadece %26’sı birlikte yaşamadıkları akrabalarına tamamen güvenirken, komşularına tamamen güven oranı %9.8; arkadaşlarına %27.5; ve iş arkadaşlarına %33.3’dür. Dolayısıyla, Siteler ve OSTİM’de yerleşik ilişki kurulurken bu bağların akrabalık, hemşehrilik gibi bağlar dışında verili güvene bağlı ikincil ilişkilere dayandığı söylenebilir. Yöneticiler, akrabalarla iş ilişkisi kurmaktan kaçınmaktadırlar. Bunun nedeni ise, akrabaları ile aile ilişkileri yüzünden resmi anlaşmamalar yapamamaları, onlara karşı yaptırımlarda bulunamamaları ve akrabaları tarafından ekonomik anlamda daha çok sömürülmeleridir.

Çalışmada bireylerin yerleşik ve mesafeli ilişkiler kurarken iç ve dış gruba güven ile hareket etmedikleri sonucuna varılmıştır. Bu ilişkilerin bulunamamasının nedeninin, örneklemini oluşturan aktörler arasındaki ekonomik ilişkilerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi firma sahipleri akrabalarından daha çok iş arkadaşlarına güvenmektedirler. Siteler ve OSTİM’deki aktörler ekonomik çıkarları doğrultusunda, kendilerinden fayda sağlamaya çalışmayan ve kendilerini kullanmayan kişiler ile ilişki kurmayı tercih etmektedirler.

Araştırmada elde edilen diğer sonuçlar, sosyal sermaye üzerinedir. Çalışmanın modelinden üretilen ilişkiler doğrultusunda; iç gruba güven, yerleşik ilişki ile içsel sosyal sermaye; dış gruba güven, mesafeli ilişki ile dışsal sosyal sermaye arasında pozitif ilişki önerilmektedir. İzlek analiz sonuçlarına bakıldığında ise öngörülen tüm bu ilişkilerden sadece, ‘iç gruba güven’ ile ‘içsel sosyal sermaye’ arasında pozitif ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Korelasyon sonuçlarında ise, beklenmeyen bir sonuç olarak yerleşik ilişki ile dışsal sosyal sermaye arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Siteler ve OSTİM örnekleminde bakıldığında, hem Siteler hemde OSTİM’deki aktörlerin dışsal sosyal sermaye oranlarının çok düşük olduğu ancak içsel sosyal sermaye oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, P., - Kwon, S. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1) : 17-40.
- Allik, J., - Realo, A. 2004, Individualism – collectivism and social capital. *Journal of Cross – Cultural Psychology*. 35 (1) : 29-49.
- Baker, W.E. 1990, Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96 : 589-625.
- Borgatti, S.P., - Foster, P.C. 2003, The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29: 991-1013.
- Bourdieu, P., - Wacquant, L. 1992, *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Buğra, A. 1998, Non market mechanisms of market formation: The development of the consumer durables industry in Turkey. *New Perspectives on Turkey*, 19: 1-29.
- Buğra, A. 2001, *Kriz ve geleneksel sosyal refah devleti*. İstanbul: VI. Araştırma Zirvesi.
- Burt, R. S. 1992, *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. 1997, The Contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.
- Burt, R. 2004, Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2)
- Burt, R. 2005 a, *Brokerage and closure*. NewYork :Oxford University Press.
- Burt, R. 2005 b, Brokerage and closure: An introduction to social capital. *Academy of Management Review*, 31 (3): 757-772.
- Burt, R., Hogarth, R., - Michaud, C. 2000, The social capital of French and American Managers. *Organization Science*, 11 (2).
- Coleman, J. 1988, Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94: 95-120.

- Coleman, J. S. 1990, *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fukuyama, F. 1995, Trust: social virtues and the creation of prosperity. London: Hamish Hamilton.
- Fukuyama, F. 1997, Social capital and the modern capitalist economy: creating a high trust workplace. *Stern Business Magazine*, 4 (1).
- Fukuyama, F. 2001, Social capital, civic society and development. *Third World Quarterly*, 22 (1): 7-20.
- Granovetter, M. 1973, The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360-1380.
- Gökalp, N. 2003, Ekonomide güven faktörü. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2) :163-174.
- Granovetter, M. 1985, Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3).
- Karagül, M., - Masca, M. 2005, Sosyal sermaye üzerine bir inceleme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 37-52.
- Kaygısız, Z., Saraçlı, S., - Dokuzlar, K.U. 2005, İllerin gelişmişlik düzeyini etkileyen faktörlerin path analizi ve kümeleme analizi ile incelenmesi. www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o3s1.pdf
- Krachardt, D. - Hanson, J. R. 1993, Informal networks: the company behind the charts. *Harvard Business Review*, 71: 104-112.
- Kristansen, S. 2004, Social networks and business success. The role of subcultures in an African context. *American Journal of Economics and Sociology*, 63(5):1149-1171.
- Locke, R.M. 2006, *Building trust*. Yayınlanmamış çalışma, Massachuset Institute of Technology.
- Mayer, R.C., Davis, J. - Schoorman, D. 1995, An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- Oorschot, W. V., - Arts, W. 2005, The social capital of European welfare states: the crowding out hypothesis revisited. *Journal of European Social Policy*, 15 (1): 5-26.
- OSTİM Organize Sanayi Bölgesi internet sayfası. Haziran 2008 <www.ostim.org.tr>
- Öz, Ö. 2004, Clusters and competitive advantage: the Turkish experience. London: Routledge.
- Özen, Ş., - Aksoy, B. 2007, Endüstriyel bölge kültürünün oluşumu ve değişimi: Ankara Mobilyacılar Sitesi örneği. İzmit: 15. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi.
- Özen, Ş., - Aslan, Z. 2006, İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk Toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) örneği. *Akdeniz İBF Dergisi*, 6 (12): 130-161.
- Özen, Ş., Işık, N.E., Uysal, Ö.Ö., Şengün, A.E., Aksoy, B., Çakar, M., - Akış, B. 2007, İş kültürü ve örgütler arası ilişkilerin örgütsel performansa etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi örneği. Yayınlanmamış TÜBİTAK destekli araştırma projesi. Proje no: SOBA6105K168.
- Park, S., - Luo, Y. 2001, Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese. *Strategic Management Journal*, 22: 455-477.
- Putnam, R.D. 1995, Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6 (1): 65-78.
- Putnam, R.D., Leonardi, R., - Nanetti, R.Y. 1993, *Making democracy work: civic tradition in modern Italy*. Princeton : Princeton University Press.
- Sargut, S. 2003, Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşumunda ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. F. Erdem (Der.). *Sosyal Bilimlerde Güven*: 89- 124. Ankara: Vadi Yayınları.
- Solow, R. 2000, Notes on social capital and economic performance, social capital: a multifaceted perspective. P., Dasgupta, I. Serageldin. (Der.). *The World Bank*. 6-10. Washington, D.C.
- Sümer, N. 2000, Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.
- Şengün, A.E., 2007, Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güven ve güvensizliğin mübadele performansı üzerine etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi örneği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1-2): 5-38.
- Şengün, A.E., - Önder, Ç. 2009, Endüstriyel kümelerde yenilikçilik: firma özellikleri etkili mi? *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (1) :5-34.
- Uysal, Ö., - Çakar, M. 2007, Ankara mobilyacılar sitesi'ndeki örgüt topluluğunda ilişki ağları ve yerleşiklik olgusu. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 464-473.
- Uzzi, B. 1997, Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of social embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Western, J., Stimson, R., Baum, S., - Gellecum, Y. Measuring community strength and social capital. *Regional Studies*, 39 (8): 1095-1109.

Zaheer, A., McEvily, B., - Perrone, V. 1998, Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. ***Organization Science***, 9:141-159.

İlgisiz Çeşitlenme Stratejisinin Öncüllerine Dair Bir İnceleme: Koç Holding ve General Motors Örnekleri

Şirin Atakan Duman

Özet: Bu araştırmada, tamamen farklı bağlamsal özelliklere sahip iki ülke olan Türkiye Cumhuriyeti ve Amerika Birleşik Devletleri'nin baskın ekonomik aktörlerinin hangi sebeplerle ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsedikleri anlaşılmaya çalışılmaktadır. Araştırma kapsamında, devlete bağımlı iş sistemini temsil eden Türkiye ve bölümlenmiş iş sistemini temsil eden ABD örnekleri seçilmiştir ve bu örneklerin bağlamsal özellikleri araştırmanın temel araştırma sorusuna cevap aranırken ana şablon olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, araştırmada incelenen bu örneklerin benimsediği oldukları strateji, sahipliğe dayalı eşgüdüm boyutlarından ilgisiz çeşitlenme boyutu bakımından ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, Türkiye'nin baskın ekonomik aktörü olan aile holdinglerinin ilk örneği 'Koç Holding' ve ABD'nin baskın ekonomik aktörleri olan çok-bölümlü yapıların ilk örneklerinden biri olan 'General Motors' şirketleri örnek olay olarak seçilmiştir. Daha sonra Koç Holding ve GM örnek olayları, benimsedikleri strateji açısından karşılaştırılmaktadır. Bu araştırma hem tarihsel karşılaştırmalı kurumsal analiz hem de örnek olay karşılaştırması olmak üzere iki metodolojiyi bir arada kullanılmaktadır. Araştırma sonuçları incelenen örnek olaylar için benimsenen ilgisiz çeşitlenme stratejisinin kapsam ve nitelik açısından farklı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca benimsenen strateji öncüllerinin de incelenen örnek olaylar için farklılaştığı anlaşılmıştır. İncelenen örnekler için ortaya çıkan bu kapsam ve nitelik bakımından farklılaşma, ulusal iş sistemleri yazını açısından tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ulusal iş sistemleri, yatay bütünleşme, çeşitlenme stratejisi, Koç Holding, General Motors.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın kuramsal alt yapısını, makro kurumsal yaklaşımlardan ulusal iş sistemleri (UIS) yaklaşımı oluşturmaktadır. Whitley (1992: 10) iş sistemini; 'belirli bir bağlamda görece başarılı sonuçlar doğuran piyasa ilişkilerine dair kurumsallaşmış çeşitli düzenlemeler' olarak tanımlamış ve iş sisteminin unsurlarını belirlemiştir. Buna göre, iş sistemlerinin üç unsurunu; 'aktör olarak firmanın doğası' (ownership coordination), 'piyasa ilişkileri' (non-ownership coordination) ve 'çalışma ilişkileri ve iş yönetimi' (employment relations) oluşturmaktadır (Whitley, 1999: 42). Yazara göre, ulusların iş sistemlerinin özelliklerini, belirlemiş olduğu bu üç unsur ortaya koymaktadır. Ancak, iş sisteminin belirlenen unsurlarını şekillendiren kurumsal unsurlar da önem taşımaktadır. Whitley (1999), bu kurumsal unsurları, 'devlet', 'finansal sistem', 'beceri geliştirme ve kontrol sistemleri' ve 'güven ve yetke ilişkileri' olarak sınıflamıştır.

Whitley (1999: 42), kurumsal unsurlar açısından ülkeler arası farklılaşmaların, firma yapı ve stratejileri, firmalar arası ilişkiler ve örgütsel uygulamalar açısından farklılaşan altı iş sistemi doğurduğunu ileri sürmektedir (Whitley, 1999: 42). Bunlar, parçalı iş sistemi, ana kurumlardan uzak iş sistemi, bölümlenmiş iş sistemi, devlete bağımlı iş sistemi, işbirliğine dayalı iş sistemi ve devlet eşgüdümlü iş sistemidir (Whitley, 1999: 42).

Whitley (1990) tarafından tanımlanmış altı iş sistemi ve üç iş sistemi unsuru ile onun alt başlıklarının tek bir çalışmada ele alınmasının kapsam açısından mümkün olmaması sebebiyle, bu çalışmada yalnızca 'devlete bağımlı iş sistemi' (Türkiye örneği) ve 'bölümlenmiş iş sistemi' (ABD örneği) olmak üzere iki iş sisteminin sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından karşılaştırılmasına karar verilmiştir. Aynı sebepten dolayı araştırma kapsamında iş sistemleri unsurlarından yalnızca sahipliğe dayalı eşgüdüm unsurunun yatay bütünleşme boyutu açısından karşılaştırma yapılmaktadır.

Whitley (1999) karşılaştırmalı çalışmalar için kapsamlı bir model sunmakta, ancak genel hatları ile tanımlamış olduğu iş sistemlerinin özelliklerine değinirken kimi unsurların neden ve nasıl ortaya çıktıklarını detaylı olarak ele almamaktadır. Örneğin, yazar genel hatları ile bölümlenmiş iş sisteminde ekonomik aktörlerin riski dağıtmak amacıyla çeşitlendiklerinden, devlete bağımlı iş sisteminde ise aile servetini arttırmak veya politik ortama güvenememek gibi sebeplerle çeşitlendiklerini belirtmekle yetinmekte detaylı olarak çeşitlenme sebeplerini ele almamaktadır (Whitley, 1999: 72).

DEVLETE BAĞIMLI İŞ SİSTEMİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Whitley (1999) ülkeler arasındaki örgütsel form farklılıklarını ortaya koyabilmek için farklı bağlamlardaki yakın plan ve arka plan kurumların yüklendikleri temel rollerin yol açtığı örgütsel özellikleri belirlemiştir. Buna göre, devletin ekonomik faaliyetlere dâhil olma düzeyinin yüksek olduğu, finansal sistemin krediye dayandığı, firmalararası kişisel bağların orta düzeyde olduğu ve özel aracılardan öneminin düşük olduğu bağlamları devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlamıştır (Whitley, 1999).

Devlete bağımlı iş sisteminin en belirgin özelliği olan baskın devlet profilinin Türkiye için de geçerli olduğu görülmektedir. Buğra (2005: 8) Türkiye’de devleti diğer kurumlardan bağımsız karar alabilen yani özerk, ‘güçlü devlet’ olarak tanımlamaktadır. Devlet ekonomik aktivitelerin düzenleyicisi konumundadır (Gökşen - Üsdiken, 2001; Yamak - Üsdiken, 2006). Bu sebeple Türkiye’de devlet ile ilişkiler önem kazanmakta ve sahiplik kontrolünün doğrudan olması sonucu doğmaktadır. Baskın devlet yapısının egemen olduğu toplumlarda Whitley’in (1999: 57) de belirtmiş olduğu gibi, ilişkilerin doğası doğrudan değildir yani sözleşmeye dayanmaz ve gayri resmi nitelik taşımaktadır.

Türkiye’de devlet baskın bir aktördür ancak Özen’in (2009) ortaya koymuş olduğu gibi kurumsal kuramın tanımladığı gibi örgütsel alanın dışında kuralları belirleyen ve uygulanmasını teminat altına alan rasyonel davranan (Fligstein, 1991) bir aracı konumunda değildir. Daha ziyade doğrudan müdahalecidir, belirsizlik kaynağıdır ve patrimoniyaldir (Buğra, 2005). Ayrıca, Türkiye’de devlet kimi sektörlerde kurumsallaşma sürecinin kaynağı ve ana aktörü iken, kimi sektörlerde sadece genel olarak belirleyici rol üstlenmekte, kimilerinde ise neredeyse hiç varlık göstermemektedir (Özen, 2009). Buradan, devletin özellikle ana aktör olarak kurumsallaştırıcı rolünün öne çıktığı sektörlerde örgütlerin kurumsallaşmada çok kısıtlı hareket alanları söz konusu iken, devletin hiç varlık göstermediği sektörlerde ise örgütlerin daha fazla hareket alanına sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Türkiye’de sonradan holding yapılanmasını benimseyen büyük işletmelerin esas olarak ortaya çıkışının devlet eli ile olduğu görülmektedir (Gökşen - Üsdiken, 2001). Devlet yerli sermayedarlar sınıfının oluşturulabilmesi için, teşvikler sağlayarak küçük işletmelerin hızla büyüyerek çeşitlenmesine ortam yaratmıştır (Buğra, 2005: 81). Cumhuriyetin kuruluşundan sonra yerli sermayedarlara çok sayıda imkân sağlanmıştır. Bu sayede kısa sürede bu girişimciler büyümüşler ve büyük ölçekli işletmeler kurmuşlardır. Bu işletmeler, banka kredisi alma avantajlarından faydalanma, işletmenin kontrolünün ailede kalmasını garanti altına alma, işletmenin kurucunun ölümünden sonra devamlılığını sağlama (Koç, 1983), devletin yarattığı teşvik ve imkânları değerlendirme ve yarattığı belirsizlik karşısında çeşitlenmiş faaliyet alanı ile güçlü bir konum elde etme (Buğra, 2005) gibi çeşitli güdülerle holding yapısını benimsemişlerdir. Türkiye’deki aile holdingleri, devlete bağımlı iş sistemi unsurlarından sahipliğe dayalı eşgüdüm boyutunun karakteristik özelliklerini taşımaktadır. Başka bir deyişle, sahiplik kontrolünü kurucu aileler ellerinde bulundurmaktadır ve bu büyük ölçekli işletmelerin ilgisiz yatay çeşitlenme düzeyleri yüksektir.

BÖLÜMLENİŞ İŞ SİSTEMİ: ABD ÖRNEĞİ

ABD’nin iş sistemi, rakipler arasında yüksek rekabetin ve düşük iş birliğinin olması, devletin ekonomik aktivitelere doğrudan müdahale etmemesi, hisse senedi piyasalarının etkin çalışması dolayısı ile sermaye piyasası temelli finansal sisteme sahip olması özelliklerini taşıdığından ‘bölümlenmiş iş sistemi’ne sahip bir ülke olarak sınıflandırılmaktadır (Whitley, 1994). Buna göre, ABD’ndeki şirketler sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından incelendiğinde, sahiplik kontrol biçiminin piyasa olduğu görülmekte, bununla birlikte dikey bütünleşme ve yatay bütünleşme oranlarının ise yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Whitley, 1994).

Ferner (2000) ABD’nin iş sisteminin birinci özelliğinin pazar rekabetine yaptığı vurgunun olduğunu, ikinci özelliğinin ise kitle üretime ve kitle pazarlama tekniklerini kullanmaya olanak sağlayacak büyüklüğe sahip firma yapılarının olduğunu ve üçüncü belirleyici özelliğinin ise ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalananı olması olduğunu ifade etmiştir (Ferner, 2000). Aynı zamanda, anti-tröst yasasının örgütler arası koordinasyonu zorlaştırdığı ve bu nedenle de örgütlerin birleşmelerle hem büyüdükleri hem de çeşitlendikleri görülmektedir (Ferner, 2000).

Çeşitlenme stratejisini benimseyen işletmelerin, birbirinden bağımsız ürün hatlarında faaliyet göstermeleri ve yeni faaliyet alanlarına girerek sürekli büyümeleri beraberinde koordinasyon problemlerini getirmiştir (Chandler, 1990). Büyüyen işletmeler için koordinasyon problemlerinin üstesinden gelecek yeni bir yapı ihtiyacı doğmuş ve çok-bölümlü yapılar az sayıdaki öncü işletme tarafından benimsenmiştir (Chandler, 1990). Rekabetin fazla olması sebebiyle piyasa üzerinde kontrol sahibi olabilmek isteyen Amerikan şirketleri karteller kurmuşlar ancak sözleşmeye dayanmadığından bu anlaşmalar başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Fligstein, 2008). 1890 yılında kartelleşmeyi engelleyen Sherman Yasası kabul edilmiş böylece piyasa kontrolünü sağlamak isteyen şirketler, şirket birleşmelerine yönelmişlerdir (Fligstein, 2008). Şirketler ayrıca belli bir sektörde talebin azalması halinde kendilerini korumak amacıyla diğer sektörlerden faydalanmayı amaçlamışlar ve ilgisiz çeşitlenmeye yönelmişlerdir (Conte - Karr, 2001). ABD'deki büyük ölçekli şirketlerin ilgisiz çeşitlenmeye yönelmelerinin altında yatan temel neden piyasa dinamikleridir denilebilir ancak federal hükümetin düzenleyici rolünün de etkisi olmuştur. Aynı sektörde odaklanmış şirket birleşmelerinin önünü kesen Celler-Kefauver yasasının ardından şirket birleşmelerinin oranında büyük bir azalma meydana gelmiştir ve böylece büyümek isteyen şirketler için tek yol çeşitlenme stratejisini benimsemek haline gelmiştir (Fligstein, 1991).

!

TÜRKİYE VE ABD ÖRNEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Whitley (1994) iş sistemlerini sınıflarken; firmanın kendisine, firma içi ve firmalararası ilişkilere odaklanmaktadır. Bu boyutlar açısından Türk ve Amerikan iş sistemlerinin tek bir unsur açısından farklılaşmaları, iki ülkenin birbirinden tamamen farklı tarihsel geçmişlere ve bağlamsal koşullara sahip olmalarına karşın neden iş sistemleri açısından bu kadar benzerlik gösterdikleri sorusunu akla getirmektedir.

Whitley'in (1999: 56) öne sürdüğü gibi devletin baskın ve risk paylaştan bir aktör olarak ekonomi içerisindeki varlığı, doğrudan sahiplik kontrolünü desteklemektedir. Devletin baskın olduğu durumlarda doğrudan sahiplik kontrolünün ortaya çıkışı, işletme sahiplerinin devlet ile aralarındaki hassas ilişkilerin yönetimini profesyonellere devredememe eğilimi göstermeleri ile açıklanmaktadır (Buğra, 2005). Diğer taraftan, sahipliğe dayalı eşgüdümün bir başka unsuru olan ilgisiz çeşitlenme düzeylerine bakıldığında, hem ABD'nin hem de Türkiye'nin yatay bütünleşme oranlarının yüksek olduğu yani iki ülkenin ilgisiz çeşitlenme düzeyleri açısından benzerlik gösterdikleri gözlemlenmektedir.

Diğer taraftan, görünürde benzer olan ekonomik aktörlerin özelliklerinin niteliksel olarak farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Özen (2003), Türkiye'de holdinglerin ilgisiz çeşitlenmelerinin nedeni olarak akademik yazında 'belirlilik' ve 'belirsizlik' tezleri olmak üzere iki açıklama getirildiğini vurgulamıştır. Yazar, devletin holdinglerin farklı sektörlere girmesini desteklemesini (Öniş, 1999) belirlilik tezi; devletin ekonomik ve siyasi belirsizlikler nedeniyle yarattığı tehditleri (Buğra, 2005) ise belirsizlik tezi olarak tanımlamıştır. Belirsizliğe tepki olarak holdinglerin riski azaltmak üzere çeşitlenmeyi tercih etmelerini (Buğra, 2005), Özen (2003) belirsizlik olgusunun piyasadan kaynaklanmadığını daha ziyade holding sahipleriyle devlet ilişkilerinin yarattığı belirsizlik olduğunu belirterek bunun belirsizliği azaltma stratejisi olarak görülmesinin anlamlı olmayacağını ifade etmiştir. Gerçekten de kimi izlediği politikalar ile devlet holdingleri piyasa rekabetinden ve belirsizlikten korumuştur (Özen, 2003). Bu nedenle, Türkiye'de holdinglerin ilgisiz çeşitlenmelerinin temel nedeninin devletten kaynaklanan fırsatları değerlendiren girişim türünün varlığı olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada temel olarak, Türk ve Amerikan iş sistemlerinin baskın ekonomik aktörlerinin ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemelerine yol açan öncüllerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Akademik yazında holding veya işletme gruplarının ve çok-bölümlü yapıların ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemelerine dair çeşitli açıklamalara rastlanılmaktadır. Bu açıklamalar Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1. İş Sistemine Bağlı Olarak Benimsenen Stratejiye Dair Akademik Yazında Belirlenmiş Öncüller

Holding Yapılar		Çok-Bölümlü Yapılar	
Öncüllere Dair Açıklama	Makale	Öncüllere Dair Açıklama	Makale
Devletin yarattığı belirsizlikten kaçınma	Buğra, 2005 Gökşen ve Üsdiken, 2001	Hükümet uygulamalarının yüksek rekabet ortamı yaratması sebebiyle rekabetten korunabilmek	Hollingsworth, 2000
Devletin yarattığı fırsatları yakalama	Buğra, 2005 Öniş, 1992	Hükümetin kar payları üzerinden yüksek vergi alıyor olması	Ollinger, 1994
Yabancı yatırım ve vergi uygulamaları Kaynakları bir araya getirerek harekete geçirme becerisi	Guillen, 2000 Hoskisson vd., 2000	Kapasite ve üretim fazlasını değerlendirebilmek	Chandler, 1990
Eksik rekabet piyasası koşulları sebebiyle iç pazar oluşturma çalışmaları	Leff, 1978 Khanna ve Palepu, 2000 Khanna, 2000	Piyasa kontrolünü sağlayabilmek için büyümek Örgütsel alan içerisinde güç sahibi olabilmek Piyasaların çeşitli fırsatlar sunması	Fligstein, 2008 Fligstein, 1991
Girişimci niteliklerinin ve girişimcinin içerisinde bulunduğu ağ ilişkilerinin çeşitlenmeyi desteklemesi	Özen, 2003	Hükümetin yürürlüğe koyduğu anti-tröst uygulamaları	Guillen, 2000 Hollingsworth, 2000 Fligstein, 2008 Ollinger, 1994
Aracı kurumların olmadığı veya etkin çalışmadığı durumlarda çeşitlenmenin kapsam ve ölçek avantajları yaratıyor olması	Chakrabarti vd., 2007	Farklı sektörlere yatırım yaparak riski dağıtmak	Williamson, 1975 Conte ve Karr, 2001
Büyüme, riskten kaçınma ve kapsam ekonomilerinden faydalanma	Karaevli, 2008	Sektörel bağımlılıkları azaltabilmek	Pfeffer ve Salancik, 1978

Bu açıklamaların yanı sıra Kock ve Guillen (2001: 78), ülkelerin baskın ekonomik aktörlerinin benimsedikleri stratejilerin kuruldukları dönemdeki ‘çevre seçimi’ne (kuruluş aşamasında yaşam şansını arttıran özelliklerin çevre etkilerine bağlı olarak şekillenmesine) bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Kock ve Guillen (2001), sanayileşmenin ilk dönemlerinde bu ‘çevre seçimi’nden kaynaklanan özelliklerin zaman içinde, işletmelerin tecrübe kazanmaları ve ülkenin alt yapısının gelişmesiyle sistematik olarak değişeceğini savunmaktadırlar. Yazarlar ayrıca, korumacılığın olduğu dönemlerde bağlantıların (*contacts*) kritik önem kazandığını böyle zamanlarda girişimcilerin ilgisiz çeşitlenmeye yöneldiklerini ve geliştirmekte olan ülkelerde ya da gelişmenin erken dönemlerinde ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bu nedenle Kock ve Guillen (2001) çeşitlenme örüntüsünü üç aşamalı olarak açıklamışlardır. Buna göre; önce çeşitlenme bağlantılara dayanmaktadır, ikinci aşamada piyasa eksiklerinin üstesinden gelmek için çeşitlenme stratejisi benimsenmekte, son dönemde ise yenilikçi yetenekler elde etmek için çeşitlenme söz konusu olmaktadır.

Görüldüğü gibi, akademik yazında ABD ve Türkiye’nin iş sistemlerinin farklılıklarını ortaya koyan bağımsız çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak her iki ülkeyi tek bir çalışmada kavramsal ve/veya görgül olarak karşılaştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, esas olarak farklı bağlamlara sahip iki ülkede neden ve nasıl örgütlerin benzer stratejilere yöneldikleri sorgulanmaktadır.

YÖNTEM

ÜİS yazınının ışığında ABD ve Türkiye’nin kurumsal bağlamlarının birbirlerinden farklı olduğu açıktır ancak bu farklılıklara rağmen sahiplik kontrolü dışarıda tutulduğunda, iki ülkenin ekonomik aktörlerinin Whitley’in (1990) tanımlamış olduğu diğer bütün iş sistemi boyutları açısından benzerlikleri olduğu görülmektedir. Bu araştırma ile kurumsal bağlamları bu kadar farklı iki ülkenin ekonomik aktörleri arasındaki sahipliğe dayalı eşgüdüm boyutlarından yatay bütünleşme açısından nasıl benzerliğin doğduğu sorusuna cevap aranmakta, bu amaçla incelenen ülkelerin baskın ekonomik aktörleri tarafından benimsenen strateji öncülleri ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır.

Araştırmada öncelikle incelenen ülkelerin kurumsal özellikleri karşılaştırılmaktadır. Daha sonra ülkelerin kurumsal özelliklerinin ortaya çıkardığı baskın ekonomik aktörler olan aile holdingleri ve çok-bölümlü yapılardan birer örnek olay seçilerek, bu örnek olaylar sahipliğe dayalı eşgüdümün yatay bütünleşme boyutları açısından karşılaştırılmaktadır. Sahipliğe dayalı eşgüdüm boyutlarından yalnızca bir tanesine odaklanılmasının, analitik olarak incelenebilir veri ile çalışılabilmesi açısından daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle sadece sahipliğe dayalı eşgüdüme (Whitley, 1999) odaklanılarak karşılaştırmalı araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırma kapsamı ile uyumlu sonuçların elde edilebilmesine yönelik olarak iki metodolojik yaklaşım benimsenmiştir. Öncelikle ÜİS yaklaşımının temel savlarının sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından seçilen ülkelere karşılaştırılması olduğundan bu karşılaştırmaya olanak sağlayacak veriler elde edilebilmesi amacıyla, ‘tarihsel ve karşılaştırmalı kurumsal analiz’ (Greif, 1998: 80) yönteminden faydalanılmaktadır. Bu doğrultuda ülkelerin kurumsal alt yapılarının ekonomik, politik ve sosyal gelişimleri 1900 yılından 2000 yılına olmak üzere yüz yıllık bir zaman dilimi içerisinde ele alınmıştır. Yüz yıllık bir zaman kesiti, kurumsal dönüşümü anlamanın uzun bir zamanı ele almak ile mümkün olabileceğinden kaynaklanmaktadır. İncelenen zaman aralığının uzun olması araştırmanın bu süre içerisindeki bağlamsal gelişmelerden sadece en önemli olanlarına odaklanılmasını mümkün kılmaktadır.

Araştırma kapsamında faydalanan ikinci metodolojik yöntem ‘örnek olay’ çalışmasıdır. Karşılaştırılacak ülkelerin sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından aralarındaki farklılık ve benzerliklerin makro düzeyde ortaya konulmasının ardından bu sonuçların mikro düzeydeki yansımalarını ortaya koyacak en etkili niteliksel metodolojik yöntem olarak ‘örnek olay’ çalışması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada kullanılacak örnek olay çalışması, örneklerin doğrudan kendisine odaklanmaktan ziyade belirli bir konuya odaklandığından dolayı ‘araçsal örnek olay’ çalışması (*instrumental case study*) biçiminde tasarlanmıştır (Creswell, 2007: 245). Karşılaştırılan ülkelerin seçiminde; verilere ulaşılabilirlik kriteri dikkate alınmış, karşılaştırmaya imkân vermesi açısından ülkelerin farklı iş sistemi türlerine örnek gösterilebilecek nitelikler taşımasına dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda, Türkiye’nin ve ABD’nin baskın ekonomik aktörlerinden birer örneğin karşılaştırılmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında, ikincil verilere başvurulmuştur. Veri kaynaklarının seçi-

minde ‘sahibinin sesine’ odaklanılmıştır. Sadece kurucu, yöneticiler ve çalışanların fikir, bilgi ve görüşlerini yansıtan metinler incelenmesinin temel nedeni, (1) dışarıdan bireylerin algı farklılıklarından kaynaklanabilecek çelişkilerin araştırmaya yansımalarının önüne geçilebilmesi ve (2) ‘sahipliğe dayalı eşgüdüm’ unsurlarının örgüt içerisindeki tarafından daha sağlıklı aktarılabilir olmasındır. Yararlanılan dokümanlar temel olarak iki gruba ayrılmaktadır. İlk grupta, ülkelerin UİS’lerini etkileyen kurumsal özellikler ortaya koyan dokümanlar yer almaktadır. Bunlar; kitaplar, akademik ve ticari dergi makaleleri, gazete haberleri ve kurumsal dokümanlardır. Araştırmanın, örnek olay çalışması kapsamında yararlanılan dokümanlar ise ikinci grubu oluşturmaktadır. Bunlar, incelenen örneklerin kurumsal arşivlerindeki yıllık raporlarını, internet sitesinde yayınlanan dokümanları, dünyanın önde gelen dergi ve gazetelerinde yayınlanmış makale ve röportajları ayrıca seçilen kuruluşlarda görev yapmış kişilerin otobiyografilerini kapsamaktadır. Bunlara ilave olarak, LexisNexis veri tabanından 3 Mart 2008 tarihinde ‘General Motors’ ve ‘Koç Holding’ anahtar kelimeleri ile 1900-2000 yıllarını kapsayan zaman aralığı için gerçekleştirilmiş taramadan elde edilen toplam 66 kaynaktan yayınlanmış 498 haber metni incelenmiştir. Son olarak, Koç Holding’in kendi yayını olan Bizden Haberler Dergisi’nin yayınlanmaya başladığı 1963 yılından 2000 yılına kadarki tüm sayıları incelenmiştir.

Türkiye’nin baskın ekonomik aktörü holding yapılara gösterilebilecek en iyi örnek olan Koç Holding ile ABD’nin baskın ekonomik aktörü olan çok-bölümlü yapıyı en iyi temsil eden örneklerin başında gelen GM örnek olay olarak belirlenmiştir. Bu iki örnek incelemeye alınan ülkeler için, gerek kuruluş yıllarının eskiliği itibarıyla gerekse yapısal özellikleri bakımından baskın ekonomik aktörleri temsil etmeye en uygun örnekler olarak ortaya çıkmışlardır. Koç Holding Türkiye’de kurulmuş en eski ve en büyük holdingi olma özelliğini taşımaktadır (Koç, 1983; Yurtoğlu, 2003). Ayrıca, araştırma kapsamında incelenen zaman diliminde meydana gelen önemli bağlamsal dönüşümlerin tamamına tanıklık etmektedir. Diğer taraftan Genel Motor Şirketi de, ABD’nin baskın ekonomik aktörü olan çok-bölümlü yapıları ilk benimseyen şirketlerin başında gelmektedir (Chandler, 1990). Chandler (1990), GM’i çok-bölümlü yapıların yaratıcılarından biri olduğunu belirtmektedir. Yine kuruluş tarihi itibarıyla GM ABD’nin kurumsal özelliklerinin şekillendiği döneme tanıklık etmektedir. Seçilen her iki örnekte erken dönemde çeşitlenme stratejilerini benimsemişler bu açıdan da araştırma kapsamına en uygun örnek olay olarak görünmektedirler.

Araştırmanın amacına uygun olarak toplanmış veri kaynakları derinlemesine incelenerek kavramsal analize tabi tutulmuştur. Yararlanılan analiz yöntemleri olan ‘tarihsel ve karşılaştırmalı kurumsal’ analiz ve ‘örnek olay’ incelemesinde kaynakların ön okumalarla içerikleri belirlenmiş daha sonra araştırma sorularına ışık tutacak nitelik taşıyan temalar belirlenerek ana tema kategorileri oluşturulmuştur. Örneğin, Koç Holding ve GM’e dair metinler içerisinde örnek olayların çeşitlenme niyetlerini ortaya koyan metin blokları belirlenmiş, bu metin bloklarının esas vurgu yapmakta olduğu çeşitlenme sebebi kısa ifadeler halinde kodlanarak ‘tema’lar ortaya çıkartılmıştır (Bkz Ek 1-2). Bu belirlenen tema kategorileri sadece analitik bir analiz gerçekleştirilmesinde kullanılmıştır. Bu şekilde gerçekleştirilen kavramsal analiz sayesinde, ülkelerin kurumsal bağlamlarına ve incelenen kuruluşların sahipliğe dayalı eşgüdüm özellikleri açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koyabilmek mümkün olabilmektedir.

BULGULAR

Ülkelerin Kurumsal Özelliklerinin Değerlendirmesi

Karşılaştırmalı kurumsal analiz araştırmalarında devlet örgütsel alanı düzenleyici en önemli aktörlerden biri olarak ele alınmaktadır (Guillen, 2001; Orru vd., 1991). Devlet ekonomiye müdahil olma düzeyi, özerklik düzeyi (Buğra, 2005) ve politikaları gibi değişkenlerle iş sisteminin temel dinamiklerini şekillendirmektedir. İncelenen ülkelerin devlet yapısı açısından büyük farklılıklara sahip olduğu düşünülmektedir. Örneğin, ABD’de devlet işletmeleri başarı ve başarısızlıklarında kendi başlarına bıraktığından, serbest girişim modeli olarak görülmekte ve Amerikan iş sistemi içerisinde en zayıf aktör olarak ele alınmaktadır (Ferner, 2000: 7). Amerikan iş sistemi ‘serbest girişim’ modeli olarak karakterize edilse de tamamen serbest olduğunu söylemek mümkün değildir (Conte - Karr, 2001). Fligstein (1991) ABD bağlamı içerisinde devleti, örgütsel alanın doğrudan bir aktörü olmayan ancak oyunun kurallarını koyan bir güç olarak tasvir etmiştir. Oyunun kurallarını koyarak devlet devamlılığın ana kaynağı olmaktadır ancak oyunun kuralları değiştiğinde devlet ör-

gütsel alan üzerinde önemli bir manipülatif güç olarak ortaya çıkmakta ve eylemleri ile beklenmedik sonuçlar doğurabilmektedir (Fligstein, 1991). Dolayısıyla devlet hem aktörlerin eylemlerini sınırlamaktadır hem de aktörlere fırsatlar yaratmaktadır (Fligstein, 1991).

Türkiye’de devlet örgütsel alanın içerisinde bizzat yer almaktadır (Özen, 2010). Ekonomi içerisindeki devletin işletme faaliyetlerine yönelik müdahaleci tavrı Cumhuriyet’in ilanından başlayarak 2000’li yıllara kadar devam etmiştir. 1940’lı yıllara kadar devletin iktisat politikalarını belirlemede son derece özerk olduğu görülmektedir. 1940’lı yıllarda ise II. Dünya Savaşı sonrası rant faaliyetlerinin artması sonucu devlet sınırlayıcı rol üstlenmiştir. 1950’li ve 1960’lı yıllarda da korumacı politikalarını sürdürmüştür. 1970’li yıllarda ise işadamları güçlenmeye başlamışlar ve 1971 yılında kurulan TUSİAD gibi oluşumlarla devletin karşısında bir güç olarak ortaya çıkmışlardır. Buna rağmen devletin ekonomi içerisindeki baskın rolü değişmemiştir. Devletin tarihten gelen patrimonyal karakteri, toplumsal gruplarla arasındaki ilişkileri düzenlemede kimi zaman yetersiz kalmasına yol açmakta ayrıca istikrardan çok belirsizlik yaratan bir aktör konumunda olmasına sebep olmaktadır (Özen, 2010).

Görüldüğü gibi her iki ülke içinde çeşitli nedenlerle ve çeşitli biçimlerde devlet müdahaleciliğinden bahsetmek mümkündür. Her iki ülkede de 1900’lerin başlarından itibaren büyük ölçekli işletmelerin ortaya çıkış serüveninde devletin belli bir rol üstlendiği açıkça anlaşılmaktadır. Ancak iki ülke kıyaslandığında ABD örneğinde devletin müdahaleciliğinin Türkiye örneğine göre son derece sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Üstelik bu müdahaleler nitelik açısından da görece zayıftır. ABD’de devlet oyunun kurallarını koyan ve uygulanmasını garanti altına alan bir rol üstlenirken, Türkiye’de ise devlet ekonomik faaliyetlerde ve örgütsel alanda aktif rol üstlenmektedir.

İncelenmekte olan ülkelerin kurumsal özelliklerini yansıtan bir diğer unsur finansal sistem özellikleridir. Buna göre, krediye dayalı finansal sisteme sahip Türkiye ile hisse senedi piyasalarına dayalı finansal sisteme sahip ABD’nin farklılaştıkları görülmektedir. ABD’nin kurumsal bağlamına baktığımızda, hisse senedi piyasalarının iş sistemleri içerisindeki rolü dikkate alındığında ülke kapitalizminin hayat kaynağı niteliğinde olduğu görülmektedir. Amerika’daki finansal sistemin iki çarpıcı özelliği; (1) finansal örgütler ile firmalar arasındaki ilişkilerin uzak ve kısa dönemli olması ve (2) 1980’lerden itibaren şirketlerin piyasa tarafından kontrolünün söz konusu olmasıdır (Ferner, 2000: 9). Şirketlerin yeni yatırımlara fon sağlamak için bu piyasalara başvurdıkları görülmektedir. Aynı zamanda hisse senedi piyasaları şirketler için denetim mekanizmasıdır (Conte - Karr, 2001). Şirketler üç aylık, yıllık ve yönetim kurulu raporlarını yayımlayarak piyasaları ve yatırımcıları bilgilendirmek zorundadır. Yatırımcılar bu raporlar aracılığıyla ve hisse değerlerini takip ederek şirketler üzerinde önemli denetim sağlamaktadırlar.

Türkiye’de ise, hisse senedi piyasalarının denetim mekanizması haline dönüşmesi çok yakın tarihlere rastlamaktadır. 1981 yılında sermaye piyasaları kanunu çıkmış, 1982’de sermaye piyasaları kurulu kurulmuş ve 1986’da İMKB faaliyete geçmiştir (Öniş, 1992; Yurtoğlu, 2003). İMKB’nin işlerlik kazanması ise 1988 yılında söz konusu olabilmektedir. Bu durumda, 1960’lı yıllardan 1980’li yılların sonuna kadar holding yapıların üzerinde hisse senedi piyasalarından kaynaklanan bir yatırımcı kontrolünden söz etmek mümkün değildir. Türkiye de krediye dayalı bir finansal sistem görülmektedir. İşletmeler ya kendi öz sermayeleri ile ya da aldıkları kredilerle yatırıma yönelmektedirler. İMKB’nin de büyük oranda işletme gruplarının kendi bankalarına ve kamu bankalarına dayanmakta olduğu görülmektedir (Berkman - Özen, 2008: 5)

Ülkelerin kurumsal özelliklerini ortaya koyan bir diğer unsur da hukuk sistemidir. Türkiye’den farklı olarak ABD’de, federatif devlet yapısından kaynaklanan eyalet ve federal savcılardan oluşan iki denetim mekanizmasının varlığı görülmektedir. Federal savcılar devletin politikalarının uygulanmasını güvence altına alarak, bu politikalara uygun olmayan uygulamalara müdahale etmektedirler. Böylece kanuni boşluklar doldurulmaktadır. Amerikan tarihi, federal savcıların büyük işletmelere açmış olduğu çok sayıda davaya tanıklık etmiştir. Bu davalar sonucunda ABD’nin kurumsal bağlamını şekillendiren çok sayıda kanun tasarısı hazırlanmış ve yürürlüğe konulmuştur. Örnek olarak, Sherman Anti-tröst Yasası (Conte - Karr, 2001; Robinson, 1990), Ulusal Çalışan İlişkileri Kanunu ve Robinson-Patman Yasası (Blackford - Kerr, 1994: 278-280) sayılabilir. Dolayısıyla, ABD’deki büyük işletmelerin üzerinde hukuk sisteminin de önemli bir denetim mekanizması oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan Türkiye’de de Cumhuriyetin ilanından itibaren çok sayıda örgütsel alana dair düzenleyici kanunun kabul edilmiştir (örneğin, 6762 Sayılı, 29 Haziran 1956 tarihli Türk Ticaret Kanunu; 2499 Sayılı, 28 Haziran 1981 tarihli Sermaye Piyasası Kanunu). Ancak devletin patrimonial özelliğinin hukuk sisteminde de yansıdığı görülmektedir. Türkiye’de devlet kanunları keyfi uygulamakta bu anlamda da belirsizlik kaynağı olmaktadır. ABD’de hukuk sisteminin görece daha fazla kurumsallaştığı çünkü temel federal kanunların değiştirilmesinin oldukça güç olduğu görülmektedir. Öte taraftan, Türkiye’de aktörlerin iş yaşamına ilişkin hukuki alt yapının oluşumunda birebir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple, kurumsal alt yapıdaki boşluklar aktöre belli bir hareket alanı sağlamaktadır. Her iki ülke içinde hukuki düzenlemelerdeki boşluklardan bahsetmek mümkündür ancak Türkiye’de bu boşlukların görece olarak fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bunun bir sebebi olarak incelenmekte olan dönem için Türkiye’nin iş sisteminin tarihsel olarak daha yeni şekillenmekte olduğu düşünülebilir. Devlet hem düzenleyici hem sınırlandırıcı rol üstlenmekte hem de boşluklar yaratarak aktörü etken kılmaktadır.

Koç Holding ve GM’in, kendi ülkelerindeki kurumsal bağlamı çeşitli şekillerde etkilemiş oldukları görülmektedir. Örneğin, Vehbi Koç ve arkadaşları holding yapılarının kurulmasına olanak sağlayan kanunun ve vakıflar kanunun çıkartılmasında bizzat etkili olmuşlardır (Koç, 1983; Kırac, 2008).

ABD’de daha açık tanımlanmış kanunların olması ve sürekli olarak rekabeti güvence altına almak adına federal savcılarının müdahaleleriyle çeşitli düzenlemelerin getirilmesi, yatay çeşitlenmenin niceliğini ve niteliğini etkilemektedir. Piyasa ekonomisinin dinamiklerini güvence altına almak adına özel sektör işletmelerinin faaliyet alanlarının odağına göre kimi sektörlerde çeşitlenmesinin önü kesilmiştir. Böylece bu türden sınırlamaların görece zayıf olduğu Türkiye’deki işletmeler faaliyet alanları ile ilgili ve ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenebilmektedirler. Örneğin, GM enerji, medya ve banka sektörü gibi alanlara giremezken; Koç Holding’in herhangi bir hukuki denetim tarafından sınırlandırılmadan çeşitlenebildiği görülmektedir.

Koç Holding ve GM’in Yatay Bütünleşme Açısından Karşılaştırılması

Koç Holding’in ve GM’in çeşitlenme örüntülerinin yıllar itibariyle içerisinde bulundukları ülkelerde yaşanan bağlamsal dönüşümlere göre nasıl şekillendiğini ortaya koyabilmek amacıyla şirketlerin ilgisiz olarak çeşitlendikleri faaliyet alanları belirlenmeye çalışılmıştır. Öncelikle Koç Holding örneğinin çeşitlenme örüntüsü incelenecek olunursa 1950 yılına kadar ki dönem içerisinde şirketin kar elde etme motivasyonunu ön planda tutarak, genel olarak kurucu Vehbi Koç’un kişisel ilgi alanları ve ağ bağlantıları doğrultusunda çeşitlenmiş olduğu anlaşılmaktadır. Bu dönem içerisinde kuruluş olarak Koç’un incelenen dönemde çeşitlenmiş olduğu toplam on dört faaliyet alanından dört tanesine yatırım yaptığı görülmektedir (Tablo 2). 1928 yılında Lozan Antlaşması’nın öngördüğü gümrük tarifelerinin kaldırılmasının ardından aynı yıl Koç Holding’in Otomotiv ticaretine başladığı anlaşılmaktadır. 1929’da Milli Sanayi Teşvik Kanunun kabul edilmesi, 1933’de Sanayi ve Maadin Bankası’nın kurulması, 1940 yılında endüstrileşme ilkesinin kabulü ve Milli Korunma Kanunun kabulü, 1947 yılında hazırlanan Türkiye Kalkınma Planı gibi kurumsal düzenlemeleri takiben; 1947 yılında holding’in ilk sanayi teşebbüsü olan ‘Ankara Oksijen’ şirketinin kurulduğu, 1948 yılında General Elektrik ile Ampul Fabrikası’nın temelini atıldığı görülmektedir.

1950 yılında özel sektörü desteklemek için iç ve dış kredi imkânları sağlamak amacıyla Türkiye Sınai Kalkınma Bankası’nın (TSKB) kurulması ile birlikte özel sanayi gelişim göstermeye başlamıştır (Kepenek, 1987: 97). Ayrıca bu dönem içerisinde sanayinin gelişimi için ihtiyaç duyulan ulaştırma, haberleşme ve enerji gibi alt yapı olanaklarının artırılması sanayi yatırımlarını desteklemiştir (Kepenek, 1987: 97). Bu olumlu bağlamsal gelişmeler sonucunda 1950’li yıllara kadar ağırlıklı olarak ticaret faaliyetlerinde bulunan Koç Holding’in bu tarihten itibaren imalat yatırımlarına ağırlık verdiği anlaşılmaktadır (Tablo 2). Bu dönemde Koç Holding’in imalat yatırımlarına yönelmesini destekleyen bir diğer kurumsal düzenlemenin, 1954 yılında kabul edilen Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu olduğu düşünülmektedir. Koç Holding’in bu tarihten itibaren çok sayıda yabancı ortaklıklarla çeşitli imalat yatırımlarında yer aldığı (örneğin, Fiat ortaklığı ile kurulan Tofaş, Siemens ortaklığı ile kurulan Türk Siemens, Magneti Marelli ortaklığı ile kurulan Mako, Ford ortaklığı ile kurulan Ford-Otosan) görülmektedir. Görüldüğü gibi TSKB’nin kurulması ve Yabancı

Sermayeyi Teşvik Kanununun kabulü gibi kurumsal düzenlemeler 1950 yılından itibaren Koç Holding'in çeşitlenme stratejisine farklı bir yön vermektedir.

Araştırmada incelenen 100 yıllık dönem içerisinde Koç Holding'in çeşitlenme stratejisine yön veren bir diğer önemli dönüşümün 1980 yılından itibaren başladığı anlaşılmaktadır. 1980 yılından itibaren gerçekleşen ekonomik dönüşüm ile birlikte üretim yatırımlarının toplam içerisindeki oranının hızla düşüşe geçmesine (Kepenek, 1987: 422) paralel olarak Koç Holding'in çeşitlenme tercihlerinde finansal hizmetler ve on-line satış hizmetleri gibi çeşitli yatırımlarla hizmet sektörüne yönelendiği anlaşılmaktadır. Buna göre Koç Holding'in çeşitlenme örüntüsü incelenen dönem olan 1900-2000 yılları arasında önemli iktisadi değişimlere paralel olarak niteliksel açıdan değişim göstermektedir. Başka bir deyişle kuruluşundan 1950 yılına kadar ticaret yapmakta olan Koç, 1950 yılındaki bağlamsal dönüşümlerle birlikte imalata yönelmiş ve 1980 sonrasında ise hizmet sektörüne ağırlık vermiştir.

İncelenen dönemde Koç Holding'in çeşitlenme örüntüsü sadece niteliksel değil niceliksel olarak da değişikliğe uğramıştır. Başka bir deyişle kuruluşun yatırım yaptığı ilgisiz faaliyet alanları yıllar itibarıyla sayısal olarak da değişim göstermektedir. Tablo 2'den de görüldüğü gibi en çok 1950'li ve 1960'lı yıllarda ilgisiz olarak çeşitlenmiş olduğu ve kuruluşun yatırım yaptığı toplam on dört farklı sektörün altı tanesine bu yirmi yıllık dönem içerisinde yatırım yapmış olduğu anlaşılmaktadır.

!

Tablo 2. Yıllara Göre Koç Holding'in İlgisiz Olarak Çeşitlendiği Faaliyet Alanları ve Çeşitlenmeye Etki Eden Bağlamsal Olaylar

1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
1928 Otokoç <u>OTOMOTİV</u> <u>TİCARETİ</u>		1933 Müteahhitlik <u>İNŞAAT</u>	1945 RAM Ticaret <u>DIŞ TİCARET</u> 1945 Koç Sistem <u>BİLİŞİM</u> 1947 Ankara Oksijen (Oksijen Fabrikası) 1948 Ampul Fabrikası	1952 Divan Otel <u>TURİZM</u> 1954 Türkay_KAV (Kibrit Fabrikası) 1954 Türk Demir Döküm (Parça üretimi) 1955 Arçelik <u>BEYAZ ESYA</u> 1955 KoçTaş (Toptan Yapı Mal- zemesi Satışı) <u>TOPTAN SATIŞ</u> 1957 Otokoç A.Ş. <u>OTOMOTİV</u> <u>ÜRETİM</u> 1959 Türk-Pirelli Lastikleri A.Ş.	1961 Aygaz (LPG) <u>ENERJİ</u> 1962 Uniroyal Ortaklığı (Lastik Fabrikası) 1964 Siemens Ortaklığı (Kablo Fabrikası) 1964 Türk Traktör (Traktör Üretimi) 1965 Türk Elektrik En- düstrisi (Elektrik motoru ve kompresör üretimi) 1965 İzocam (Cam elyafı üreti- mi) 1967 TAT Konserve <u>GIDA</u>	1970 RAM (İhracat Organi- zasyonu) 1973 Koç Yatırım <u>YATIRIM</u>	1986 Koç-Amerikan Bankası <u>FİNANS</u>	1996 KoçTaş Yapı Marketle- ri <u>PERAKENDE SATIŞ</u> 1997 Migros <u>ONLINE SATIŞ</u>
<u>1913</u> Teşviki Sanayi Kanunu <u>1923</u> İzmir İktisat Kongresi <u>1928</u> Lozan Ant. bazı hükümlerinin kalkması <u>1929</u> Milli Sanayi Teşvik Kanunu <u>1933</u> Sanai ve Maadin Bankasının Kurulması <u>1940</u> Milli Korunma Kanunun kabulü <u>1943</u> Varlık vergisinin kaldırılması <u>1946</u> Beş Yıllık Sanayi Planının kabulü <u>1947</u> Türkiye Kalkın- ma Bankasının Kurul- ması <u>1950</u> İmalata yönelik teşviklerin sunulması <u>1950</u> Sınai Kalkınma Bankasının Kurulması <u>1954</u> Yabancı Serma- yeyi Teşvik Kanunu <u>1960</u> 27 Mayıs İhtilali <u>1960</u> Yatırımlar Ano- nim Şirketleri (Hol- ding) bazı istisna ve muafıklar verilmesine dair kanunun kabulü <u>1971</u> 1971 Muhtırası ve sıkıyönetim <u>1974</u> Kıbrıs Barış Ha- rkatı <u>1977</u> Ekonomik kriz <u>1980</u> 12 Eylül darbesi <u>1980</u> 24 Ocak kararla- rının kabulü <u>1981</u> Sermaye Piyasası Kanunun kabulü <u>1990</u> Küçük ve orta ölçekli sanayi geliştir- me ve destekleme ida- resi başkanlığının ku- rulması <u>1994</u> Ekonomik kriz <u>1998</u> Ekonomik kriz								

*Bu tabloda sadece ilgisiz çeşitlenilen faaliyet alanlarına yönelik olarak ilk kurulan şirketlere yer verilmektedir.

**Bu tablodaki faaliyet alanları kuruluşun kendi sektörel sınıflamasına göre belirlenmiştir.

Tablo 3. Yıllara GM'in İlgisiz Olarak Çeşitlendiği Faaliyet Alanları ve Çeşitlenmeye Etki Eden Bağlamsal Olaylar

1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
1908 Kuruluş <u>OTOMOTİV</u> 1911 GM İhracat A.Ş. <u>DIS TİCARET</u> 1918 Frigidaire <u>BEYAZ EŞYA</u> 1919 GMAC <u>FİNANS</u>		1929 <u>HAVACILIK</u>	1930 Dizel Motor <u>DİZEL</u>	1940 <u>SAVUNMA</u> <u>SANAYİ</u>		Bu on yıllık dönem içerisinde il- gisiz bir faaliyet alanında çeşit- lenme olmamış, Otomotiv sektö- rüne yatırımlara ağırlık verilmiş- tir.	1962 Araç Kiralama <u>HİZMET</u> 1969 Seyir Sistemleri <u>BİLİŞİM</u>	1984 Electronic Data Systems Corp.	1994 Direct TV <u>UYDU</u> <u>YAYINCILIĞI</u>
1890 Sherman Anti-tröst Yasası 1895 I. Şirket birleşmeleri dalgası 1914 Rekabeti güvence al- na alan hükümler içeren Clayton Yasasının kabulü 1925 II. Şirket birleşmeleri dalgası 1929 Menkul kıymetler bor- sası kanunu 1933 National Recovery Act 1934 Trade Agreement Act –Ticaret serbestleşir 1936 Robinson-Patman Ka- nunu 1939 II. Dünya savaşı 1940 İhracat Kontrol Yasası 1949 DuPont ve GM hak- kında açılan anti-tröst davası 1950 Celler-Kefauver Anti- tröst kanunu – The Clayton Act yerine getirilmiştir. 1954 Yeni şirket birleşmele- ri dalgası 1962 Ticareti genişletme kanunu kabul edilmiştir. 1968 Şirket birleşmeleri en üst seviyeye ulaşmıştır. 1973 Ekonomik kriz 1974 İthalattan zarar gören yerel üreticileri rahatlatan ticaret yasası kabul edilmesi 1980 Enflasyon son 33 yılın en üst seviyesine ulaşır 1981 Ulusal borç ABD tari- hinin en üst seviyesine çıkar 1982 Şirket birleşmelerinde yeni bir zirve yaşanmıştır 1988 Şirket birleşmelerinde yeni bir zirveye ulaşılır 1999 Finansal hizmetlerin modernleştirilmesi kanunun kabulü									

*Bu tabloda sadece ilgisiz çeşitlenilen faaliyet alanlarına yönelik olarak ilk kurulan şirketlere yer verilmektedir.

**Bu tablodaki faaliyet alanları kuruluşun kendi sektörel sınıflamasına göre belirlenmiştir.

Koç Holding'in Türkiye'deki bağlamsal dönüşümlere bağlı olarak çeşitlenme örüntüsünün değişimini 1950 öncesi, 1950-1980 yılları arası ve 1980 sonrası olmak üzere üç dönemde incelemek mümkünken GM'in çeşitlenme örüntüsünü etkileyen bağlamsal dönüşümleri 1930 öncesi, 1930-1939 arası, 1940-1945 arası ve 1946 sonrası olmak üzere dört dönemde incelemek daha isabetli görülmektedir. Tablo 3'den önemli ölçüde ilgisiz faaliyet alanlarına yatırımın ilk dönem olan 1930 öncesinde gerçekleştirildiği görülmektedir. GM incelenen yüz yıllık dönem içerisinde esas faaliyet alanı olan Otomotiv sektörü dışında toplam dokuz ilgisiz faaliyet alanında çeşitlenmiştir. Bu dokuz ilgisiz faaliyet alanının beşine ilk dönem olan 1930 yılına kadar ki dönemde içerisinde yatırım yapılmış olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 3).

1930 yılına kadar GM'in çeşitlenme tercihleri üzerinde, bağlamsal dönüşümlerden çok kuruluş içindeki yönetim değişikliklerinin belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Kuruluş tarihi olan 1908 yılından 1909'a kadar kurucu Durant tarafından ana faaliyet alanı olan otomotiv sektöründen çok sayıda işletme bir araya getirilmiştir. Kurucu Durant'ın birçok şirketi bir araya getirmesinde, 1890 yılında kabul edilen Sherman Anti-tröst yasasının tetiklediği ve 1895 yılında tavan yapan 1. şirket birleşmeleri dalgasının da etkisi olduğu düşünülmektedir. Bankerlerin şirket yönetimini ele geçirdikleri 1910 yılından 1915 yılına kadar önemli bir duraklama dönemine girilmiştir ve şirket endüstrinin büyüme hızının gerisinde bir büyüme hızı göstermiştir (Sloan, 1990). Esas olarak hızlı büyüme 1916 yılından 1920 yılına kadarki dönemde yaşanmıştır. Bu dönem içerisinde dişli parçaları, elektrik aksamaları, motor parçaları, gövde üretimi yapan otomotiv sektörü ile ilgili yan sanayi işletmelerine yatırım yapılmakla birlikte, dayanıklı tüketim sektöründe faaliyet gösteren Frigidaire ve kredi sağlayan finans sektöründe faaliyet gösteren General Motors Acceptance Corp._GMAC gibi doğrudan otomotiv sektörü ile ilgili olmayan sektörlerde faaliyet gösteren şirketler kurulmuştur.

Rekabeti güvence altına alan birçok hüküm içeren Clayton Yasasının 1914 yılında kabul edilmesinin ardından yeni bir şirket birleşmeleri dönemi başlamıştır. 1914 yılında DuPont'lar GM hisselerini satın almaya başlamışlar ve 1920 yılında DuPont'ların yönetim devralmalarıyla birlikte yeni bir dönem başlamış ve takip eden yıllar içerisinde Alfred Sloan'un önderliğinde şirket yeniden yapılanma sürecine girmiştir. 1921-1925 yılları arasında banka borçları sebebiyle kısa süreli bir daralma yaşanmışsa da, 1926 yılından itibaren yeni bir çeşitlenme ve büyüme dönemi başlamıştır (Sloan, 1990). Bu büyüme döneminin 1925 yılında başlayan 2. şirket birleşmeleri dönemine rastlaması bir tesadüf gibi görünmemektedir. GM'in 1926 yılından sonra deniz aşırı montaj fabrikalarının kurulmasına ağırlık verdiği ayrıca 1929 yılında Fokker Havacılığı ele geçirerek havacılık sektöründe ilgisiz çeşitlenmeye gittiği görülmektedir.

1930 yılında Büyük Buhranın başlamasıyla birlikte Amerikan ekonomisinde büyük bir daralma yaşanmıştır (Davis vd., 1961). Amerika'da otomobil ve kamyonet üretimi %75 gerilemiştir (Sloan, 1990: 99). 1935 yılından itibaren ülke ekonomisi toparlanmaya başlamış ve 1939 yılında Avrupa'da savaşın başlaması ile birlikte ekonomi yükselişe geçmiştir (Davis vd., 1961). 1930 yılında yaşanan ekonomik bunalım ile yaşanan bağlamsal dönüşüm GM'in de çeşitlenme örüntüsüne durgunluk olarak yansımıştır dolayısıyla bu yılı takiben 1940 yılına kadar herhangi bir ilgisiz faaliyet alanında çeşitlenme söz konusu olmamıştır (Tablo 3). 1940'lı yıllar GM'in ilgisiz bir faaliyet alanı olan savunma sanayine yönelik üretimlere başladığı yıllar olmuştur. II. Dünya Savaşı boyunca Amerikan hükümetinin savunma sanayine yönelik üretimi özendirmek amacıyla verdiği teşviklerin ve 1940 yılında kurulan Savaş Üretim Komitesi'nin ticari amaçlı üretimlere getirdiği sınırlamaların GM'in çeşitlenme stratejisi üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Bu dönem içerisinde şirket üretiminin büyük bölümünü savunma sanayine kaydırmıştır böylece diğer faaliyet alanlarından ilgisiz yeni bir sektöre girerek çeşitlenmiştir. Savaşın bitiminden sonra GM bir yandan sınırlı olarak savunma sanayine yönelik üretimin yapmaya devam ederken diğer yandan süratle barış dönemi üretimine geri dönmüştür (Sloan, 1990).

1946 yılından sonra uzun süren büyük mali kayıplarla sonuçlanan grevler sebebiyle GM küçülmeye başlamıştır ve çok sayıda üretim fabrikası kapatılmıştır (Sloan, 1990). 1950 yılında Celler Kefauver Yasasının (Clayton Yasasının yerini almıştır) kabul edilmesinin ardından 1955 yılında yeni bir şirket birleşmeleri dalgası yaşanmıştır (Robinson, 1990: 322). 1956 yılında hükümetin GM ve DuPont'a açtığı anti-tröst davası şirket aleyhine sonuçlanmıştır (Robinson, 1990: 365). Dava sonrası DuPont GM hisselerini elden çıkartmaya başlamıştır. 1946 yılından başlayarak grevler ve anti-tröst davaları GM'in mali kayıplar yaşamasına neden olmuştur. Ancak şirket bir taraftan yeni

yatırımlar yapmaya devam etmiş ve iki yeni faaliyet alanında (hizmet ve bilişim sektörleri) çeşitlenmiştir. 1970-1971 yıllarında yaşanan petrol krizlerinden Amerikan ekonomisi olumsuz etkilenmiştir ve 1973 yılında Büyük Buhran'dan bu yana yaşanan en büyük ekonomik kriz yaşanmıştır (Robinson, 1990). Ekonomideki daralma GM'i de olumsuz etkilemiş ve 1980'li yıllara kadar ana faaliyet alanı dışında hiçbir sektöre yönelik yatırım gerçekleştirilmemiştir (Sloan, 1990). 1980 yılında enflasyon oranı %13,5 ile son 33 yılın en yüksek seviyesine ulaşmıştır (Robinson, 1990). Böylece 1980 yılından itibaren büyük ölçekli şirketler küçülmeye başlamıştır. Bu yıldan itibaren GM bütün büyük ölçekli şirketlerle birlikte küçülmeye yönelmiştir. Japon arabalarının pazar paylarındaki artış GM üzerindeki rekabet baskısının artması sonucunu doğurmuştur. 1980 yılında şirketin otomotiv pazarındaki payı %46 düşmüştür ve 1985 yılına gelindiğinde payı %42 daha düşüş göstermiştir (Sloan, 1990). 1980 sonrasında GM'in sadece bir adet yeni faaliyet alanına yatırım yapmış olduğu görülmektedir (Tablo 3). Bu durumun otomotiv piyasasında yoğunlaşan rekabet sonucu şirketin hızla pazar payı kaybetmesi sebebiyle yükselişe geçen bir faaliyet alanında çeşitlenerek kendini finansal açıdan güvence altına alma arayışından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

GM'in çeşitlenme örüntüsünün de yıllar itibarıyla nitelik ve nicelik açısından değişmiş olduğu anlaşılmaktadır. Sayısal açıdan GM'in 1930 yılına kadarki dönem içerisinde yoğun olarak farklı faaliyet alanlarına girmiş olduğu görülmektedir. Ayrıca, nitelik bakımından değerlendirildiğinde de 1950'ler öncesinde esas olarak sanayi yatırımları yaparak çeşitlenen GM'in, bu tarihten itibaren ilgisiz olarak çeşitlendiği faaliyet alanlarının hiç birinin ağır sanayi üretimine yönelik olmadığı; araç kiralama, bilişim ve uydu yayıncılığı gibi hizmette yönelik sektörler olduğu anlaşılmaktadır.

İlgili yazında hem devlete bağımlı hem de bölümlenmiş iş sistemlerinin baskın ekonomik aktörlerinin ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş oldukları vurgulanmaktadır (Whitley, 1999: 42). Yazınla uyumlu olarak bu iş sistemlerine sahip Türkiye ve ABD'deki holding ve çok-bölümlü yapıların da ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş oldukları görülmektedir. Ancak bu çeşitlenme stratejisinin benimsenmesine dair öncüllerin neler olduğu ve incelenen ülkeler için farklılaşıp farklılaşmadığı ilgili yazında ele alınmamaktadır. Böyle bir farklılaşmanın olup olmadığının anlaşılabilmesi amacıyla bu araştırmada, incelenen örnek olaylar Koç Holding ve GM'in benimsedikleri stratejinin öncüllerine ilişkin olarak hangi temaları vurgulamış oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Koç Holding'in ve GM'in ilgisiz çeşitlenme stratejilerini benimseme öncüllerine ilişkin olarak elde edilen temalar Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4. Örnek Olayların Çeşitlenme Stratejisi Öncüllerine İlişkin Ön Plana Çıkan Temalar

Temalar	
Koç Holding	GM
Piyasa fırsatlarını değerlendirmek	Piyasa fırsatlarını değerlendirmek
Büyüme	Rekabet baskısı
Yatırım yapmak	Sektörel kontrolü sağlamak
Memlekete fayda sağlamak	Araştırma geliştirme
Memleketin ihtiyaçlarını karşılamak	Devlet desteği
Ekonomik ve politik istikrarsızlıktan korunmak	

Tablo 4'den örnek olayların ilgisiz çeşitlenme stratejisi öncüllerine dair temalardan sadece 'piyasa fırsatlarını değerlendirmek' temasının ortak olduğu görülmektedir. Bu tema dışındaki temalar tamamen farklılaşmaktadır. Türkiye örneği Koç Holding için 'memlekete fayda sağlamak' ve 'memleketin ihtiyaçlarını karşılamak' gibi memleket vurgusu üzerinden gerekçelendirmelerin yapıldığı görülmektedir. Ayrıca kurumsal bağlama vurgu yapan 'ekonomik ve politik istikrarsızlıktan korunmak' ve 'büyüme' ve 'yatırım yapmak' gibi ekonomik gerekçelere dayanan temalar elde edilmiştir. Diğer taraftan GM örneğine bakıldığında 'rekabet baskısı', 'sektörel kontrolü sağlama', 'piyasa fırsatlarını değerlendirme' gibi ekonomik fayda sağlamaya dayanan temaların ön plana çık-

tığı anlaşılmaktadır. Ayrıca ‘araştırma geliştirme’ teması ve GM örnek olayı için beklenmedik bir tema olan ‘devlet desteği’ teması elde edilmiştir.

Bunlara ilave olarak, örnek olayların çeşitlenme hikâyeleri incelenmiş (Ek 1) ve Koç Holding’in, çeşitlenme stratejisinin benimsenmesinin baskın olarak ‘girişimci nitelikleri’ ve ‘girişimcinin ağ ilişkileri’ öncülleri ile açıklanmakta olduğu anlaşılmıştır. Sadece beyaz eşya ve konserve sektörlerine giriş hikâyelerinde devlet kurumları ile kurulmuş olan ortaklıklar ‘devlet desteği’ öncülünün, bu sektörlerde girişte etkili olduğuna işaret etmektedir. Ancak araştırma kapsamında yalnızca ‘sahibinin sesi’ dikkate alındığından, elde edilen bulguların *yanlı* olabileceği ihtimali gözden kaçırılmamalıdır. Çeşitlenme hikâyelerinin anlatımlarında ‘kendine mal etme’ eğiliminin söz konusu olabileceği, bu nedenle öncüllerin belirlenmesinde çeşitlenme hikâyelerine bağlı kalınmadan incelenen metinlerdeki diğer ipuçlarının da değerlendirmeye alınmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Diğer taraftan, GM’in ilgisiz sektöre giriş hikâyelerinden elde edilen öncüllerin (Ek 2), Koç Holding’inkilerden farklılaştığı görülmektedir. Her ne kadar GM’in çeşitlenme hikâyelerinden elde edilen öncüller arasında ‘girişimci nitelikleri’ ve ‘girişimcinin ağ ilişkileri’ öncülleri yer alıyor olsa da, ‘devlet teşvikleri’, ‘pazar fırsatları’ ve ‘rekabet baskısı’ gibi öncüllerin de ortaya çıkmış olduğu anlaşılmaktadır. Koç Holding ve GM’in çeşitlenme hikâyelerinden elde edilen öncüller Tablo 5’de özetlenmektedir.

Tablo 5. Örnek Olayların Çeşitlenme Hikâyelerinden Elde Edilen Öncüller

Öncüller	
Koç Holding	GM
Girişimci nitelikleri	Girişimci nitelikleri
Girişimcinin ağ ilişkileri	Girişimcinin ağ ilişkileri
Devlet desteği	Devlet teşvikleri
	Pazar fırsatları
	Rekabet baskısı

Her ne kadar yazında araştırma kapsamında ele alınan iki ülkenin baskın ekonomik aktörlerinin de ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş oldukları vurgulanıyor olsa da, örnek olayların çeşitlenme nitelik ve kapsamı incelendiğinde aralarında anlamlı farklılıkların olduğu anlaşılmaktadır. Koç Holding’in 1963 yılında holdingleşirken ticaret, yakacak, otomotiv, dayanıklı tüketim malları, imalat, turizm, müteahhitlik gibi 7 ana sektörde çeşitlenmiş olduğu görülmektedir. Takip eden yıllarda gıda, finans, perakendecilik, sigortacılık gibi daha birçok sektöre girmiştir. Öte taraftan GM için daima otomotiv temel faaliyet alanı olarak kalmıştır. Sloan (1990) GM’in en ilgisiz çeşitlendiği sektörün beyaz eşya olduğunu vurgulamaktadır. Yazar dizel, finans, ticari havacılık, savunma sanayi sektörlerine otomotiv sektörüyle ilişkili olması sebebiyle girildiğini ifade etmektedir (Sloan, 1990). GM’in çeşitlenme hikâyelerinin Sloan’un (1990) bu tespitini desteklediği görülmektedir. Buradan Koç Holding’in görece olarak çok daha farklı sayıda sektöre girdiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan GM’in çeşitlendiği alanların hem kapsam olarak daha dar olduğu hem de nitelik olarak birbirleri ile görece daha ilgili oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

TARTIŞMA

Araştırma bulgularından ilgisiz çeşitlenme stratejisinin örnek olaylar için kapsam ve nitelik açısından aynı olmadığı anlaşılmaktadır. Koç Holding incelenen dönem içerisinde görece daha fazla sayıda sektöre girmiştir ve GM örneğinde olduğu gibi bir ana sektör etrafında gelişim göstermemiştir. Oysa GM’in beyaz eşya sektörü dışında girmiş olduğu bütün faaliyet alanlarının otomotiv sektörü ile doğrudan veya dolaylı ilgisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasına incelenen ülkelerdeki hukuki bağlamın etkisi olduğu düşünülmektedir. ABD’deki hukuk sistemi serbest rekabeti güvence altına almak adına yatay çeşitlenmenin yönünü belirlemekte bu sebeple medya veya bankacılık gibi kimi sektörlerde işletmelerin çeşitlenmesini engellemektedir. Aynı zamanda rekabet baskısı, işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip oldukları faaliyet alanı çevresinde daha

odaklı çeşitlenmeleri sonucunu doğurmaktadır. Koç Holding'in tarihsel olarak kuruluşunun ilk yıllarında kimi faaliyet alanlarına ağırlık verilmiş olmakla birlikte zaman içerisinde bazı faaliyet alanlarının eşanlı olarak ağırlığının arttığı anlaşılmaktadır. Karaevli (2008: 98) Türkiye'deki işletmelerin 'çok odaklı' çeşitlenme stratejisine sahip olduklarını belirterek bu bulguyu desteklemektedir. Buna göre Türk işletmeleri, rekabet avantajı elde edebileceği birden çok faaliyet alanında birden odaklanarak çeşitlenmeye gitmektedirler (Karaevli, 2008: 98). Öte taraftan, GM örneği için 'odaklı' çeşitlenme stratejisini benimsemiş olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda Koç Holding'in görece daha fazla ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenmiş olduğunu söylemek mümkündür. Öyleyse, Koç Holding'in geniş kapsamlı bir ilgisiz çeşitlenme stratejisi, GM'in ise dar kapsamlı bir ilgisiz çeşitlenme stratejisi benimsemiş olduğunu söylemenin daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Örnek olayların çeşitlenme öncüllerine dair elde edilen temalar incelendiğinde Koç Holding aile mensuplarının ve üst düzey çalışanlarının ifadelerinde ekonomik kaygılara dayanan örgütsel faydayı önplana çıkaran, 'piyasa fırsatlarını değerlendirmek', 'büyümek' ve 'yatırım yapmak' temalarını vurgulamış oldukları görülmektedir. Vehbi Koç'un Cumhuriyetin ilanını takip eden yıllarda çeşitlenme kararını etkileyen en önemli faktörlerden birinin '*ne satarak sermayemi arttırabilirim?*' anlayışı olduğu görülmektedir (Koç, 1983). Koç (1983) kendi öz sermayesiyle ve çeşitli ortaklıklar kurarak büyüdüğünü belirtmektedir. Daha sonraki dönemlerde devlet ve banka kredilerden de faydalanmıştır (Koç, 1983).

Koç Holding'in çeşitlenme öncüllerine ilişkin olarak 'memlekete fayda sağlamak' ve 'memleketin ihtiyaçlarını karşılamak' temalarının elde edilmiş olduğu görülmektedir. Kurucu memlekette bulunmayan ve ihraç edilen ürünlerin üretimini gerçekleştirerek memleket için fayda sağlamak istediğini belirtmektedir (Koç, 1983). Bu temaların ardında yatan temel nedenin topluma faydalı bir kuruluş kimliğinin önplana çıkartılarak meşrulaşma çabası olduğu düşünülmektedir. Bu temaların sıklıkla 1948 yılında Koç'un ampul fabrikasını kurmasını takiben vurgulanmaya başlandığı görülmektedir. Dolayısıyla 1942 yılında kabul edilen Toprak Reformu ile olumsuz etkilenmiş olan devlet işadamları ilişkileri (Buğra, 2005) sebebiyle 'memleket yararı' temasının ortaya çıkmış olabileceği düşünülmektedir. Vehbi Koç'un aşağıdaki ifadesi bu yargıyı desteklemektedir;

"Koç Holding çok ilerleyecek, ... memlekete faydalı olduğunu gören halk ve hükümet Koç Holding'i tutacak, bunlardan daha mühimi, bizden sonra geleceklere örnek olacak ve birçok Holding'ler kurulacak, bu memleket ileri gidecektir." (Bizden Haberler Dergisi, 1964 (2): 2).

Bu ifadeden Suchman'ın (1995: 579) örgütlerin toplum tarafından saygınlık kazanmasına imkân sağlayan 'ahlaki meşruiyet' elde etme çabası içerisinde olduğu izlenimini doğurmaktadır (Özen ve Yeloğlu, 2006: 578). Suchman'ın (1995: 581) ahlaki meşruiyet türlerinden 'yapısal meşruiyet' örgütün yapısal özellikler açısından tercih edilen ahlaki konumda olmasına dayanmaktadır. Memleket yararı temasının yine Suchman'ın (1995: 581) tanımladığı toplumun doğru davranışlar sergilediği için değer atfettiği 'ahlaki girişimci' kimliği ile 'kişisel meşruiyet' elde etme çabasının da söz konusu olduğunu düşündürmektedir.

Son olarak, 'ekonomik ve politik istikrarsızlıktan korunmak' temasının elde edilmiş olduğu görülmektedir. Vehbi Koç faaliyet alanlarının neden bu kadar çeşitli olduğu sorusuna verdiği cevabı şu sözleriyle özetlemektedir; "*Ekonomik ve politik durumumuz sürekli olarak iniş, çıkışlar gösteriyordu. Bu bakımdan, bir iş zarar ederse, bir başka iş kar eder, böylece dengeyi sağlarım düşüncesiyle davrandım.*" (Koç, 1983: 93-94). Bu ifadeden politik ve ekonomik istikrarsızlıkların yarattığı tehditlerden korunmak amacıyla çeşitlenmeye yönelindiği anlaşılmaktadır.

İlgili yazında milli sermayedarların oluşturulabilmesi amacıyla Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren girişimciliğin desteklendiği vurgulanmaktadır (Buğra, 2005; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Karademir vd., 2005). Ayrıca yazında Türkiye'deki işletmelerin devlet teşviklerinden faydalanarak çeşitlenme yoluyla büyüdüğüne de değinilmektedir (Buğra, 2005; Öniş, 1992). Buradan yola çıkılarak bu araştırmada da yazında vurgulanan bu olguyu destekleyici sonuçların elde edilmesi beklenmiş ancak 'devlet desteği' teması ortaya çıkmamıştır. Kurucu aile üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin doğrudan devletin vermiş olduğu teşviklerin etkisine değinmedikleri görülmektedir. Beklenilen aksine 'devlet desteği' temasının araştırma bulgularında vurgulanmamış olmasının anlamlarında 'kendine/kurucuya mal etme' eğiliminden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Nitekim doğrudan ifadelerde ‘devlet desteği’ teması elde edilmemiş olmasına rağmen dolaylı olarak bu temaya çeşitli şekillerde değinildiği görülmektedir. Can Kırar’ın şu ifadesi bu dolaylı anlatımlara örnek gösterilebilir; “*Bence her alanda korumacılık bir ülkenin var olması için önem verilecek en hayati unsurdur... ‘korumak’ sanayiye rekabet karşısında güçlü hale getirmek demektir.*” (Kapital Dergisi, Şubat 1990). Benzer şekilde, Rahmi Koç; “*Bugünkü seviyesine gelen sanayinin bundan sonra rekabet gücünü daha da fazla arttırması için devletin arkalayıcı, teşvik edici ve yol gösterici olması lazımdır.*” (İktisat Dergisi, 1990) ifadesini kullanmıştır.

Diğer taraftan, Koç Holding’in çeşitlenme hikâyeleri (Ek 1) incelendiğinde ‘girişimci nitelikleri’ ve ‘girişimcinin ağ ilişkileri’ öncüllerinin ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Kuruluşunun erken dönemlerinde Koç Holding’in ilgisiz çeşitlenmesinin gerisinde kurucu Koç’un karlılığı arttırıcı faaliyet alanlarını gözlemleyen ve değerlendiren kişilik özelliğinin olduğu görülmektedir. Girişimcinin bu kişilik özelliğini, faaliyet alanlarının seçiminde ve yönünü tayinde etkili olan ağ ilişkileri de desteklemiştir. Kurucu Koç’un girişimci olarak bir araya getirdiği kaynakların içerisinde bulunduğu bağlamı da yöneterek rekabet üstünlüğü sağlamış olduğu anlaşılmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde sanayileşmenin ilk dönemlerinde özellikle de korumacılığın olduğu durumlarda çeşitlenmeye yol açan kritik öneme sahip bir yetenek olan ‘bağlantılar’ın kurulması (Kock - Guillen, 2001: 83) açıklamasının Koç Holding için geçerli olduğu görülmektedir.

Ayrıca Koç Holding, Hoskisson ve diğerlerinin (2000) de vurguladığı gibi genellikle geliştirmekte olan ülkelerde gözlemlenen ‘ilk olma’nın avantajlarından da faydalanmıştır. Türkiye’de var olmayan ürünler birer çeşitlenme alternatifini olarak ortaya çıkmaktadır. Holding yeni ürün pazarında ilk olma sebebiyle, çabuk tanınma ve büyük satış hacmi olanakları gibi avantajlar elde etmiştir. Ayrıca ilk olma Koç Holding’in iletişim ve dağıtım ağlarında üstünlük elde etmesine de imkan sağlamıştır (Hoskisson vd., 2000). Gerçekten de dağıtım ağları ve bayilik sistemi Koç Holding’in en önemli rekabetçi üstünlüklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Buğra, 2005). Daha sonraki yıllarda da Holding’in kaynakları elinde tutabilmesi, devletle iyi ilişkiler kurma becerisine ve bağlamsal özellikleri yönetme kabiliyetine dayanmaktadır (Hoskisson vd., 2000). Vehbi Koç hükümetlerle mesafeli ama süreklilik arz eden ilişkiler kurarak ve bunu ailenin gelecek nesillerine öğütlemiş ve devlet ile ilişkilerin Türkiye bağlamında aksamadan işlerini yürütebilmek için önemli bir gereklilik olduğunu belirtmiştir (Kırar, 2008; Koç, 1983).

Hem kritik kaynakları elinde bulunduran devletle ilişkilerde hem de girişimcinin ağ ilişkileri sayesinde Koç’un ilgisiz alanlarda çeşitlenmiş olduğu görülmektedir. Örneğin, Koç Holding’in likit gaz sektörüne müdürlerden birisinin aracılığıyla Hilel Picciotto’nun teklifi üzerine girmiştir (Kırar, 1995: 140; Koç, 1983). Benzer şekilde Arçelik firması Vehbi Koç’un, sac üreticisi Erel Firmasının ortaklarından Lütfü Doruk ile dostluğuna dayanmaktadır (Koç, 1983: 74). Dolayısıyla holdingin çeşitlenme örüntülerine bakıldığında Koç’un ağ ilişkilerinin etkin bir rol oynadığı görülmektedir.

Erken dönem aile holdinglerinin kurucularının fırsatlarla dolu Türkiye pazarında ağ ilişkilerini kullanarak başarılı olabileceklerine inandıkları alanlara girdikleri görülmektedir. Takip eden dönemde ise özellikle fabrikaların kurulmasında girişimcilere tanınan imkânlar (Nahum, 1988) ve rekabeti engelleyen korumacı politikaların sektörlere girişi kolaylaştırmasıyla ilgisiz çeşitlenmenin devam ettiği düşünülmektedir. Öte taraftan daha sonraları, özellikle Varlık Vergisi’nin getirilmesi gibi sebeplerle devlet işadamları ilişkilerinin yıprandığı (Kırar, 1995: 76) 1940’lı yıllar sonrasında ve devamında çok partili sisteme geçilmesiyle siyasi istikrarsızlığın sürekli hale gelmesiyle, devletin yarattığı belirsizlikten kaçınma yani riski dağıtma motivasyonunun holdingin çeşitlenme örüntüsünde hâkim hale geldiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu durumda Koç Holding’in çeşitlenme örüntüsünü; (1) ‘*ne satarak sermayemi arttırabilirim?*’ düşüncesinin hâkim olduğu ve girişimci nitelikleri ile girişimcinin ağ ilişkilerine dayalı olarak çeşitlenilen ilk dönem, (2) devletin teşvikler verdiği sektörlerle girerek ve pazar fırsatlarını değerlendirerek çeşitlenilen ikinci dönem ve (3) tehditlerden korunmayı ön plana aldığı son dönem olmak üzere üç farklı döneme ayırmak mümkün görünmektedir.

Öte taraftan GM örnek olayının benimsenen strateji öncülleri ve bu öncüllere dair elde edilen temalar incelendiğinde farklı bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Öncelikle GM örnek olayından elde edilen temalardan ‘piyasa fırsatlarının değerlendirilmesi’ temasının ekonomik fayda sağlamaya dayandığı anlaşılmaktadır. Kurucu Durant’ın şirket karlılığını arttıracak alanları gözlemlediği, şirke-

tin pozisyonunu güçlendirecek yatırımlara girmeye istekli olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin kurucu Durant'ın Frigidaire markası ile beyaz eşya endüstrisine girmesinin temel nedenin, bu ürünlerin önemli bir pazar payı elde edeceğini düşünmesi ve şirket karlılığını çok büyük ölçüde arttıracığına inanmasıdır (Durant, 2008: 50-54). Durant bu inancını şu sözlerle ortaya koymaktadır; *"İnsanların bir beyaz eşya olarak önemini ve değerini anladığında tek başına bölümün kazancının tüm GM hisselerinin kar paylarını ödemeye yeteceğine güvenim tamdı ve bundan hiç şüphem olmadı."* (Pelfrey, 2008: 218).

GM'in benimsediği çeşitlenme stratejisinin öncüllerine ilişkin ortaya çıkan temalardan bir diğeri 'sektörel kontrol sağlamak'tır. Kurucu Durant'ın otomotiv endüstrisinde üretim yapmakta olan küçük ölçekli işletmeleri satın alarak büyüdüğü görülmektedir (Sloan, 1990). 1909 yılında olgunlaşmamış otomobil endüstrisinde güç sahibi olmak isteyen Durant düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir; *"Buick gibi birkaç şirketi daha ele geçirebilirim, ülkenin en büyük endüstrisinin kontrolünü ele geçirebileceğimi anlamıştım. Büyük bir fırsat söz konusuydu, kaybedecek zaman yoktu, harekete geçmeliydim."* (Gustin, 2008: 117). Durant'ın bu işletmeleri satın alacak sermayeyi, kurduğu ortaklıklar ve sermaye piyasalarından hisse senedi satışıyla elde etmiş olduğu anlaşılmaktadır (Durant, 2008; Sloan, 1990). Kurucu, büyüdükçe değerlenen şirket hisselerini satarak yeni yatırımlar için sermaye oluşturmaktadır. Dolayısıyla çeşitlenme kararlarında yatırımcıların ilgisini çekebilecek alanların da etkisi olmaktadır.

Diğerlerine ilave olarak 'araştırma geliştirme' temasının elde edildiği görülmektedir. GM'in çeşitlenme hikâyelerinde de bu tema sektöre giriş öncülü olarak ortaya çıkmıştır. GM dizel motor üretimine, üst düzey yönetici Charles Kettering'in özel ilgi duyması sonucu, bu alana ilişkin olarak başlatılan araştırma geliştirme çalışmalarının olumlu sonuçlar vermesi üzerine başlamıştır (Durant, 2008; Pelfrey, 2008: 259). 1910'lu yıllardan itibaren çok çeşitli araştırma geliştirme çalışmalarının yürütüldüğü ve çok sayıda farklı faaliyet alanlarına yönelik ürünlerin ortaya çıkarıldığı ancak birçoğunun üretiminin şirket bünyesinde gerçekleştirilmediği anlaşılmaktadır (Pelfrey, 2008).

Beklenmeyen bir tema olan 'devlet teşviki' temasının ortaya çıktığı görülmektedir. İlgili yazında devletin anti-tröst uygulamaları (Fligstein, 2008; Ollinger, 1994), rekabet ortamı yaratması (Hollingsworth, 2000) ve vergi uygulamaları (Ollinger, 1994) gibi unsurların çeşitlenme üzerindeki etkisinin belirtilmesine karşın, 'devlet teşvikleri'ne değinilmemektedir. Bu temanın I. Dünya Savaşı sırasında devletin işletmeleri çeşitli teşvikler vererek savunma sanayine yönlendirmesi ile vurgulanmaya başlandığı (Sloan, 1990) anlaşılmaktadır. Yoğun olaraksa temanın, II. Dünya Savaşı sonrasında vurgulandığı görülmektedir. Dolayısıyla olağanüstü bir durum olan savaş dönemleri için geçerli olan bir öncül olduğu sonucuna varmak mümkündür. Devletin teşvikleri ile girilen bu sektörde üretime sürekli kar getiren doğası sebebiyle devam edilmiştir. Diğer taraftan bu temanın savaş sektörü ile ilgili olmayan ifadelerde de nadiren vurgulanmakta olduğu görülmektedir. Sloan'un aşağıdaki ifadesi bu nadir vurgulamalara örnek gösterilebilir; *"O zamanlar yoktan bir şirketi var etmek şimdikiye göre daha kolaydı çünkü devlet şirket karlarına bugün uyguladığı vergi kesintilerini o dönemde uygulamıyordu."* (Sloan, 1990: 19). Bu temanın ortaya çıkmasının GM'in kuruluş tarihinin 1900'lerin başına dayanmasından ve o dönem ABD'nin kurumsal düzenlemelerinin tamamen oturmamış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yaşanan krizler sonucu meydana gelen ekonomik daralmalar gibi çeşitli bağlamsal olayların vergi düzenlemeleri üzerinde etkisi olduğu ve devlet tarafından şirketin kuruluşunun erken dönemlerinde sağlanmış bir takım avantajların etkili olmuş olabileceği düşünülmektedir. Ancak takip eden dönemlerde bu avantajlar ortadan kalkmıştır. Daha önemlisi savaş sanayine ilişkin şirketlere yönelik doğrudan teşvikler dışarıda tutulduğunda, burada ortaya çıkan 'devlet desteği' temasının doğrudan işletmeleri desteklemeye yönelik olmadığı dolaylı bir avantaj yaratmış olduğu görülmektedir. Öyleyse, yalnızca savunma sanayi için devletin doğrudan teşvikler vermiş olduğu ancak bu teşviklerin savaş sonrasında devam ettirilmemesinden dolayı bu durumun bir istisna olduğu söylenebilir.

Son olarak benimsenen stratejinin öncüllerine ilişkin olarak 'rekabet baskısı' temasının da elde edilmiş olduğu görülmektedir. Bu temanın ilk olarak ticari havacılık sektörüne dair gelişmeler ile vurgulanmaya başlandığı anlaşılmaktadır. Şirketin üretim yaptığı ana sektör olan otomotiv sanayi-ne rakip olabilecek havacılık sektöründeki gelişmeler, bu alanda yatırıma yönelme sonucunu doğurmuştur. İlave olarak, 1970 sonrası ülkede rekabet yoğunluğunun artmış olması sonucu bu temaya daha sık değinildiği görülmektedir. 1974 yılında ithalattan zarar gören üreticileri rahatlatmak

amacıyla kabul edilen Ticaret Yasası da işletmeler üzerinde rekabet baskısının olduğuna işaret etmektedir. 1989 yılında Japon arabalarının ülkedeki satışların %31'ini ele geçirmesi de bu baskının giderek artmakta olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan çeşitlenme hikâyelerine bakıldığında (Ek 2), Durant'ın kurduğu ortaklıklarda ağ ilişkilerinin büyük etkisinin olduğu, tanıdıkları ve daha önce iş yaptığı kişilerle ilişkilerini kullandığı anlaşılmaktadır (Durant, 2008). Sloan'un (1990: 341) belirttiği gibi, GM ilgisiz çeşitlendiği endüstrilere çeşitli sebeplerle girmiştir ancak bunların hiçbiri belli bir plan dâhilinde olmamıştır. Durant'ın sürekli yeni yatırım alanlarını aradığı ve çeşitlenerek büyümeye önem verdiği görülmektedir. Durant'ın şirket yönetiminde etkili olduğu 1908-1910 ve 1918-1920 yılları arasındaki dönemlerin GM tarihindeki en saldırgan çeşitlenme yılları olduğu görülmektedir (Sloan, 1990). Durant 1919 yılında Frigidaire üretici şirketi Guardian'ı kendi şirket çalışanı Murray'ın babası aracılığı ile satın almıştır (Durant, 2008: 52-53; Pelfrey, 2008: 218). Dolayısıyla bu örnek olay için de çeşitlenme stratejisinin benimsenmesinde girişimci olarak aktörün önemli bir rolü olduğunu başka bir deyişle, girişimci niteliklerinin ve girişimcinin ağ ilişkilerinin çeşitlenme stratejisinin benimsenmesinde etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Öyleyse, GM'in incelenen dönemdeki çeşitlenme örüntüsünü; (1) şirket satın alımları ile sektörel kontrolü ele geçirme, yatırımcıları etkileme ve pazar fırsatlarını değerlendirme motivasyonuna dayanan ve araştırma geliştirme çalışmaları ile girişimcinin ağ ilişkilerinin çeşitlenmenin yönünü tayinde etkili olduğu birinci dönem ve (2) rekabet baskısının çeşitlenmenin ana kaynağı haline geldiği ikinci dönem olarak dönemlere ayırmak mümkün görünmektedir. Ayrıca savaş dönemlerinde devletin savunma sanayine girme konusunda teşvikler sunmasıyla GM'in üretimini bu sektöre kaydırmış olduğu ve savaş sonrasında bu teşviklerin kaldırılmış olmasına rağmen karlılığı yüksek olduğundan bu sektörde üretime devam edildiği anlaşılmaktadır.

Ancak diğer taraftan çeşitlenmenin kaynağı olarak ilgili yazında çok vurgulanan anti-tröst uygulamalarının (Blackford - Kerr, 1994; Hollingsworth, 2000; Ollinger, 1990) GM'in benimsediği stratejiye ilişkin elde edilen temalar arasında yer almadığı görülmektedir. İlgisiz çeşitlenmenin en önemli faktörü olarak şirket birleşmelerinin önünü kesen Celler-Kefauver Yasasına veya diğer anti-tröst uygulamalarının yazında önemli bir yer tutmasına rağmen araştırma bulgularında bu öncüle ilişkin herhangi bir temanın elde edilmemesinin, araştırma analizlerinin 'sahibinin sesi' dikkate alınmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Anlatımlarda kurucu ve yöneticilerin doğrudan örgütsel unsurlar ile ilişkilendirdikleri öncülleri vurgularken, etkili makro değişkenleri göz ardı ediyor olabileceklerinin dikkate alınmasının gerekli olduğuna inanılmaktadır.

Çeşitlenme hikâyelerinden elde edilen 'girişimci nitelikleri', 'girişimcinin ağ ilişkileri' ve 'devlet desteği' çeşitlenme stratejisi öncüllerinin GM ve Koç Holding örnek olayları için aynı oldukları görülmektedir. Bunlardan ilk iki öncülün örnek olayların gelişim sürecinde sanayileşmenin erken dönemleri için bağlantıların önemini ortaya çıkaran Kock ve Guillen'in (2001) savını desteklemektedir. Ancak benzer bir öncül olarak elde edilen 'devlet desteği' öncülünün nitelik açısından örnek olaylar için farklı olduğu anlaşılmıştır. Koç Holding örneğinde devlet teşviklerinin çeşitli sektörlerde ve sürekli olarak varlığı söz konusuysa, GM örneğinde savaş hali gibi olağandışı bir durum ile doğrudan devlet teşviklerinin verildiği görülmektedir. GM örneğinin çeşitlenme hikâyelerinden 'pazar fırsatları' ve 'rekabet baskısı' gibi Koç Holding örneğinden farklılaşan sektöre giriş öncülleri de elde edilmiştir. Sonuç olarak iki örnek olayın çeşitlenme öncülleri açısından farklılaştıkları anlaşılmaktadır.

Ayrıca benimsenen ilgisiz çeşitlenme stratejisinin nitelik ve kapsam açısından da incelenen örnekler için farklı olduğu görülmüştür. Buna göre Koç Holding'in çeşitlenmesinde 'ahlaki meşruiyet' elde etme motivasyonunun söz konusu olduğu, örgütsel faydayı arttırma ve ekonomik ve politik istikrarsızlıktan korunma öncüllerinin etkili olduğu görülmüştür. Öte taraftan, GM için sektörel kontrolü sağlama, yatırımcıları etkileme ve pazar fırsatlarını değerlendirme gibi 'pragmatik meşruiyet' motivasyonunun ön plana çıktığı ve rekabet baskısının etkili olduğu anlaşılmıştır.

SONUÇ

Yazında örnek olayların ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsedileri vurgulansa da, bulgular bu ilgisiz çeşitlenme stratejilerinin kapsam ve nitelik açısından farklılaştığını ortaya koymaktadır. Buna göre Koç Holding'in görece daha geniş kapsamlı ve birçok faaliyet alanında derinleşmiş bir çe-

şitlenme stratejisini benimsemiştir. Öte taraftan GM'in görece daha az faaliyet alanında çeşitlendiği ve bir ana sektör (otomotiv) etrafında çeşitlenmeye yöneldiği anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçları benimsenen strateji açısından kurucu ve yöneticilerin aktör olarak belirleyici olduklarını ortaya koymuştur. Bu sonuç Kock ve Guillen'in (2001) sanayileşmenin erken dönemlerinde ortaya çıkan örgütlerde bağlantıların ilgisiz çeşitlenme açısından ön plana çıktıkları tezini desteklemektedir. Son olarak aktörlerin benimsenen strateji açısından belirleyici olmalarının, kendi beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda hem adapte edilen yapıları hem de kurumsal çevreyi şekillendirebileceklerinden başka bir deyişle kurumsal girişimci rolü üstlenebileceklerinden hareketle benzeşme savının desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada incelenen zaman aralığının büyüklüğü ve çok sayıda unsurun iş sistemlerini etkiliyor olması, ülkeler bazında derinlemesine bir incelemeyi zorlaştırmaktadır. Daha çok sayıda örnek olay incelemesinin gerçekleştirilmesiyle benimsenen strateji ve yapının öncüllerinin daha kapsamlı olarak anlaşılmasının mümkün olacağına inanılmaktadır. Araştırma kapsamında örnek olay incelemesi yapılması sebebiyle sadece kavramsal genellemelerin yapılabilmesi mümkün olmaktadır. Görgül çalışmalarla elde edilen bulguların desteklenmesinin genelleme sınırlılığının aşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca incelenen örnek olayların holdinglerin ve çok-bölümlü yapıların ilk örneklerinden olmalarının sonuçlar üzerinde belli bir etki yaratmış olduğu düşünülmektedir. Bu yapısal formların yaygınlaşmasından sonra kurulan holding ve çok-bölümlü yapıların da incelenmesinin, benimsenen strateji ve yapı öncülleri açısından farklılaşma yaratıp yaratmadığının belirlenebilmesi açısından katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Berkman, Ü. - Özen, Ş. 2007, Turkish Business System and Managerial Culture: State-Dependency and Paternalism in Transition. Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (Der.), *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*. (Chapter VI.4) Québec, Presse de l'Université Laval et TELUQ/UQAM.
- Bizden Haberler Dergisi*, 1964, Koç Holding A.Ş. Aylık Yayın Organı. Sayı 2.
- Blackford, M.G. - Kerr, K.A. 1994, *Business Enterprise in American History*. Houghton Mifflin: Boston.
- Buğra, A. 2005, *Devlet ve iş adamları*. İletişim Yayınları: İstanbul.
- Chakrabarti, A., Singh, K. - Mahmood, I. 2007, Diversification and Performance: Evidence from East Asian Firms, *Strategic Management Journal*, 28: 101-120.
- Chandler, Alfred D.Jr. 1990, Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Massachusetts: The MIT Press.
- Conte, C. - Karr, A.R. 2001, An outline of the US Economy. *US State Department Web Sitesi Elektronik Kaynağı*, <http://usinfo.state.gov/products/pubs/oecon>.
- Creswell, J.W. 2007, Qalitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. California: Sage Publications.
- Durant, W.C. 2008, *In His Own Words*. Flint: Scharchurg Archives Kettering University.
- Ferner, A. 2000, The embeddedness of US multinational companies in the US business system: implications for HR/IR. *Occasional Paper 61, Leicester Business School*.
- Flingstein, N. 1991, The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. W. Powell ve P. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Illinois: University of Chicago Press.
- Fligstein, N. 2008, Chandler and the Sociology of Organizations. *Business History Review*, 82, 2: 241-250.
- Gökşen, N.S. - Üsdiken, B. 2001, Uniformity and diversity in Turkish business groups: effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12: 325-340.
- Greif, A. 1998, Historical and Comparative Institutional Analysis, *The New Institutional Economics*, 88, 2: 80-84.
- Guillen, M.F. 2000, Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View. *The Academy of Management Journal*, 43, 3: 362-380.
- Guillen, M.F. 2001, Three paths to development, three responses to globalization. *The limits of convergence: Globalization and organizational change in Argentina, South Korea, and Spain*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 27-58.
- Gustin, L.R. 2008, *Billy Durant: Creator of General Motors*. USA: The University of Michigan Press.

- Hollingsworth, J.R. 1997, The institutional embeddedness of American capitalism, C. Crouch and Wolfgang Streeck (Der.), *Political economy of modern capitalism: Mapping convergence and divergence*. London: Sage, 133-147.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M. - Wright, M. 2000, Strategy in Emerging Economies, *Academy of Management Journal*, 43, 3: 249-267.
- İktisat Dergisi*, 1990, Nereden geldik, nereye gidiyoruz?, Başlıklı Rahmi Koç röportajı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayını.
- Kapital Dergisi*, Şubat 1990, Koç Holding’te 40 yıllık başarılarla dolu bir geçmişi olan Can Kırac, bu dönemi olaylar, insanlar ve belgelerle Kapital’e anlattı, başlıklı yazı.
- Karademir, B., Ozgen, H., Osborn, R.N. - Yaprak, A. 2005, The co-evolution of institutional environments, markets, organizational capabilities, and organizational strategies: Historical and comparative study of Turkish family holdings. *21. EGOS Kollokyumunda sunulan bildiri (30 Haziran-2 Temmuz, 2005)*, Berlin, Almanya.
- Karaevli, A. 2008, Türkiye’deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8, 1-2: 85-107.
- Kepenek, Y. 1987, Gelişimi, Üretim Yapısı ve Sorunlarıyla Türkiye Ekonomisi. Ankara: Teori Yayınları.
- Khanna, T. 2000, Business Groups and Social Welfare in Emerging Markets: Existing Evidence and Unanswered Questions, *European Economic Review*, 44, 46: 748-761.
- Khanna, T. - Palepu, P. 2000, Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified business groups. *The Journal of Finance*, 55, 2: 867-891.
- Kırac, Can. 1995, *Anılarımla Patronum Vehbi Koç*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Kırac, Suna. 2008, *Ömrümden Uzun İdeallerim Var*. Suna ve İnan Kırac Vakfı Yayınları: İstanbul.
- Kock, C.J. - Guillen, M.F. 2001, Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification, *Industrial and Corporate Change*, 10, 1: 77-113.
- Koç, Vehbi. 1983, *Hayat Hikâyem*. 4. Baskı. İstanbul: Çeltüt Matbaacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Leff, N.H. 1978, Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26, 4: 661-675.
- Nahum, Bernar. 1988, *Koç’ta 44 Yılım: Bir Otomotiv Sanayi Kuruluyor*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Ollinger, M. 1994, The Limits of Growth of the Multidivisional Form: A Case Study of the U.S. Oil Industry from 1930-90, *Strategic Management Journal*, 15: 503-520.
- Orru, M., Biggart, N. - Hamilton, G. 1991, Organizational isomorphism in East Asia. W. Powell ve P. Di-Maggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Illinois: University of Chicago Press.
- Öniş, Z. 1992, Redemocratization and Economic Liberalization in Turkey: The Limits of State Economy. *Studies in Comparative International Development*, 27, 2: 3-23.
- Öniş, Z. 1999, State and market: the political economy of Turkey in comparative perspective, İstanbul: Boğaziçi University Press.
- Özen, Ş. 2003, Türk Holdingleri’nin ilgisiz çeşitlenmesinin nedenleri üzerine bir tartışma. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, Afyon: 669-674.
- Özen, Ş. 2009, “Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular,” *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir: 770-776.
- Özen, Ş. 2010, Yeni Kurumsal Kuramın Dayandığı Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme, *Örgüt Kuramı Çalıştayı*, 12-13 Şubat, Başkent Üniversitesi, İİBF: Ankara.
- Özen, Ş. - Yeloğlu, H.O. 2006, Bir örgüt kimliği olarak ‘Holding’ adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurum-sallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6, 1-2: 45-84.
- Pelfrey, William. 2008, *Billy, Alfred and General Motors*. USA: Amacom.
- Pfeffer, J. - Salancik, G.R. 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row Publishers.
- Robinson, R. 1990, *United States Business History, 1602-1988*. Connecticut: Greenwood Press.
- Sloan, A.P. 1990, *My Years With General Motors*. New York: Doubleday Dell Publishing Group Inc.

- Suchman, M.C. 1995, Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Journal*, 20, 3: 571-610.
- Whitley, R. 1990, Eastern Asian enterprise structures and the comparative analysis of forms of business organization. *Organization Studies*, 11, 1: 47-74.
- Whitley, R. 1992, Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies. California: Sage Publications.
- Whitley, R. 1994, Dominant forms of economic organization in market economies. *Organization Studies*, 15, 2: 153-182.
- Whitley, R. 1999, Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems. Oxford: Oxford University Press, 31-64.
- Williamson, O.E. 1975, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.
- Yamak, S. - Üsdiken, B. 2006, Economic Liberalization and the Antecedents of Top Management Teams: Evidence From Turkish 'Big' Business. *British Journal of Management*, 17: 177-194.
- Yurtoğlu, B.B. 2003, Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Corporate Ownership & Control*, 1, 1: 72-86.

!

Ek 1 Koç Holding'in Çeşitlenme Hikâyeleri

Sektöre Giriş Yılı	Girilen Sektör	Sektöre Giriş Hikâyesi	Sektöre Giriş Öncülleri
1928	Gaz-Benzin	Vehbi Koç büyük bakkalların Gaz sattıklarını görünce bu sektöre girme kararı alıyor. İstanbul'da bugünkü BP'nin gazını satan Ruslardan gaz alıp satmaya başlıyor. İyi satış yaptıklarından Standard Oil (şimdiki Mobil) ile Neft Sendikası Koç'u fark ediyorlar. Önce Standard Oil acentesine ortak girmesini daha sonra acenteliğin tamamını teklif ediyorlar. 1928 yılında anlaşma imzalanıyor.	Girişimci nitelikleri
1928	Otomotiv	Ford Motor şirketi Ankara'da acentelik açmak istemektedir. Ford Motor şirketinin yetkilileri Vehbi Koç ile irtibata geçerler ve acentelik teklif ederler. Bu sektöre takip etmekte olan ve ilgilenen Vehbi Koç teklifi kabul eder. 1928 yılında Koç Ticaret A.Ş. Otomobil Şubesi'ni kurular. Ford acenteliği ile otomotiv sektörüne, otomobil ticareti yaparak girilir.	Girişimcinin ağ ilişkileri
1932	Müteahhitlik	Ankara'nın başkent olmasıyla birlikte inşaat işlerinde artış olur. Vehbi Koç inşaat malzemeleri alıp satmaya başlar. Sektörde iş yapan büyük müteahhitlerle tanışır. Önce küçük inşaat işleri yapmaya başlar daha sonra 1932 yılında Ankara Numune Hastanesi ihalesini kazanır. Yaklaşık on yıl bu sektörde faaliyet gösterir daha sonra karlı olmadığından bu sektörden çekilir.	Girişimci nitelikleri
1934	Boru İmalatı	Vehbi Koç, boru üreticisi Hovagimyan Kardeşler'i onlardan alım yaptığı için tanımaktadır. Hovagimyan Kardeşler boru fabrikası kurarlar ancak sermayeleri yeterli olmaz. Koç'a ortaklık teklif ederler. 1934 yılında Koç-Boru'yu kurular.	Girişimcinin ağ ilişkileri
1937	Hükümet İhaleleri	Vehbi Koç bir gün daha önceden tanıdığı Emin Güraç'la karşılaşır. Görüşürler ve Vehbi Koç'la hükümet işlerine birlikte girme konusunda anlaşılır. 1937 yılında, Vehbi Koç, Emin Güraç ve İsrail Anastasya ortaklığında 'Vehbi Koç ve Ortakları Kolektif Şirketi' kurulur.	Girişimcinin ağ ilişkileri
1948	Ampul İmalatı	1945 yılında ilk ABD seyahati öncesinde görüşme kararı almış olduğu General Elektrik Şirketi ile temasa geçer. Anlaşmaya varılır ve 1948 yılında ilk Türk Amerikan ortaklığı olan General Elektrik T.A.O. kurulur. Ampul üretimi yapacak fabrikanın temeli aynı yıl atılır. 1951 yılında ilk Ampul üretilir.	Girişimci nitelikleri
1954	Kalorifer İmalatı	Müteahhitlik yaptığı dönemde Vehbi Koç kalorifer ürünün imalatı yapmayı planlar. Fabrika kurmak için girişimlerde bulunuyor. Varsamis isimli bir tüccar Vehbi Koç'a ortaklık teklif eder. Vehbi Koç'un ortaklığı kabul etmesi üzerine 1954 yılında Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş. kurulur. 1958 yılında işletmeye açılır.	Girişimci nitelikleri
1955	Beyaz Eşya	Sac dolap üreticisi Erel'in ortaklarından Lütfü Doruk Vehbi Koç'un tanıdığıdır. Vehbi Koç 1953 yılında Lütfü Doruk'a demir mobilya üretimi yapma konusunda teklifte bulunur. Lütfü Bey kabul eder. Fabrika kurulmasını hızlandırmak amacıyla Devlet Malzeme Ofisi ve Bursa grubu ile ortaklık kurarlar ve 1955 yılında Çelik Eşya A.Ş. (şimdiki Arçelik) kurulur. 1959 yılında fabrika ilk çamaşır makinesini üreterek beyaz eşya sektörüne girer.	Girişimcinin ağ ilişkileri Devlet desteği
1955	Turizm	Gelen misafirleri ağırlanması gerekiyordu ve bir tek Park Otel bu amaç için uygundu. Aynı dönemde Hilton İstanbul'da otel inşaatına başlamıştı. Holding 1952 yılında Divan Otel'inin inşaatına başladı. 1955 yılında ise turistik müesseselerin işletilmesi amacıyla Turistik İşletmeler Ltd. Şirketi kuruldu. 1965 yılında turizm sektöründe yatırımlarını arttırmak isteyen Koç Holding tarafından turizm şirketi Setur Servis Turistik A.Ş. kurulur. Bu sektörde tamamlayıcı olarak 1974 yılında AVIS Setur Oto Kiralama şirketi kurulur.	Girişimci nitelikleri

Sektöre Giriş Yılı	Girilen Sektör	Sektöre Giriş Hikâyesi	Sektöre Giriş Öncülleri
1959	Lastik İmalatı	İlk ABD seyahati sırasında lastik üreticisi U.S. Rubber (Bugünkü Uniroyal) firmasıyla görüştü ve temsilciliğini aldı. Daha sonra lastik üretimi için Pirelli firması ile temaslarda bulunmuş ve 1959 yılında Societe International Pirelli SA, Türkiye İş Bankası, Bursa Grubu ve Vehbi Koç ortaklığı ile Türk Pirelli Lastikleri A.Ş. kurulmuştur.	Girişimci nitelikleri
1959	Otomobil İmalatı	Vehbi Koç ve Koç Ticaret Otomobil Şube Müdürü Bernar Nahum ile birlikte Türkiye’de otomobil imalatına başlama zamanının geldiğini düşünmektedirler. Ancak dünyadaki örneklerde görüldüğü gibi montaj ile işe başlama kararı alırlar. Ford Motor Şirketi ile ortaklık için görüşürler ancak sonuç alamazlar. Bunun üzerine hükümetten kredi alınır ve otomobil acentelerinin ortaklığı ile 1959 yılında Otosan Otomotiv Sanayi A.Ş. kurulur. Otosan fabrikasının inşaatı 1960 yılında tamamlanarak işletmeye açılır.	Girişimci nitelikleri
1961	Likit Petrol Gazı (LPG)	Bir müdürü aracılığıyla Hilel Picciotto Vehbi Koç’a Likit Petrol Gazı işine girme teklifinde bulunur. Memleketin yakacak ihtiyacının arttığını gören Vehbi Koç teklifi kabul eder. 1961 yılında tüp imalatı, dolum ve dağıtım yapan Gazsan Likit Gaz Sanayi ve Ticaret A.Ş. (bugünkü Aygaz A.Ş.) kurulur.	Girişimcinin ağ ilişkileri
1964	Kablo İmalatı	Kişisel çabaları ve ısrarı sonucunda Alman Siemens Şirketi’ni ortaklığa ikna eder 1964 yılında Türk Siemens Kablo ve Elektrik Sanayi A.Ş. kurulur. Türkiye’nin ilk kablo üreten fabrikası 1966 yılında işletmeye açılır.	Girişimci nitelikleri
1967	Konserve	Vehbi Koç yurtdışı seyahatlerinde konsantre meyve sularını görür ve Türkiye’de üretip satmak istiyor. Bu amaçla Bejerano Kardeşlerle görüşüyor. Bejerano’lar meyve yerine domates konsantresi üretimi fikrini veriyorlar ve ortaklık kurmak için hükümetten güvence istiyorlar. İstenilen güvence alınamayınca proje ertelenir. Yıllar süren girişimler sonucu Heinz firmasının teknik yardımı, İsviçre Migros’un %5 ortaklığı ve son aşamada Türk Şeker Fabrikaları A.Ş.’nin de ortaklığıyla 1967 yılında TAT Konserve kurulur.	Girişimci nitelikleri Devlet desteği

Ek 2 GM’in Çeşitlenme Hikâyeleri

Sektöre Giriş Yılı	Girilen Sektör	Sektöre Giriş Hikâyesi	Sektöre Giriş Öncülleri
1913	Dizel	GM Araştırma Bölümü’nün başkanı Kettering, kişise ilgi duyduğu dizel motor konusunda GM bünyesinde bir araştırma geliştirme çalışması başlatıyor. Araştırma geliştirme çalışmaları sonuçlarının heyecan verici olması üzerine bu sektörde üretime başlanıyor.	Girişimcinin ağ ilişkileri nitelikleri
1914	Savunma Sanayi	I.Dünya Savaşı ile birlikte Amerikan Hükümeti üretimin büyük bir bölümünün savaş sanayine yönlendirmiş ve bu alanda üretim yapan işletmelere teşvikler vermiştir. I. Dünya Savaşı ile bu sektöre giren GM II.Dünya Savaşı sırasında ülkenin en önemli savaş malzemeleri ve araçları üreticisi haline gelir.	Devlet Teşvikleri
1918	Beyaz Eşya ve Dayanıklı Ev Aletleri	GM’de çalışmakta olan üst düzey yöneticilerden birisi bir gün Durant’ın yanına gelerek babasının yatırım yapmak için ilgilendiği buzdolabı üreticisi Guardian Frigerator Şirketi’nden bahseder, bu yatırım Durant’a çok cazip gelir ve Durant şirketi satın alır. 1919 yılında GM Durant’dan Frigidaire Şirketinin tüm stoklarını satın alır.	Girişimci nitelikleri Girişimcinin ağ ilişkileri
1919	Finans	Bankalar o dönem sadece çok tanınmış az sayıda kişiye kredi veriyordu. GM bu alandaki ihtiyacı görüyor ve 1919 yılında kendi üretimi araçları satın almak isteyen bayilere ve tüketicilere kredi imkânı sağlayan General Motors Acceptance Corporation GMAC’ı kuruyor. Daha sonra GMAC’a bağlı kuruluş olarak faaliyet gösteren Motors Insurance Şirketi kuruluyor ve böylece GM sigorta hizmeti vermeye başlıyor.	Pazar fırsatı
1929	Ticari Havacılık	GM I.Dünya Savaşı sırasında uçak motoru üretimi yaptığından bu sektöre yabancı değildir. 1919 yılında Dayton Wright Uçak Şirketi’ni satın alır. Daha önce GM tarafından satın alınan Fisher Body Şirketi de önceden askeri uçak üretimi yapmaktadı. 1920’lerde havacılık sanayinin hızla büyümesi ve gelişmesi bu dönemde her evin bir uçağı olacağı inancını yaygınlaştırır. Bunun araba endüstrisinin sonu olacağından GM kendisini korumak amacıyla bu sektöre girer. 1929 yılında GM, Fokker Havacılığı ele geçirir ve General Aviation Corp. kurulur.	Rekabet baskısı

Yönetim Kurulu Yapısının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği

Tülay İlhan Nas - Ozan Kalaycıoğlu

Önerilen çalışmada, aile-sahipli ve -kontrollü işletme gruplarının baskın ekonomik aktör olarak faaliyette bulunduğu Türkiye bağlamında, yönetim kurulu yapılarının firmaların ihracat performanslarını nasıl ve ne yönde etkilediği incelenmeye çalışılmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin refah düzeylerinin arttırılabilmesi için uygulanması gereken ekonomi politikaları hemen her dönem için araştırma konusu olmuştur. Bu çerçevede yapılan araştırmalarda genel olarak, gelişmekte olan ülkelerin uzunca bir süre boyunca, dışa olan bağımlılığın azaltılması ve ihtiyaçların yurt içi kaynaklardan sağlanması adına ithal ikameci politikalar uyguladıkları tespit edilmiştir. Ancak zamanla bu politikaların ülke için gerekli olan döviz girişini kısıtlayıcı etkilerinden dolayı ödemeler dengesinde açık verilmesine sebep olduğu belirlenmiş bu da ülkelerin ithal ikameci politikaları terk etmelerine neden olmuştur.

1970’li yıllarda orta çıkan petrol krizleri döneminde Türkiye’nin ihracat gelirleri ancak petrol giderlerini karşılayacak seviyededir. 1970’li yılların sonlarına doğru yaşanan döviz darboğazları ve cari açıkla birlikte etkisini arttıran enflasyon, ithal ikameci politikaların sorgulanmasına neden olmuştur (Olgun; 1979: 75). Nitekim 24 Ocak 1980 kararlarıyla ekonomide önemli yapısal değişiklikler sağlanmıştır. Bu değişikliklerin en radikalı ise şüphesiz ithal ikameci politikaların terk edilerek, ihracata dayalı ekonomik modelin benimsenmesidir. Böylece, ülke dış ticaretinin yapısı önemli ölçüde liberalleşmiştir.

24 Ocak 1980 kararlarıyla birlikte belirlenen ekonomik büyüme modelinin ihracata dayandırılması, ihracatın Türkiye ekonomisinin temel lokomotifi olmasını sağlamıştır. 24 Ocak kararlarından günümüze kadar olan süreçte bu politika sürdürülmüş, iktidara gelen bütün hükümetler ihracatın geliştirilmesi için büyük çaba sarf etmişlerdir. Ekonominin temel lokomotifi olarak kabul edilen, ülkenin; işsizlik, enflasyon, cari açık vb. sorunlarına çare olması beklenen ihracat, akademik çevrelerce de yoğun bir şekilde araştırılmış, nasıl arttırılabileceği konusunda çeşitli analizler yapılmıştır.

İlgili literatür incelendiğinde ihracat performansının, çoğunlukla “pazarlama” bilimiyle ilişkilendirildiği göze çarpmaktadır. Bu çerçevede, ihracat performansının çeşitli pazarlama stratejileri ve firma özellikleriyle ilişkisi birçok çalışmaya konu olmuştur. İhracat performansının sadece pazarlamayla ilişkilendirilerek ele alınması kanımızca konunun literatürdeki eksik kalmış tarafını oluşturmaktadır. Genel olarak ihracat stratejilerinin ihracat performansına etkilerinin araştırıldığı pazarlama literatüründe, bu stratejilerin belirleyicisi olan üst yönetimin ve üst yönetimi kararlarıyla hem denetleyen hem de yönlendiren yönetim kurullarının çeşitli özelliklerinin ihracat performansına etkileri, tarafımızca araştırılmaya değer bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Firma üst düzey yöneticileri, firmanın ihracata yönelik kararlarının arkasındaki temel güçtür. Bunun nedeni ise ihracat karar süreçlerindeki direkt etkileri ve sorumluluklarıdır (Miesenböck, 1988). Yönetim kurullarının yöneticilere strateji oluşturma aşamasında sadece tavsiyede bulunmakla kalmayıp aynı zamanda stratejilerin belirlenme sürecine aktif olarak katılmaktadırlar (Johnson vd., 1996). Yönetimin ihracat performansını etkileyeceği noktasından hareketle, literatürdeki sınırlı sayıda çalışmada yönetim ile ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmektedir (Leonidou vd., 2002; Çavuşgil - Zou, 1994). Yapılan çalışmalarda ihracatı arttıran veya engelleyen yönetsel faktörler subjektif faktörler kullanılarak tespit edilmeye çalışılmaktadır. (Hutchinson vd., 2006; Leonidou vd., 2002; Loane vd., 2007). Bu çalışmada ise yönetim kurulu kompozisyonu ile ihracat performansı arasındaki ilişki, aile-sahipli ve -kontrollü işletme gruplarının baskın ekonomik aktör olarak faaliyette bulunduğu Türkiye bağlamında (Guillén, 2000), hem finansal hem de algısal ihracat performans faktörleri birlikte kullanılarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Araştırma Hipotezleri

İlgili literatürde yönetim kurulu üye sayısı ile performans arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti henüz üzerinde hemfikir olunamayan bir konudur. Yapılan araştırmaların bir bölümü yönetim kuru-

lu üye sayısının finansal performans üzerinde güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Dalton ve diğerleri (1999), yönetim kurulu büyüklüğü ile finansal performans arasındaki ilişkiyi 27 çalışma üzerinden meta-analizi ile incelemişlerdir. Finansal performans ölçümünde finansal tablolardan yararlanılarak varlıklar üzerinden getiri ve özsermaye üzerinden getiri hesaplanmış, ayrıca piyasa değeri Jensen, Treynor ve Sharpe ölçütleri kullanılarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda bu ölçütlerin tamamı için, yönetim kurulu üye sayısı ile firma performansı arasında çok güçlü pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Chaganti ve diğerleri (1985) çalışmalarında ABD’de 1970-1976 döneminde başarısız olmuş 21 perakendeci firmayı incelemişler ve başarısız firmaların yönetim kurullarının başarılılara göre daha küçük olduğunu tespit etmişlerdir.

Golden ve Zajac (2001) ise yukarıdaki araştırmacılardan farklı olarak, yönetim kurulu üye sayısı ile firma performansı arasında doğrusal olmayan bir ilişki tespit etmişlerdir. ABD genelinde 3198 hastane üzerinde yaptıkları araştırmada, küçük yönetim kurullarının büyütüldüğünde stratejik kararlarda olumlu etkisinin olduğunu ancak büyümenin devam etmesi halinde olumsuz etkilerin ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Buna göre yönetim kurulu üye sayısındaki artış, bir noktadan sonra firmayı olumsuz yönde etkilemektedir. Yani firmalar için optimum bir yönetim kurulu üye sayısının olduğu belirtilmiştir.

Pfeffer (1972), çalışmasında mali sektörde yer almayan 80 şirketin verilerini inceleyerek, yönetim kurulu üye sayısını bağımlı değişken olarak test etmiştir. Firma performansı açısından toplam borç/özsermaye rasyosunun dikkate alındığı bu çalışmada, şirketlerin yabancı sermaye ihtiyaçlarının karşılanması açısından, üye sayısının artmasının pozitif yönde etkisi tespit edilmiştir. Lanser (1969), Kaliforniya’da yeni kurulmuş şirketlerin yönetim kurulu üye sayısını bağımsız değişken olarak kullandığı çalışmasında, üye sayısı fazla olan şirketlerin daha az olanlara göre daha başarılı olduklarını tespit etmiştir.

Bu çalışmaların aksine, literatürde yönetim kurulu üye sayısının firma performansını olumsuz etkileyeceğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu görüşe göre, yönetim kurulları büyüdükçe grup dinamiklerinin ortaya çıkaracağı potansiyel problemler nedeniyle, kurulun sağlıklı çalışması engellenebilecektir. Bunun nedeni olarak ise, büyüyen kurulların koordinasyonunun sağlanmasının güçleşmesi, iletişim ve organizasyonel problemlerin artışı gösterilmektedir. Ayrıca büyük kurullarda, motivasyonunun kaybı, katılımın düşmesi gibi sorunların ortaya çıkması ve gruplaşma eğilimlerinin artması öngörülmektedir (Kidwell ve Bennett, 1993; Latane vd., 1979). Sonuç olarak, grup dinamiklerinin yol açacağı bu tip problemler, yönetim kurullarının önemli kararlar alırken uzlaşmasını engelleyecek, üst yönetimin kontrolünü zorlaştıracak, diğer bir deyişle şirketin stratejik karar almasına engel olacaktır. (Goodstein vd., 1994; Eisenberd vd., 1998; Herman, 1981; Harrison, 1987).

Brown ve diğerleri (1998)’nin şirket satın almaları yoluyla birleşen 82 ABD şirketini 1982-1986 periyodunda inceledikleri çalışmada, büyük yönetim kurullarında görev yapan üyelerin karar almadaki etkilerinin düşük olduğunu ve bu üyelerin kararlara etki etmekten kaçındıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca büyük yönetim kurullarında üyelere konularla ilgili yeterli görüş belirtme imkânı tanınmasının zorluğundan bahsedilmiştir. Bu nedenle büyük kurullarda denetim işlevinin etkin bir şekilde yerine getirilemediği, bunun da performansı olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

Bu çalışmada ise, yönetim kurulu üye sayısının artmasının özellikle yönetim kurullarındaki icracı olmayan üye sayısını arttıracağını ve icracı olmayan üyelerin olanlara kıyasla şirket için daha yararlı ve daha fazla risk içeren kararlar alacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla üye sayısının artışının ihracat performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Hipotez 1: Yönetim kurullarında üye sayısının artışı ihracat performansını arttırır.

Kurumsal yönetim literatüründe yönetim kurullarının yapısına ilişkin tartışılan bir diğer konu ise, yönetim kurulu başkanı ile şirketin icrasından sorumlu üst yöneticinin aynı kişiler (ikili yapı) olup olmamasıyla ilgilidir.

Konuya ilişkin literatürdeki genel kanaat yönetim kurulu başkanı ile icradan sorumlu üst yöneticinin ayrı kişiler olması gerektiği yönünde olsa da bu ayrımın firma performansına etki etmediğini savunan çalışmalar da mevcuttur. Ancak, özellikle en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yer aldığı çeşitli raporlarda, şirket faaliyetlerinin etkin şekilde denetlenebilmesi için yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının farklı kişiler olması gerektiği öngörülür (Cadbury, 1992; OECD, 2004).

Sundaramurthy ve diğerleri (1997), satın almalara karşı önlemler almış olan 261 Standard and Poor's firmasını 1984-1988 periyodunda analiz etmiştir. Analiz sonucunda, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı ayrımı olan firmalarda, bu önlemlere karşı piyasaların negatif reaksiyonu daha az olmuştur.

Daily ve Dalton (1994), 1972-1982 periyodunda 57 ABD şirketinin yönetim kurulu başkanlık yapısı ile firma iflas oranı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre, bu periyotta iflas eden firmaların büyük çoğunluğunun ikili yapıya sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre firmaların söz konusu iki görevi ayırmaları durumunda yaşama şanslarının arttığını, ayrıca bu durumun firma performansını da arttırdığını savunmuşlardır.

Donaldson ve Davis (1991), Avustralya'nın halka açık büyük şirketlerini inceledikleri çalışmalarında, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı ayrımı yapan şirketlerin performanslarının, bu ayrımı yapmayan şirketlere oranla daha iyi olduğunu ispatlamışlardır. Dahya ve diğerleri (1996)'ne göre de bu iki görevin ayrı kişilere verilmesi firma performansını olumlu önde etkiler. Buna göre, bu görevlerin ayrı kişilere verileceğinin duyurulması, hisse senetlerini arttırıcı etki yapacaktır.

Bu araştırmalara karşın, literatürde yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının aynı kişi olmasının firma performansını etkilemediği ya da olumlu yönde etkilediğini savunan araştırmalar da bulunmaktadır. Brickey ve diğerleri (1997), 661 ABD firmasının verileri üzerinde yaptıkları çalışmada, bu iki görevin bir kişiye verilmesinin firma performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğuna dair herhangi bir kanıt bulamamışlardır. Tam aksine, bu görevi bir kişide toplayan firmaların performansının görev ayrımı yapan firmalardan daha iyi olduğunu saptamışlardır.

Dedman ve Lin (2002), olay çalışması metodolojisini kullandıkları çalışmalarında, firmaların bu iki görevi birbirinden ayıracaklarını duyurmalarının hisse senetleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Dalton ve diğerleri (1998), yönetim kurulu başkanlığını inceleyen 31 ampirik araştırma üzerinden yaptıkları meta-analizi sonucunda, yönetim kurulu başkanlığı ile icra başkanlığının birbirinden ayrılması ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Daily ve Dalton (1994), borsaya kote olmuş 186 Amerikan firması üzerinde yönetim kurulu yapısı ve firma performansı üzerinde yaptıkları çalışmada, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı ayrımının varlıklar üzerinden getiri, özsermaye üzerinden getiri ve fiyat kazanç oranı rasyolarını etkilemediğini saptamışlardır. Rechner ve Dalton (1989) çalışmalarında, Fortune 500 firmalarından 141'inin 1978-1983 periyodundaki hisse senedi getirilerini, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı ayrımı ölçütüne bağlı olarak karşılaştırmalı şekilde analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda, bu iki görevin ayrı kişilerde veya aynı kişide olmasının firma performansına herhangi bir etkisi olmadığı belirtilmiştir.

Bu çalışmada ise yönetim kurulu başkanı ile icradan sorumlu üst yönetici ayrımının ihracat performansını arttırması beklenmektedir. Yönetim kurullarının görevlerinden biri hissedarların haklarını korumaya çalışmaktır. Bu bağlamda, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının ayrı olması durumunda firma performansının artacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni olarak ise, bu ayrımın yapılması durumunda yönetim kurullarının icra başkanını daha iyi denetleyebileceği gösterilir (Fama - Jensen, 1983; Rechner - Dalton, 1989; Harris - Helfat, 1998). Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının aynı kişiler olması durumunda, icra başkanının kurul üyeleri üzerinde etkisi yüksek olacak, bu durumda kurulun bağımsız denetim görevini engelleyecektir.

Hipotez 2: Yönetim kurulu başkanı ile icradan sorumlu üst yönetici ayrımı ihracat performansını arttırır.

Bu bağlamda en iyi kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için yayınlanmış raporlarda, yönetim kurullarındaki icracı olmayan üyelerin varlığının desteklendiği görülmektedir (OECD, 2004: 25). Bunun altında yatan temel neden ise, bu üyelerin şirket faaliyetlerinden bağımsız olarak karar verebilecekleri, dolayısıyla hissedar menfaatlerini daha iyi gözetebilecekleri düşüncesidir. Diğer bir deyişle, menfaatler arasındaki çatışmanın ancak bu üyelerin tarafsız kararlarıyla önlenebileceği ifade edilmektedir. Bu çerçevede bazı araştırmacılar bu görüşe destek verirken, bazıları ise karşı çıkmaktadır.

Baysinger ve Butler (1985), birçok ampirik araştırmanın sonucuna göre icracı olmayan üyelerin kurulların gözetim ve tavsiyede bulunma özelliklerini desteklediğini, ayrıca piyasaların icracı ol-

mayan üyeleri olan firmaları ödüllendirdiğini ifade etmektedirler. Bazı araştırmacılar ise vekâlet teorisinden yola çıkarak, yönetim kurullarındaki icracı üyelerin firma olan ilişkilerinden dolayı çıkar çatışmalarına neden olduklarını, bu nedenle yönetim kurullarının çoğunlukla icracı olmayan üyelerden oluşması gerektiğini, ayrıca yönetim kurulu başkanının da icradan sorumlu olmaması gerektiğini savunmaktadırlar (Jensen - Meckling, 1976; Donaldson - Davis, 1994; Daily vd., 1999).

Konuya ilişkin bir diğer görüş ise, yönetim kurullarında yer alan icracı üyelerin firma için daha sağlıklı kararlar alabileceği yönündedir. Hizmetkârlık teorisinden yola çıkarak savunulan bu görüşe göre, icracı üyeler uzun dönemli firma içi tecrübeleriyle firmanın geleceğine ilişkin daha doğru kararlar alabilirler ayrıca, kurul içindeki iletişimin daha etkili olmasını sağlarlar (Muth - Donaldson, 1998).

İlgili literatürdeki çalışmalar ışığında bu çalışmada yönetim kurullarındaki icracı üye sayısının ihracat performansı üzerinde olumlu bir etki yaratması beklenmektedir

Hipotez 3: Yönetim kurullarında icracı olmayan üye sayısının artışı ihracat performansını artırır.

ARAŞTIRMA TASARIMI

Örneklem

Araştırmanın örneklemini seçilirken Türkiye İhracatçılar Meclisinin (TİM) her yıl düzenlediği ilk 1000 ihracatçı çalışmasından faydalanılmıştır. Buna göre 2009 yılı sonu itibarı ile Türkiye’de en fazla ihracat yapan ilk 500 firma incelemeye alınmış, bunların arasından anonim şirket statüsünde olan firmalar (TTK’ya göre bir şirket organı olarak yönetim kurulları sadece anonim şirketlerde bulunur) belirlenerek araştırmaya dahil edilmiştir. Bu çerçevede Türkiye’de en fazla ihracat yapan ilk 500 firma arasından 315 Anonim Şirket statüsünde olan firma belirlenerek araştırmanın örneklemini oluşturulmuştur.

Veri Toplama Araçları Ve Veri Seti

Araştırmada kullanılan verilere ulaşabilmek için; anket yöntemi, ticaret sicil gazeteleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı Web Sitesi (www.dtm.gov.tr), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Web Sitesi (www.imkb.gov.tr), telefonla görüşme yöntemi ve Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. veritabanı kullanılmıştır.

İlk aşamada araştırmanın örneklemini teşkil eden 315 firmaya anket formu gönderilmiş, daha sonra anket formu gönderilen firmalar telefonla aranarak geri dönüş oranı artırılmaya çalışılmıştır. Neticede 221 adet firmadan geri dönüş sağlanmıştır. Dolayısıyla anket dönüş oranı yaklaşık olarak % 70’tir. Anket formlarında eksik bırakılan bölümler; firmalar tekrar telefonla aranarak ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Web Sitesi, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Web Sitesi, Ticaret Sicil Gazeteleri ve Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. veri tabanı kullanılarak tamamlanmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümünde, firmaların yönetim kurulu yapısının son üç yıl (2007-2008-2009) içinde uğradığı değişimi tespit etmeye ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde, firmanın son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının hem algısal hem de finansal olarak ölçümüne yönelik sorulara yer verilmiştir. Anket formunun üçüncü bölümünde ise araştırmanın kontrol değişkenlerini oluşturan firma büyüklüğü, firma yaşı, faaliyette bulunulan ülke sayısı, halka açıklık oranı ve firmanın mülkiyet yapısını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Çalışmanın Bağımlı Değişkenleri: Yönetim kurulu üye sayısı

CEO ikililiği

İcracı ve İcracı olmayan yönetim kurulu üye sayısı

Çalışmanın Bağımsız Değişkenleri: Tatmin ölçümleri

Başarının algılanması

İhracat yoğunluğu (Yurtdışı Satışlar/Net Satışlar)

Bulgular

Çalışmanın açıklayıcı istatistiklerini, bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi yıllar itibariyle sırasıyla Tablo 1 , Tablo 2 ve Tablo 3’te görebilirsiniz. Sürekli değişkenler için Pearson korelasyonu, kesikli değişkenler için ise Kendall Tau kullanılarak tüm değişkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır.

!

Tablo 1. Açıklayıcı istatistikler ve bağımlı-bağımsız değişkenler arası korelasyon tablosu (2007)

<i>Variables</i>	<i>Mean</i>	<i>s.d.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1. Üye sayısı	4,7014	1,94503	1.00	.106	.191**	.155*	.108	.034	.504**	.344**	.310**	.269**	-.449**
2. İcracı üye sayısı	.7195	.78221		1.00	-.402(**)	-.020	.039	-.043	-.014	.006	-.056	.036	.043
3. Yön. Kur. Bş. & Genel Md.	1,8235	.38209			1.000	-.014	-.086	.007	.173**	.142*	.134*	.068	-.183**
4. İhr. perf. memnuniyet düz.	3,8756	.49833				1.000	.203**	.114*	.086	.063	.115*	-.020	-.052
5. Son 3 yıl ihr. performansı	3,9263	.62665					1.000	.238**	.051	.011	.029	-.022	.024
6. Yurtdışı/net satışlar	3,7421	.77547						1.000	-.067	-.078	.187**	-.026	.043
7. Halka açıklık oranı	1,4887	.59246							1.000	.419**	.277**	.251**	-.652**
8. Firmanın yaşı	26,7511	14,1320								1.000	.181**	.191**	-.354**
9. Faaliyette bul. ülke sayısı	30,1086	26,9846									1.000	.223**	-.304**
10. Firmanın özsermayesi	8,1120	23,9007											-.613**
11. Firmanın mülkiyet yapısı (yabancı sermaye oranı)	84,2149	29,3547											1.000

n= 221

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 2. Açıklayıcı istatistikler ve bağımlı-bağımsız değişkenler arası korelasyon tablosu (2008)

<i>Variables</i>	<i>Mean</i>	<i>s.d.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1. Üye sayısı	4,8914	1,82582	1.000	.053	.286**	.134*	.010	.024	.464**	.333**	.291**	.270**	-.440**
2. İcracı üye sayısı	.8462	.77685		1.000	-.311**	-.019	.024	-.059	-.024	.008	-.163**	.002	.035
3. Yön. Kur. Bş. & Genel Md.	1,8235	.38209			1.000	.153*	-.086	.027	.173**	.142*	.134*	.068	-.183**
4. İhr. perf. memnuniyet düz.	3,8756	.49833				1.000	.011	.120*	.025	.072	.099	.025	-.039
5. Son 3 yıl ihr. performansı	3,9263	.62665					1.000	.105	.051	.011	.029	-.022	.024
6. Yurtdışı/net satışlar	3,7421	.77547						1.000	-.111*	-.079	.151**	-.044	.069
7. Halka açıklık oranı	1,4887	.59246							1.000	.419**	.277**	.251**	-.652**
8. Firmanın yaşı	26,7511	14,1320								1.000	.181**	.191**	-.354**
9. Faaliyette bul. ülke sayısı	30,1086	26,9846									1.000	.223**	-.304**
10. Firmanın özsermayesi	8,1120	23,9007										1.000	-.613**
11. Firmanın mülkiyet yapısı (yabancı sermaye oranı)	84,2149	29,3547											1.000

n= 221

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3. Açıklayıcı istatistikler ve bağımlı-bağımsız değişkenler arası korelasyon tablosu (2009)

<i>Variables</i>	<i>Mean</i>	<i>s.d.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1. Üye sayısı	4,7014	1,94503	1.000	.055	.309**	.109	-.165**	-.013	.452**	.304**	.264**	.286**	-.452**
2. İcracı üye sayısı	.7195	.78221		1.000	-.307**	.044	-.110	.006	-.114	-.041	-.159**	.046	.086
3. Yön. Kur. Bş. & Genel Md.	1,8235	.38209			1.000	.026	-.086	.025	.173**	.142*	.134*	.068	-.183**
4. İhr. perf. memnuniyet düz.	3,8756	.49833				1.000	-.399**	.079	.003	.011	-.020	-.022	-.032
5. Son 3 yıl ihr. performansı	3,9263	.62665					1.000	-.003	.051	.011	.029	-.022	.024
6. Yurtdışı/net satışlar	3,7421	.77547						1.000	-.133*	-.120**	.098*	-.056	.088
7. Halka açıklık oranı	1,4887	.59246							1.000	.419**	.277**	.251**	-.652**
8. Firmanın yaşı	26,7511	14,1320								1.000	.181**	.191**	-.354**
9. Faaliyette bul. ülke sayısı	30,1086	26,9846									1.000	.223**	-.304**
10. Firmanın özsermayesi	8,1120	23,9007										1.000	-.613**
11. Firmanın mülkiyet yapısı (yabancı sermaye oranı)	84,2149	29,3547											1.000

n= 221

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bu çalışmada yönetim kurulu yapısı ile ihracat performansı (hem tatmin ölçümleri, hem performans başarı algılaması, hem de ihracat yoğunluğu) arasındaki ilişkide yıllar itibarıyla bir farklılık olup olmadığını belirlemek için iki yönlü varyans analizinin kullanılması düşünülmüştür. Ancak veriler varyans analizi önşartlarını yerine getirmediği için iki yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifi Friedman testi kullanılarak veriler analiz edilmiştir (Oron - Hoff, 2006; Hull, 1993; Friedman, 1937). Bu sistemde mevcut yönetim kurulu yapısı firmaların ihracat performansına ilişkin karşılaştırmalar yapılırken tüm firmalardan 2007-2008-2009 olmak üzere 3 yıllık bilgiler alındığından analiz tek değişkenli bir analiz olmaktan çıkmıştır. Bu durumda çok değişkenli bir teknik olan Friedman testi yardımıyla tüm yılları içerecek şekilde 1. bölümdeki sorular 2. bölümdeki sorularla çok yönlü olarak karşılaştırılmışlardır. Yapılan Friedman analizi sonuçlarına göre gruplar arasında farklılık bulunmuştur. Tablo 4’de de görüldüğü üzere, $p < 0.01$ olduğundan H_0 hipotezi red edilmektedir, diğer bir ifadeyle hem 2007, hem 2008, hem de 2009 yıllarında yönetim kurulunun üye sayısı, icracı üye sayısı ve CEO duality işlem ortalamalarından en az biri farklıdır. 2007, 2008, 2009 yılları için değerlendirildiğinde yapılan Friedman analizi sonucunda 3 üç veri setinde de yönetim kurulu yapısı ortalamaları arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Friedman testinde çoklu karşılaştırmalar yapılarak 3 veri setinde de (yani tatmin ölçümleri, başarı algılaması, ihracat yoğunluğu) farklı gruplar Tablo 4’te “*” işareti ile belirlenmiştir. Yapılan Friedman analizlerinin sonuçlarında aşağıdaki ilişkiler bulunmuştur:

2007 yılı için: Bir bütün olarak yönetim kurulu yapısı bağımlı değişkenleri ile başarının algılanması grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırmalar sonucunda bu farklılığın 2007 yılında yönetim kurulu yapısı ile başarının algılanması (son üç yıl için ihracat performansı) arasında olduğu belirlenmiştir.

2008 yılı için: Bir bütün olarak yönetim kurulu yapısı ile üç ihracat performans ölçümü grup ortalamaları arasında aynı anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 2008 yılında yönetim kurulu yapısı ile performans tatmin ölçümleri, başarının algılanması, ihracat yoğunluğu arasında farklılık olduğu çoklu karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

2009 yılı için: Bir bütün olarak yönetim kurulu yapısı ile üç ihracat performans ölçümü grup ortalamaları arasında aynı anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırmalar sonucunda bu farklılığın yönetim kurulu yapısı ile performans tatmin ölçümleri, başarının algılanması, ihracat yoğunluğu arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Yönetim kurulu yapısı ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi belirleyen Friedman testi sonuçları

YILLAR												
	2007				2008				2009			
Bloklar	Yn.kur.yap.	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.1-1.7)	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.1-1.7)	(2.1)	(2.2)	(2.3)
TANITICI İST. RANK DEĞERLERİ	3,58	3,41	1,98	1,03	3,64	3,33	2,00	1,03	3,71	3,21	2,03	1,05
(1.1-1.7)												
Kİ KARE		587,14				594,64				590,19		
SERBESTLİK DERECEŚİ		3,00										
						3,00				3,00		
p(SİG.)		0,00				0,00				0,00		
N		217,00				217,00				221,00		
ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA FRIEDMAN SNK												
Yönetim kur. Yapısı	0,17	1,6*	2,55		0,31*	1,64*	2,65*		0,5*	1,68*	2,66*	
(2.1)		1,43*	2,38*			1,33*	2,3*			1,18*	2,16*	
(2.2)			0,95*				0,97*				0,98*	

1.1. Firmanızın yönetim kurulunun üye sayısı (başkan dahil), 1.2. İcracı üye sayısı (yönetim kurulu üyeliği dışında bir görev yürüten üye sayısı), 1.7. Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevini aynı kişinin yürütmesi (CEO duality), 2.1. Tatmin ölçümleri (firmanın 2007, 2008, 2009 yıllarının her biri için ihracat performansından duyulan memnuniyet düzeyi- 5'li likert) 2.2. Başarı algılaması (son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının değerlendirilmesi), 2.3. Firmanın 2007-2008-2009 yıllarının her biri için ihracat yoğunluğu (yurt dışı satışlar/net satışlar)

Friedman testinden sonra değişkenler arası ilişkiyi ayrı ayrı değerlendirmek için Robust Regresyon yapılmıştır. Ancak Robust reg. yapmadan önce değişkenler arası çoklu bağlantı olup olmadığını incelemek için elimizdeki verilerin bir kısmı kesikli olduğu için Kendall- Tau sıra korelasyon testi uygulanmıştır (Tablo 5). Kendall-tau sıra korelasyonları % 75'ten büyük bir değer bulunamadığı, dolayısıyla herhangi iki değişken arasında çoklu bağlantı bulunmadığından değişken çıkarımına gidilmemiştir.

Tablo 5. Üye sayısı ile ihracat yoğunluğu arasındaki çoklu ilişkiyi gösteren Kendall-Tau korelasyon analizi sonuçları

Variables	Firmanızın yönetim kurulunun üye sayısı (baskan dahil)	Firmanızın yönetim kurulunun üye sayısı (baskan dahil)	Firmanızın yönetim kurulunun üye sayısı (baskan dahil)	Yurtdışı ve net satışlar farkı	Yurtdışı ve net satışlar farkı	Yurtdışı ve net satışlar farkı
FIRMANIZIN YÖNETİM KURULUNUN ÜYE SAYISI (BASKAN DAHİL) <u>2007</u>	1					
FIRMANIZIN YÖNETİM KURULUNUN ÜYE SAYISI (BASKAN DAHİL) <u>2008</u>	0.644**	1				
FIRMANIZIN YÖNETİM KURULUNUN ÜYE SAYISI (BASKAN DAHİL) <u>2009</u>	0.510**	0.680**	1			
YURTDIŞI VE NET SATIŞLAR FARKI <u>2007</u>	0.034	-0.021	-0.096	1		
YURTDIŞI VE NET SATIŞLAR FARKI <u>2008</u>	-0.043	0.024	-0.042	0.731**	1	
YURTDIŞI VE NET SATIŞLAR FARKI <u>2009</u>	-0.111*	-0.057	-0.013	0.600**	0.743**	1

n= 221

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)

Robust analizinin ön şartını yalnızca yönetim kurulu sayısı bağımlı değişkeni sağladığı için, Friedman testinden sonra değişkenler arası ilişkiyi ayrı ayrı değerlendirmek için Robust Regresyon yapılmıştır. Öncelikle değişkenler arası çoklu bağlantı araştırıldıktan sonra, elimizdeki veri setine uyan, 2.3'ün yıllara göre yönetim kurulu sayısını nasıl etkilediğini ortaya koyan en uygun model bulunmaya çalışılmıştır. Tablo 6'da da görüldüğü üzere bütün analizler için kuadratik ve özellikle kübik model veri setini en iyi açıklayan modeller olarak belirlenmiştir. Robust regresyon analizi sonuçları ise aşağıdaki şekilde yorumlanabilir:

2007 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2007 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

2007 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2008 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

2007 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı ile 2009 yılı ihracat performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır, model anlamlı olsa dahi.

2008 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2008 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

2008 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2009 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

2009 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2009 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

Tablo 6. 1.2 ile 2.3 arasındaki ilişkiyi gösteren robust regresyon analizi sonuçları

ROBUST REGRESYON													
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN=YURT DIŞI NET/ SATIŞLAR													
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER													
	2007(2,3)					2008(2,3)				2009(2,3)			
1,1(2007)		KÜBİK MODEL				KÜBİK MODEL				KÜBİK MODEL			
		R KARE=0,035				R KARE=0,050				R KARE=0,066			
		SABİT	BETA 1	BETA 2		SABİT	BETA 1	BETA 2	BETA 3	SABİT	BETA 1	BETA 2	BETA 3
	KATSAYILAR	4,121	4,084	-4,094	3,974	6,733	-10,895	4,182	4,192	5,944	-9,769	3,468	
	KATSAYILARIN ANLAMLİLİĞİ	0	0,011*	0,006*	0*	0,093*	0,228	0,462	0	0,181	0,316	0,565	
	MODELİN ANLAMLİLİĞİ	0,02*			0,011*				0,002*				
1,1(2008)						KÜBİK MODEL				KÜBİK MODEL			
						R KARE=0,040				R KARE=0,051			
						SABİT	BETA 1	BETA 2	BETA 3	SABİT	BETA 1	BETA 2	BETA 3
	KATSAYILAR					3,932	8,658	-16,091	8,035	4,189	8,476	-17,416	9,119
	KATSAYILARIN ANLAMLİLİĞİ					0*	0,022*	0,06*	0,135	0*	0,044*	0,06*	0,111
	MODELİN ANLAMLİLİĞİ					0,031*				0,010*			
1,1(2009)						KUADRATİK MODEL							
						R KARE=0,027							
										SABİT	BETA 1	BETA 2	
	KATSAYILAR									4,69	2,872	-3,12	
	KATSAYILARIN ANLAMLİLİĞİ									0*	0,099*	0,042*	
	MODELİN ANLAMLİLİĞİ									0,048*			

*Anlamlılık 0,10 Olarak Kabul Edilmiştir.

Bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemek için her değişken grubu için Friedman çoklu karşılaştırmaları yapıldı (Tablo 7- Tablo 9). Friedman analizi sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

.001 anlamlılık düzeyinde, yönetim kurulu üye sayısı arttıkça tatmin ölçümleri, başarı algılaması, ihracat yoğunluğu 2007, 2008 ve 2009 yılları için artacaktır (Tablo 7).

Çalışma sonuçlarına göre Hipotez 1 desteklenmektedir

Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevi aynı kişinin yönetmesi (CEO duality) 2008 ve 2009 tüm performans ölçümlerini arttırmakta, 2008 yılında da ihracat yoğunluğu dışındaki performans ölçümünü arttırmaktadır (Tablo 8).

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Hipotez 2 reddedilmektedir. Beklenin aksi yönünde bir ilişki bulunmuştur.

Yönetim kurulunda üye olan icracı üye sayısı arttıkça 2007 yılında sadece tatmin ölçümleri artmış, 2008 ve 2009 yıllarında ise üç performans düzeyi (tatmin ölçümleri, başarı algılaması, ihracat yoğunluğu) de artmıştır (Tablo 9).

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Hipotez 3 reddedilmektedir. Beklenin aksi yönünde bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 7. 1,1 Bağımlıyken 2,1, 2,2 ve 2,3 Bağımsız ve Yıllara Göre Birlikte Değerlendirme Friedman ve Friedman Snk Çoklu Karşılaştırmaları

40670,00												
	2007				2008				2009			
Bloklar	(1.1)	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.1)	(1.2)	(2.2)	(2.3)	(1.1)	(2.1)	(2.2)	(2.3)
TANITICI İST. RANK DEĞERLERİ	3,18	2,07	2,30	2,45	4,00	1,79	2,03	2,18	4,00	1,69	3,30	2,18
(1.1)												
Kİ KARE		93,61				428,83				367,89		
SERBESTLİK DERECESİ		3,00				3,00				3,00		
p(SİG.)		0,00				0,00				0,00		
N		221,00				221,00				221,00		
ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA FRIEDMAN SNK												
Üye sayısı	1,11*	0,88*	0,73*		2,21*	1,97*	1,82*		2,31*	0,7*	1,82*	

1.1. Firmanızın yönetim kurulunun üye sayısı (başkan dahil), 1.2. İcra üye sayısı (yönetim kurulu üyeliği dışında bir görev yürüten üye sayısı), 1.7. Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevini aynı kişinin yürütmesi (CEO duality), 2.1. Tatmin ölçümleri (firmanın 2007, 2008, 2009 yıllarının her biri için ihracat performansından duyulan memnuniyet düzeyi- 5'li likert) 2.2. Başarı algılaması (son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının değerlendirilmesi), 2.3. Firmanın 2007-2008-2009 yıllarının her biri için ihracat yoğunluğu (yurt dışı satışlar/net satışlar)

Tablo 8. 1,7 Bağımlıken 2.1, 2.2 ve 2,3 Bağımsız ve Yıllara Göre Birlikte Değerlendirme Friedman ve Friedman Snk Çoklu Karşılaştırmaları

YILLAR												
	2007				2008				2009			
Bloklar	(1.7)	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.7)	(1.2)	(2.2)	(2.3)	(1.7)	(2.1)	(2.2)	(2.3)
TANITICI İST. RANK DEĞERLERİ	2,87	2,16	2,41	2,56	3,95	1,80	2,05	2,20	3,95	1,80	2,05	2,20
(1.7)												
Kİ KARE		36,44				402,41				402,00		
SERBESTLİK DERECEŚİ		3,00				3,00				3,00		
p(SİG.)		0,00				0,00				0,00		
N		221,00				221,00				221,00		
ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA FRIEDMAN SNK												
CEO duality		0,71*	0,46*	0,31		2,15*	1,9*	1,75*		2,15*	1,9*	1,75*

1.1. Firmanızın yönetim kurulunun üye sayısı (başkan dahil), 1.2. İcraçı üye sayısı (yönetim kurulu üyeliği dışında bir görev yürüten üye sayısı), 1.7. Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevini aynı kişinin yürütmesi (CEO duality), 2.1. Tatmin ölçümleri (firmanın 2007, 2008, 2009 yıllarının her biri için ihracat performansından duyulan memnuniyet düzeyi- 5'li likert) 2.2. Başarı algılaması (son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının değerlendirilmesi), 2.3. Firmanın 2007-2008-2009 yıllarının her biri için ihracat yoğunluğu (yurt dışı satışlar/net satışlar)

Tablo 9. 1,2 Bağımlıken 2.1, 2.2 ve 2,3 Bağımsız ve Yıllara Göre Birlikte Değerlendirme Friedman ve Friedman Snk Çoklu Karşılaştırmaları

YILLAR												
	2007				2008				2009			
7,00	(1.2)	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.2)	(1.2)	(2.2)	(2.3)	(1.2)	(2.1)	(2.2)	(2.3)
TANITICI İST. RANK DEĞERLERİ	2,62	2,24	2,50	2,64	2,63	2,24	2,49	2,64	2,88	2,16	2,41	2,16
(1.2)												
Kİ KARE		13,93				14,55				42,22		
SERBESTLİK DERECESİ		3,00				3,00				3,00		
p(SİG.)		0,00				0,02				0,00		
N		221,00				221,00				221,00		
ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA FRIEDMAN SNK												
İcracı üye sayısı		0,38*	0,12	0,02		2,15*	1,9*	1,75*		0,72*	0,47*	0,33*

1.1. Firmanızın yönetim kurulunun üye sayısı (başkan dahil), 1.2. İcracı üye sayısı (yönetim kurulu üyeliği dışında bir görev yürüten üye sayısı), 1.7. Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevini aynı kişinin yürütmesi (CEO duality), 2.1. Tatmin ölçümleri (firmanın 2007, 2008, 2009 yıllarının her biri için ihracat performansından duyulan memnuniyet düzeyi- 5'li likert) 2.2. Başarı algılaması (son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının değerlendirilmesi), 2.3. Firmanın 2007-2008-2009 yıllarının her biri için ihracat yoğunluğu (yurt dışı satışlar/net satışlar)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Türkiye’de yerleşik ihracatçı firmaların yönetim kurulu yapılarının ihracat performanslarına etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda 2009 yılı itibariyle “TİM” verilerine göre en yüksek ihracatı gerçekleştiren 500 firma içerisinde Anonim Şirket statüsünde olan 315 firma incelemeye alınmış, bu firmalarından 221 tanesi ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırmada 221 ihracatçı firmanın, yönetim kurulu yapıları ile ihracat performansları arasındaki ilişki 2007-2008-2009 periyodunda incelenmiştir. Araştırma son üç yıllık periyodun dikkate alınmış olması itibariyle dinamik bir özellik taşımaktadır. Ayrıca araştırmada ihracat performansının ölçümünde, ilgili literatürde de son dönemlerde önerilmesi nedeniyle, algısal ihracat başarısı ile finansal verilerin bir arada değerlendirilmesi araştırmaya güç kattığı düşünülmektedir.

İlgili literatürden hareketle oluşturulan araştırmanın hipotezleri, 2007-2008-2009 yıllarına ait firma veriler ışığında yapılan analizler sonucunda, firma yönetim kurulu yapılarının ihracat performansına etki ettiği ispatlanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan yönetim kurulu yapısına ilişkin ilk değişken, yönetim kurulu üye sayısıdır. Yapılan analizler sonucunda, yıllar itibari ile yönetim kurulu üye sayısındaki artış ihracat performansını arttırmıştır. Bu kapsamda, ilgili literatürde bu yöndeki bulgulara sahip araştırmalar (Kidwell - Bennett, (1993); Latane vd., (1979); Lanser (1969); Pfeffer (1972); Kinley, (1962) desteklenmiştir.

Araştırmada kullanılan yönetim kurulu yapısına ilişkin bir diğer değişken ise, firma yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevlerinin aynı/farklı kişilerce yürütülmesidir. Yapılan analizler sonucunda, beklenilenin aksine, Türkiye’de bu iki görevin aynı kişi tarafından yürütülmesi halinde yıllar itibariyle ihracat performansının arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede hizmetkârlık teorisinin yönetim kurullarındaki icracı üye varlığına olan desteğin Türkiye bağlamında geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca Türkiye’deki güçlü ihracat performansına sahip birçok şirketin aile şirketi olması ve aile şirketlerinde tüm yönetim yetkilerinin bir ya da birkaç kişi de toplanmasının bu sonuca neden olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan yönetim kurulu yapısına ilişkin üçüncü değişken, yönetim kurullarındaki icracı üye sayısına ilişkindir. Buna göre araştırmanın üçüncü hipotezi, yönetim kurullarındaki icracı olmayan üye sayısının artışının ihracat performansını arttıracak yönündedir. Yapılan analizler sonucunda, bu hipotezin tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Yani Türkiye’de yönetim kurullarında icracı olan üye sayısındaki artış ihracat performansını arttırmaktadır. Çalışmada “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nden hareketle icracı üyelerin şirket faaliyetlerinden bağımsız olarak karar verebilecekleri, dolayısıyla hissedar menfaatlerini daha iyi gözetebilecekleri düşüncesi tarafımızca desteklenmiş ancak analiz sonuçlarına göre yönetim kurullarında yer alan icracı üyelerin firma için daha sağlıklı kararlar alabileceği yönündeki görüş istatistiki olarak Türkiye bağlamında desteklenmiştir. Bu durum Muth ve Donaldson (1998)’ın ileri sürdüğü gibi icracı üyeler uzun dönemli firma içi tecrübeleriyle firmanın geleceğine ilişkin daha doğru kararlar alabilmesinden ve kurul içindeki iletişimin daha etkili olmasından kaynaklanabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Baysinger, B. - Butler, H. (1985), “Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1, 101-124.
- Brown, W. O. - Maloney, M. T. (1998), “Exit, voice, and the role of corporate directors: Evidence from acquisition performance,” *Working paper*, Claremont McKenna College..
- Cadbury, A. (2002), *Corporate Governance and Chairmanship – A personal View*, Oxford University Press.
- Cavusgil, S. Tamer - Zou, S., 1994, “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Chaganti, S., Mahajan, V., - Sharma, S. (1985), “Corporate Board Size, Composition and Corporate Failure in Retailing Industry” *Journal of Management Studies*, 22, 400-417.
- Dahya, J., Lonie, A. A. - Power, D. M. (1996), “The Case of Separating the Roles of Chairman and CEO: An Analysis of Stock market and Accounting Data” *Corporate Governance: International Review*. 4(2): 71-77.

- Daily, C. M. - Dalton, D. R. (1994), "Bankruptcy and Corporate Governance: The impact of board composition and structure," *Academy Management Journal*, 37: 1603-1617.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. - Johnson, J. L. (1999), "Number of directors and financial performance: A Meta-analysis," *Academy of Management Journal*, 42(6): 674-686.
- Dedman, E. (2000), "An investigation into the determinants of UK board structure before and after Cadbury," *Corporate Governance: An International Review*, 8: 133-153.
- Donaldson, L., - Davis, H.J. (1991), Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", *Australian Journal of Management*, 16(1).
- Donaldson, L. - Davis, J. H. (1994), "Boards and Company Performance-Research Challenges the Conventional Wisdom", *Corporate Governance: An International Review*, 2(3): 151-60.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., - Wells T.M. (1998), "Larger board size and decreasing firm value in small firms", *Journal of Financial Economics*, 48: 35-54.
- Fama, E. F. - Jensen, M. C. (1983), "Separation of ownership and control" *Journal of Law and Economics*, 26(2): 321-325.
- Friedman, M. (1937) \The Use of Ranks to Avoid the Assumption of Normality Implicit in the Analysis of Variance", *Journal of the American Statistical Association*, 32, 675-701.
- B.R. Golden & E.J. Zajac. (2001), "When Will Boards Influence Strategy? Inclination X Power = Strategic Change." *Strategic Management Journal*, 22: 1087-1112.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994), "The effects of board size and diversity on strategic change", *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.
- Guillén, M., 2000, "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based Perspective", *Academy of Management Journal*, 43 (3), 362-380.
- Harris, D. - Helfat, C. E. (1998), "CEO Duality, Succession, Capabilities and Agency Theory; Commentary and Research Agenda", *Strategic Management Journal*, 19(9), 901-904.
- Harrison, J.R. (1987), "The Strategic Use of Corporate Board Committees", *California Management Review*, 30, 109-125.
- Herman, E. (1981), *Corporate Control, Corporate Power*, New York: Cambridge University Press.
- Hull, D. (1993). "Using Statistical Testing in the Evaluation of Retrieval Performance. In Proc. of the 16th ACM/SIGIR Conference, 329-338.
- Hutchinson, K., Quinn, B., - Alexander, N., 2006, "The Role of Management Characteristics in the Internationalization of SMEs: Evidence from the UK Retail Sector", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 513-534.
- Jensen, M. C. - Meckling, W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., - Ellstrand A. E., 1996. "Boards of Directors: A Review and Research Agenda". *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Kidwell, R.E., - Bennett, N. (1993), "Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research", *Academy of Management Review* , 18(3), 429-456.
- Kinley, J.R. (1962), *Corporate Directorship Practices*, New York: National Industrial Conference Board, Studies in Business Policy, 3.
- Lanser, E.R. (1969), Visible traits of Boards of Directors,. Ph. D. Dissertation, Stanford University.
- Latane, B., Williams, K., - Harkins, S. (1979), "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing", *Journal of Personality and Social Psychology* , 37, 822-832
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. - Samiee, S., (2002), "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Business Research*, 55, 51-67.
- Loane, S., Bell, J. D., - McNaughton, R., 2007, A "Cross-national Study on the Impact of Management Teams on the Rapid Internationalization of Small Firms. *Journal of World Business*, 42, 489-504.
- Miesenbock, K.J. (1988), "Small business and Exporting: A literature Review", *International Small Business Journal*, 6 (2), 42 - 61
- Muth, M., - Donaldson, L. (1998), "Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach", *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28.
- OECD (2004), Principles of Corporate Governance, OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, 04.04.2005).

- Olgun, H., (1979), "Yılında Türk Ekonomisinde Ana Gelişmeler", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 6 (22-23), 165-199.
- Oron, A. P. - Hoff, P. D, (2006), "Kruskal-Wallis and Friedman Type Tests for Nested Effects in Hierarchical Designs I", *Working Paper no. 68 Center for Statistics and the Social Sciences*, University of Washington
- Pfeffer, J. (1972), "Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-229.
- Rechner, P. L. - Dalton, D.R. (1989), "The impact of CEO as board chairperson on corporate performance: Evidence vs. rhetoric", *The Academy of Management Executive*, 3(2): 141-143.
- Sundaramurthy - diğerleri (1997), Sundaramurthy ve diğerleri (1997), "Board structure, antitakeover provisions, and stockholder wealth", *Strategic Management Journal*, 18, 231: 45.
- www.dtm.gov.tr
- www.imkb.gov.tr

Türkiye’de İşletme Gruplarının Çeşitlenme Eğilimi

Mehmet Akif Koca

İşletme grupları, ilişkili veya ilişkisiz sektörlerde çeşitlenerek büyüyen firma gruplarıdır. Bu çalışmada, Türkiye’deki işletme gruplarının çeşitlenme eğilimini etkileyen unsurlar araştırılmıştır. Çalışmada, Guillen (2000) tarafından geliştirilen ve işletme gruplarının oluşumunu mal ve sermaye hareketlerindeki asimetriye bağlayan kuramsal modelin öngörülerinin Türkiye özelinde doğrulanıp doğrulanmadığı sınanmıştır. Çalışma sonucunda, mal ve sermaye hareketlerindeki asimetriden çok, içe veya dışa akışların büyüklüğünün veya değişiminin işletme gruplarının çeşitlenmesinde daha etkili olduğu görülmüştür. Yapılan analiz neticesinde, bir önceki yılın doğrudan yabancı sermaye yatırımı değeri, bir önceki yılın ihracat değeri ve aynı yıldaki ithalat değeri artışının işletme gruplarının çeşitlenme eğilimini etkilediği bulunmuştur.

Türkiye’de İşletme Gruplarının Önemi

İş sistemleri ve örgütsel formlar üzerinde yapılan çalışmalarda işletme grupları önemli bir yer tutmaktadır. İşletme grupları birbirine formel veya informal olarak bağlanmış şirketler topluluğudur. Bir diğer ifadeyle, işletme grupları çeşitlenmiş, zayıf bağlı firma gruplarıdır. İşletme grupları, Japonya ve Eski Doğu Bloku ülkeleri ile Kore, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir (Özkara, vd., 2008). Türk iş sistemindeki egemen ekonomik aktörün çok değişik sektörlerde faaliyet gösteren, devletle bağları güçlü işletme grupları olduğu belirtilmektedir (Buğra, 1994; Buğra vd., 1995; Gökşen - Üsdiken, 2001). Türkiye’de işletme grupları ve KİT’lerden oluşan iki ayaklı bir ekonomi vardır; 2005 yılındaki en büyük 50 iktisadi birimin 28’i işletme grubu, 18’i ise KİT’lerden oluşmaktadır (Çolpan - Hikino, 2008).

Türkiye’deki en büyük firmaların listesi her yıl Fortune 500 dergisi tarafından yayımlanmaktadır. 2009 Yılı Fortune 500 listesine bakıldığında, Türkiye’de imalat, ticaret, hizmet ve inşaat sektörlerini kapsayan en büyük 500 firmanın 19’unun (belediye kuruluşları dahil) devlet şirketi, 17’sinin (OYAK’a ait şirketler dahil) vakıf şirketi, 54’ünün yabancı firma veya yabancı gruba bağlı firma, 126’sının ilişkisiz yerli sermayeli firma, geri kalan 284 tanesinin ise 187 farklı işletme grubuna ait grup veya holding şirketi olduğu görülecektir (Fortune 500). İlk 500 firmanın adet olarak %56,8’ini, net satışlar açısından %56,3’ünü, karlılık açısından %59,3’ünü, ihracat açısından %69,1’ini ve çalışanlar açısından %60’ını işletme gruplarına bağlı firmalar oluşturmaktadır.

Tablo 1. Fortune 500 İlk 500 Firma Dağılımı

Türkiye’de İlk 500 Firmanın Dağılımı	Firma Sayısı (Adet)	Net Satışlar (Milyon TL)	Faiz, vergi öncesi kar (Milyon TL)	Aktif Toplam (Milyon TL)	Özkaynak (Milyon TL)	İhracat (Milyon TL)	Çalışan Sayısı (1000 kişi)
Devlet Kuruluşları Toplamı	19	64.545	7.635	109.711	39.931	6.039	91,2
Vakıf Şirketleri Toplamı	17	9.564	1.125	20.477	10.134	2.451	27,5
Yabancı Şirketler Toplamı	54	49.564	5.676	38.316	17.537	6.148	99,0
İlişkisiz Şirketler Toplamı	126	30.983	1.905	18.055	6.574	9.161	72,9
İşletme Grubu Şirketleri Toplamı	284	198.887	23.801	186.170	86.563	53.310	436,1
TOPLAM	500	353.543	40.142	372.729	160.738	77.108	726,6
İşletme Grupları (%)	56,8%	56,3%	59,3%	49,9%	53,9%	69,1%	60,0%

Çolpan ve Hikino’ya göre Türkiye’de işletme gruplarının kurulmaları açısından üç dönemden bahsetmek mümkündür (2008). İlk dönem olan 1920 ve 1930’larda Koç, Sabancı ve Çukurova gibi gruplar faaliyete geçmiştir. Ardından, 1950’lerde Demokrat Parti’nin uyguladığı ekonomi politikalarının neticesinde Borusan, Yaşar ve Anadolu gibi gruplar oluşmuştur. Üçüncü dönem işletme grupları 1980 sonrası Zorlu, Sanko, Ciner ve Fiba gibi gruplar olarak değerlendirilmektedir. 1980 sonrasında kurulan işletme gruplarının çeşitlenme düzeyinin 1980 öncesinde kurulanlar ile benzer olduğunu söyleyen araştırmacılar olduğu gibi (Gökşen - Üsdiken, 2001; Çolpan - Hikino, 2008), farklı olduğunu söyleyen araştırmacılar (Özkara vd., 2008) da bulunmaktadır.

Çolpan ve Hikino işletme gruplarının kurulduğu tarih olarak grubu oluşturan ilk şirketin kurulduğu tarihi esas almıştır. Oysa, işletme grubunun oluşması için birden fazla şirkete sahip çeşitlenmiş bir yapının ortaya çıkmış olması gerekmektedir. İşletme gruplarının oluşması, çeşitlenme yoluyla zamana yayılan bir süreç olarak değerlendirmelidir. Dolayısıyla, işletme gruplarının ortaya çıktığı tarihi olarak, belirli bir çeşitlenme düzeyine ulaşıldıktan sonra holding yapısının benimsendiği tarih esas alınabilir. Türkiye’de ilk işletme grubunun 1963 yılında Koç Holding’in oluşması ile birlikte ortaya çıktığı söylenebilir. Bu tarihten sonra çok sayıda işletme grubunun “holding” veya “grup” adı altında gruplaştığı görülmüştür.

İşletme Gruplarının Oluşumunu Açıklayan Kuramlar

İşletme grupları üzerinde yapılan pek çok çalışma, bu örgüt formunun geç gelişen ülkelere özgü olduğunu ileri sürmektedir (Khanna - Palepu, 2000; Yiu vd., 2005; Kedia vd., 2006). İşletme gruplarının oluşması pazarların bozulması, sosyal yapı ve devlet etkisi olmak üzere üç yaklaşım ile açıklanmaya çalışılmaktadır (Guillen, 2000). Pazarların bozulması yaklaşımına göre, işletme grupları etkin çalışmayan piyasalarda sermaye, işgücü, hammadde ve teknoloji gibi girdilere daha avantajlı şekilde ulaşmayı mümkün kılan yapılar olarak ortaya çıkmaktadır (Leff, 1978; Kahnna ve Palepu, 1997). Sosyal yapı yaklaşımı, örgütlerin çevrelerindeki sosyal yapının izdüşümü şeklinde oluştuğunu, bir ülkedeki sosyal ilişkilerin dikeyliği arttıkça, aile sahipliğinde lider karakterlerin etrafında toplanan işletme gruplarının sayısının arttığını söylemektedir. Devlet etkisi yaklaşımına göre ise, otonom devletler az sayıda girişimci ile karşı karşıya olmanın getirdiği kontrol avantajları nedeniyle işletme gruplarının oluşumunu desteklemektedir (Guillen, 2000).

Guillen (2000)’e göre, yukarıda özetlenen üç yaklaşım da gelişme yolundaki ülkelerdeki firmaların yeni sektörlere girerek çeşitlenmelerini mümkün kılan yetenekleri nasıl geliştirdikleri hakkında tatmin edici açıklamalar getirememektedir. Gelişmiş ülkelerde firma gelişimi endüstri, teknoloji ve ürüne özgü bilgiden kaynaklanan yetenek itmesi ile olurken, gelişmekte olan ülkelerde dışsal büyüme ve kâr olanaklarının sunduğu fırsat çekimi belirleyici olmaktadır (Çolpan - Hikino, 2008). Gelişme yolundaki ülkelerdeki girişimcilerin ve firmaların girdiler, süreç bilgisi ve pazara erişim gibi (Markides - Williamson, 1996) yerli ve yabancı kaynakları bir araya getirmesini mümkün kılan ekonomik ve politik koşulların varlığı işletme gruplarının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Guillen, 2000).

İşletme grupları fizibilite çalışmaları yapma, devletten gerekli lisans ve izinleri alma, finansal kaynakları temin etme gibi süreçler konusunda yetkindir ve aynı zamanda yeni sektörlere hızlı ve maliyet etkin biçimde girebilme yeteneğine sahiptir; ancak bu yeteneğin sürdürülebilirliği uygulanan devlet politikalarına bağlıdır. Ülkelerin dış ticaret ve sermaye hareketleri alanında uyguladıkları politikalar kaynak dağılımı ve iç ve dış kaynaklara erişim konusunda belirleyici olmaktadır. Dış ticaret ve sermaye politikaları sadece sınırlı sayıda girişimcinin iç ve dış kaynakları bir araya getirerek birden çok sektöre girmesine imkan tanıyorsa, bu durum işletme gruplarının oluşumuna yol açmaktadır.

Guillen (2000)’e göre, çokuluslu firmaların ortaya çıkması için yurt içine mal ve sermaye hareketlerinin serbest olması gerekmektedir. Yurt içine akışların engellendiği durumlarda ise kamu şirketlerinin bu boşluğu doldurması beklenmektedir. Bununla birlikte, iç ve dış dönük mal ve sermaye hareketleri arasında eşitsizlik olduğu durumlarda çeşitlenme stratejisini takip eden işletme gruplarının oluşumu ve gelişimi kolaylaşmaktadır. Ancak asimetrik mal ve sermaye hareketleri altında sınırlı sayıda girişimci yeni sektörlere girebilme fırsatına seçici bir biçimde sahip olabilmekte ve bu avantajı sürdürebilmektedir (Guillen, 2000).

Çalışma Yöntemi

Türkiye’de kendilerini holding veya grup olarak adlandıran çok sayıda firma topluluğu bulunmaktadır. Türkiye’deki işletme gruplarının bütün bir listesini oluşturmak güçtür. Bu çalışmada, örneklem olarak, Türkiye’nin en büyük firmaları ve gruplarının listesi olan Fortune-500 listesi ele alınmıştır. 2010 yılında yayımlanan 2009 yılı Fortune 500 firma listesinde yer alan 500 firma üzerinde derinlemesine analiz yapılmıştır. Öncelikle, listede belirtilen firmalar “Devlet kuruluşları”, “Vakıf şirketleri”, “Yabancı şirketler”, “İlişkısiz firmalar” ve “İşletme Grupları” olarak bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu sınıflandırma yapılırken firmaların internet sayfalarında yer alan bilgilerden yararlanılmıştır. İşletme Grupları olarak değerlendirilen kuruluşların internet sayfaları daha derinlemesine incelenmiş, bu grupların ilk firmalarının kuruluş tarihleri, daha sonraki yıllardaki çeşitlenme tarihleri ve holdingleşme tarihleri kaydedilmiştir. Çeşitlenme tarihleri olarak, hem bir sektör etrafındaki ilişkili çeşitlenme, hem de farklı sektörlerle/alanlara yönelmeyi işaret eden ilişkısiz çeşitlenme tarihleri ayrı ayrı kaydedilmiştir. Böylece, işletme gruplarının ilişkili ve ilişkısiz çeşitlenme eğilimleri yıllar itibarıyla belirlenmiştir. İşletme gruplarının tek tek çeşitlenme eğilimleri toplanarak, örneklemde yer alan işletme gruplarının toplam çeşitlenme eğilimi ortaya çıkarılmıştır.

Başlangıçta 284 adet firmanın bağlı bulunduğu 187 işletme grubu belirlenmiş iken, bu işletme gruplarının tamamı için internet üzerinden çeşitlenme bilgisine ulaşamadığı için, internet kullanılarak bilgilere ulaşılabilen 106 işletme grubu daha sonra yapılan analizlere dahil edilmiştir. Analize dahil edilen işletme gruplarının listesi Ek-1’de sunulmaktadır. Belirlene 106 firma için 1926-2009 döneminde 391’i ilişkısiz, 311’i ilişkili olmak üzere toplam 702 çeşitlenme girişimi tespit edilmiştir. Firmaların kuruluş tarihlerinin farklı dönemlere tekabül ettiği gerçeği göz önüne alınarak, yıllara göre çeşitlenme eğilimi belirlenirken, her yıldaki toplam çeşitlenme sayısı, o yıl faaliyette olan örneklemdeki firma sayısına bölünerek, faaliyetteki firma başına çeşitlenme sayısına ulaşılmıştır. Grup başına çeşitlenme istatistiklerinin 1’den küçük olması nedeniyle, 10 grup başına çeşitlenme sayısı hesaplanmıştır. Bu değişken kullanılarak, her yıl, 10 grup bazında “ilişkili” “ilişkısiz” ve “toplam” çeşitlenme sayılarının ortalaması hesaplanmıştır. Hesaplanan grup bazlı bilgilerin istatistiki olarak anlamlı olabilmesi için grup sayısının 30’u geçtiği 1957 yılı sonrası için çeşitlenme istatistikleri analize dahil edilmiştir. Bağımlı değişken olarak, ilişkili, ilişkısiz ve toplam çeşitlenme ile, bağımlı değişkenler olarak Guillen (2000) tarafından öngörülen dış ticaret ve sermaye hareketleri arasındaki ilişki düzeyi SPSS programı kullanılarak doğrusal regresyon yöntemi ile sorgulanmıştır.

Temel Bulgular

İşletme Gruplarında Çeşitlenmenin Yönü

Gelişmekte olan ülkelerde işletme gruplarının özelliği ilişkısiz çeşitlenmeye gitmeleri, aile sahipliğine dayanmaları ve merkezi idareye sahip olmalarıdır (Özkara, vd., 2008). Çeşitlenme, ürün, girdi ve finans piyasasındaki aksaklıkları aşma (Çolpan - Hikino, 2008); büyüme, riskten kaçınma ve kapsam ekonomilerinden faydalanma (Karaevli, 2008) gibi avantajlar sunmaktadır. Finans kuramına göre, çeşitlenme şirketin değerini azaltır (Lang - Stulz, 1994; Berger - Ofek, 1995). Stratejik kaynağa dayalı (*resource-based*) bakış açısına göre de ilişkısiz çeşitlenme firmanın kârlılığını olumsuz yönde etkiler (Rumelt, 1982). Ancak, bu kuramsal öngörülere rağmen, Türkiye gibi gelişme yolundaki ülkelerdeki firmalar (ilişkısiz) çeşitlenme stratejisini izlemeye devam etmektedirler.

Devlet desteği, krediye dayalı finansal sistem ve dış rekabetten korunaklı iç pazar Türkiye’de çeşitlenmiş ve aile sahipliğinde işletme gruplarının oluşumunu desteklemiştir (Gökşen - Üsdiken, 2001). Türkiye’de ürün ve işgücü piyasalarındaki aksaklıklar ile iletişim ve taşımacılık alt yapısındaki eksikliklerden dolayı şirketlerin işlem maliyetlerinin yüksek olması; ayrıca, işadamları-devlet ilişkisinin yakından etkilediği riski azaltma ve çevrede doğan fırsatları değerlendirerek büyüme motivasyonu işletme gruplarında ilişkısiz çeşitlenmeye yol açmıştır (Karaevli, 2008).

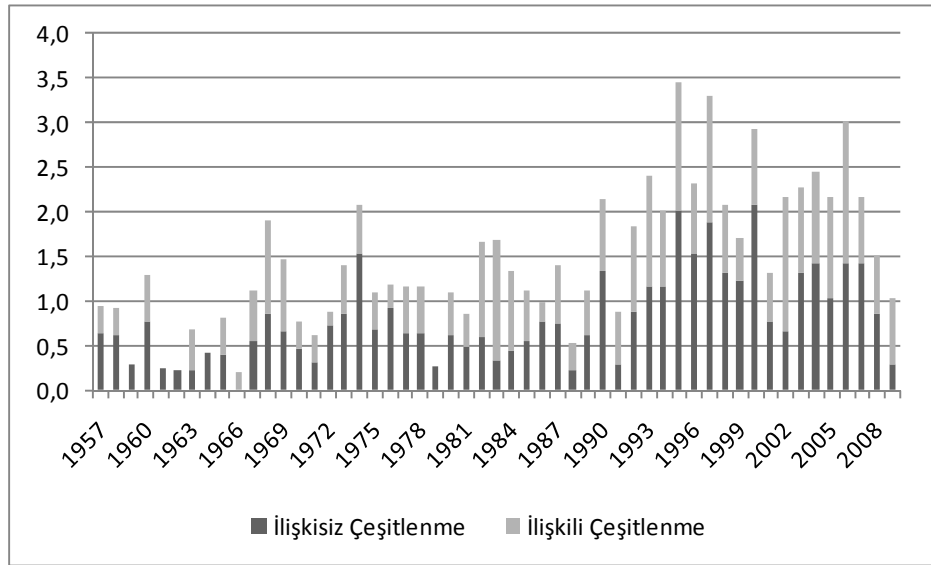
Fortune 500 firma listesi üzerinde yapılan analiz sonucunda, belirlenen 187 farklı yerli sermayeli işletme grubunun 99 adedinin “ilişkili” sektörlerde/alanlarda çeşitlenmeye giderken, ancak 88 adedinin

“ilişkısız” sektörlerde/alanlarda çeşitlenmeye gittiği görülmüştür. Bu sonuç, gelişme yolundaki ülkelerdeki firmaların daha çok ilişkısız çeşitlenmeye gittiği yönündeki öngörüler ile çelişmektedir. Bununla birlikte, ilişkısız çeşitlenmeye giden firmaların kuruluş tarihlerinin ortalaması 1962 iken, ilişkısız çeşitlenmeye giden firmaların kuruluş tarihlerinin ortalaması ise 1972 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, daha sonra kurulan işletme gruplarında ilişkili çeşitlenmenin, ilişkısız çeşitlenmeye göre daha fazla tercih edildiği söylenebilir.

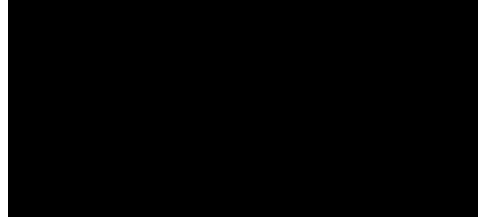
İşletme Gruplarında Çeşitlenme Eğilimi

Çalışma sonuçlarına göre, çeşitlenme eğiliminin belirli dönemlerde arttığı, belirli dönemlerde ise geriye gittiği görülmüştür. Toplam çeşitlenme eğiliminin özellikle 1990’lardan sonra yükseldiği, en yüksek değerine ise 3,5/10 firma ile 1995 yılında ulaştığı görülmektedir. İlişkısız çeşitlenme eğilimi için de benzer bir durum söz konusudur. 10 firma başına ilişkısız çeşitlenme eğilimi 1990’lardan sonra genel olarak 1’in üzerinde seyretmiş ve en yüksek değerine 2000 yılında 2,1 ile ulaşmıştır. Aşağıdaki grafiklerde 1957-2009 döneminde örnekleme dahil olan 106 işletme grubu için ilişkısız ve ilişkili çeşitlenme eğilimini görmek mümkündür.

Grafik 1. 10 Grup Başına Toplam Çeşitlenme (1957-2009)



Çeşitlenme eğilimi, alt dönemler itibarıyla da farklılık göstermiştir. Aşağıda, 1960 sonrasında her 10 yıllık dönem için ilişkili ve ilişkısız çeşitlenmenin dağılımı gösterilmektedir. Bu tablodan, 1990 sonrasında özellikle ilişkısız çeşitlenme eğiliminin arttığını görmek mümkündür.

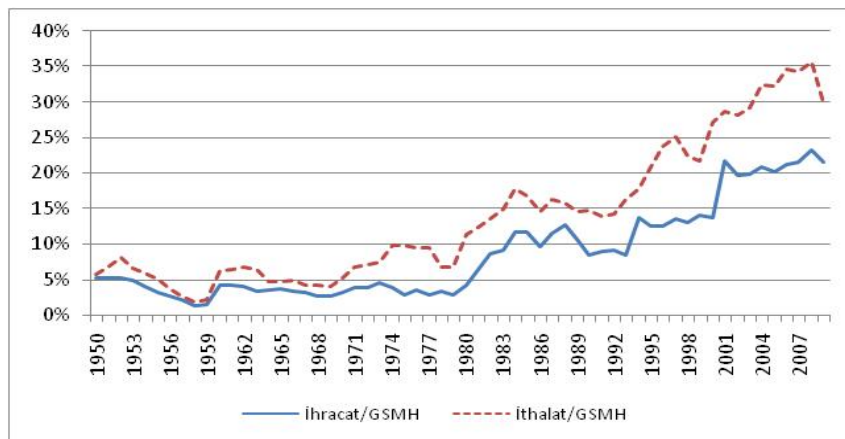
Tablo 2. Dönemler İtibarıyla Çeşitlenme Eğilimi (1960-2009)


Hem ilişkisiz, hem de toplam çeşitlenme açısından özellikle 1990 sonrasında önemli artışlar görüldüğünden, bu dönemdeki çeşitlenme eğilimini anlayabilmek için, 1980'lerden başlamak üzere, ülkede mal ve sermaye hareketleri konusunda yaşanan politika değişikliklerine bakmak yararlı olacaktır.

1980 Yılı ve Sonrasında Gelişmeler

Türkiye’de, 24 Ocak 1980 yılında alınan kararlar ile ülkenin iktisadi yöneliminde ciddi bir değişim yaşanmış, böylece 1980 öncesi uygulanan ithal ikamesi politikasından ihracata dayalı sanayileşmeye geçilmiştir (DPT, 2002). 24 Ocak Kararları doğrultusunda daha sonraki yıllarda zaman içerisinde yapılan düzenlemelerle, ekonominin dışa açılması, piyasa mekanizmasının geliştirilmesi, kamu kesiminin sınırlandırılması ve yabancı sermayenin teşviki hedeflenmiştir (Eroğlu, 2003). Ancak, bu düzenlemelerin hayata geçirilmesi bir anda olmamış, mal ve sermaye piyasalarındaki liberalleşme düzenlemeleri zamana yayılmıştır. 1980 sonrası dönemde mal ve sermaye hareketleri açısından iki önemli kırılma noktası 1989 yılında sermaye hareketleri üzerindeki sınırlamaların kaldırılması ve 1996 yılında AB ile imzalanan Gümrük Birliği Anlaşmasıdır.

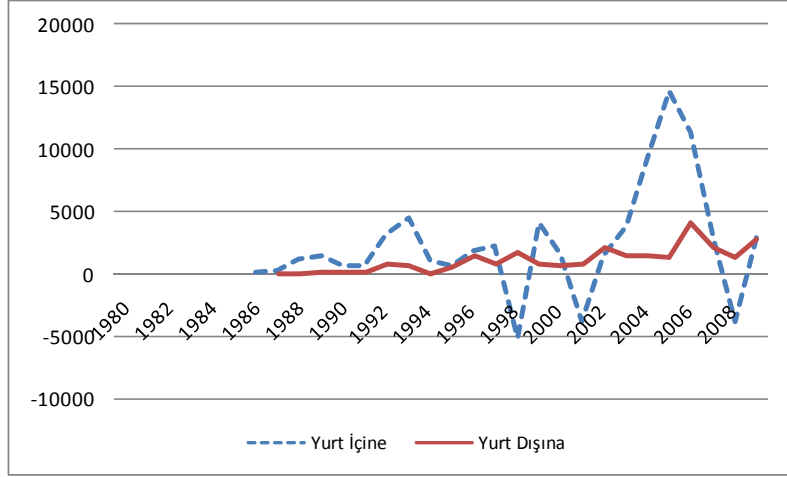
Mal hareketleri açısından bakıldığında; 1980 sonrasında ihracatın teşvik edilmesi amacıyla bir dizi tedbir hayata geçirilmiştir. 1980 yılından, AB ile Gümrük Birliğine geçilen 1996 yılına kadar, ihracatta ciddi artışların görüldüğü, buna karşın koruma oranlarının yüksek olması nedeniyle ithalatın aynı oranda artmadığı bir dönem yaşanmıştır. 1996 yılında AB ile imzalanan Gümrük Birliği Anlaşması ile birlikte ithalatta koruma oranlarında indirimler yapılmış, bunun neticesinde ithalat da yüksek artışlar görmüştür. Aşağıdaki grafikte ihracat ve ithalatın Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH)’ya oranını görmek mümkündür. Bu grafikten, 1980 sonrasında hem ihracatın, hem de ithalatın ekonomideki öneminin giderek arttığı anlaşılmaktadır.

Grafik 2. İhracat ve İthalatın GSMH’ya oranı (%)

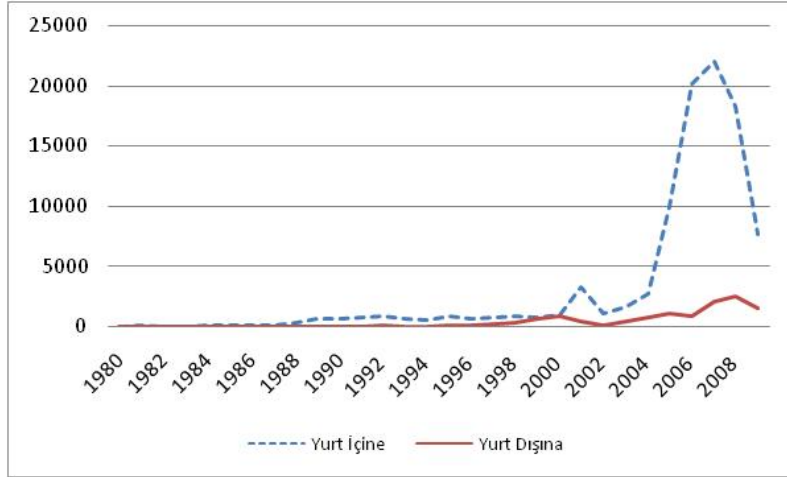
Sermaye hareketleri açısından bakıldığında; 24 Ocak Kararları ile başlatılan finansal liberalizasyon süreci ancak 1989 yılında tamamlanabilmiştir. Bu dönem içerisinde; 1982 yılında sermaye piyasası

oluşturulmuş, 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) faaliyete geçmiş, 1987 yılında açık piyasa işlemleri başlatılmış, 1988 yılında Devlet İç Borçlanma Senetleri yoluyla yurt dışından borçlanma başlamış ve 1989 yılında sermaye hareketleri üzerindeki sınırlamalar kaldırılmıştır (Mangır, 2006). Bu gelişmelerin neticesinde, 1990'lerden başlamak üzere yurt içine sermaye akışlarında artış yaşanmıştır. Özellikle 2000 yılı sonrasında yurt dışına da önemli miktarlarda sermaye transferi yapılmaya başlanmıştır. Aşağıdaki grafiklerde, Türkiye'de 1980 yılı sonrasında gerçekleşen portföy yatırımı¹ ve doğrudan yabancı sermaye yatırımı hareketlerini görmek mümkündür.

Grafik 3. Portföy Yatırımı Hareketleri (Milyon \$)



Grafik 4. Doğrudan Yatırım Hareketleri (Milyon \$)



İşletme Gruplarında Çeşitlenmeyi Etkileyen Unsurlar

Çalışmada, Guillen (2000)'in ortaya koyduğu model çerçevesinde, işletme gruplarının çeşitlenme eğiliminin mal ve sermaye hareketleri ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Bunun için, bağımlı değişken olarak ilişkili, ilişkisiz veya toplam çeşitlenme ile, bağımsız değişkenler olarak Gayri Safi Yurt İçi Hasıla, doğrudan yabancı yatırım (yurt içi-yurt dışı ve net), portföy hareketleri (yurt içi-yurt dışı ve net), dış ticaret (ihracat, ithalat, dış ticaret dengesi ve dış ticaret hacmi) arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Ba-

¹ Portföy hareketleri hisse senetleri ve borç senetlerine aktarılan sermayeye işaret etmektedir.

ğımsız değişkenlerin geçmiş değerlerinin de gecikmeli olarak çeşitlenmeyi etkileyebileceğinden hareketle, bağımsız değişkenlerin bir yıl, iki yıl ve üç yıllık gecikmeli değişkenleri analize dahil edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bir önceki yıla göre fark değişkenleri de analize dahil edilmiştir.

Yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda, ilişkisiz çeşitlenme ve ilişkili çeşitlenme ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, toplam çeşitlenme ile “bir önceki yılın (yurt içine) doğrudan yabancı sermaye yatırımı”, “bir önceki yılın ihracat değeri” ve “bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında mevcut yılın ithalat değerindeki artış” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($R^2=0.454$). Bu değişkenleri kapsayan regresyon modelinin katsayıları aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır:

$$\text{Çeşitlenme Toplamı} = 1,082 - 1,5 \cdot E^{-4} \cdot \text{Yurt İçine Doğrudan Yabancı Yatırım} (-1) + 3,3 \cdot E^{-5} \cdot \text{İhracat} (-1) + 2,8 \cdot E^{-5} \cdot \text{İthalat Değişimi}$$

İhracat seviyesi ve ithalattaki değişme, işletme gruplarının çeşitlenmelerini mümkün kılan pazar potansiyeline işaret etmektedir. Buna göre, işletme grupları, yurt dışı pazarlardaki ihracat fırsatlarını kullanabilmek, ya da yurt dışından yurt içine ithal edilen ürünleri ikame edebilmek amacıyla çeşitlenmeye gitmektedir. Diğer taraftan, yurt içine doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının çeşitlenme üzerinde negatif etki yaptığı bulgusu, işletme gruplarının yurt dışındaki firmalar ile anlaşmalar yoluyla çeşitlenebileceği varsayımı ile ters düşer gibi görünmektedir. Yurt dışından doğrudan yabancı sermaye yatırımları, Türkiye’de Koç ve Sabancı gibi yurt dışı ortaklıklarla büyümüş olan bazı işletme gruplarının çeşitlenme düzeyine artırmış olmakla birlikte; yurt içerisindeki firmaların çeşitlenerek doldurabilecekleri yeni iş alanlarının bu konularda deyimli yabancı sermayeli firmalar tarafından doldurulması nedeniyle, işletme gruplarındaki toplam çeşitlenme eğilimini azaltıcı etki yapmaktadır.

Sonuç ve Tartışma Konuları

Guillen (2000)’e göre, dış ticaret ve sermaye konusundaki asimetrielerin ortadan kalkması, işletme gruplarının çokuluslu firmalar ve ilişkisiz odaklanmış firmalar karşısındaki avantajını ortadan kaldırmaktadır. Guillen (2000)’in modeline göre, Türkiye’nin uygulamakta olduğu liberal mal ve sermaye politikalarının bir sonucu olarak işletme gruplarının çeşitlenmemiş firmalar ve yabancı çokuluslu firmalar karşısında rekabet avantajını kaybetmesi beklenmelidir. Ancak, Türkiye özelinde işletme gruplarının halen varlıklarını korudukları ve hatta yeni işletme gruplarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte, mevcut işletme gruplarındaki çeşitlenme eğilimi özellikle 1990 yılı sonrasında artmıştır.

Türkiye 1980 sonrasında liberalleşme yönünde ciddi reformlar uygulamaya koymuştur. Pazara yönelik yapılan kurumsal değişim ve reformlar işlem maliyetlerini azaltır, bu da işletme gruplarının odaklanma eğilimini artırır (Hoskisson vd., 2005). Türkiye’deki işletme gruplarının, çokuluslu firmalar ve bağımsız firmalardan gelen rekabet baskısının sonucunda, rekabet avantajı olmayan alanlardan çıkarak, belirli sektörleri içeren çok odaklı çeşitlenmiş bir yapıya doğru evrimleşme sürecinde oldukları belirtilmektedir (Karaevli, 2008). Ancak, bazı gruplar belirli endüstrilerden çıkarak daha az sayıda endüstriye odaklanırken, bazı firmalar da çeşitlenerek grup olma yolunda ilerlemektedir. Yapılan analiz neticesinde, 2009 yılına kadar bu iki eğilimin birbirini dengelediği görülmüştür.

Çalışma sonuçlarına göre, işletme gruplarındaki çeşitlenme ile, mal ve sermaye hareketleri arasındaki asimetrinin ölçütü olan “net” akışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması, Guillen (2000)’in modelinde öngörüldüğü gibi mal ve sermaye hareketleri arasındaki asimetriden çok, yurt içine veya dışına akışların büyüklüğünün çeşitlenme üzerinde daha belirleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan, bundan sonra yapılacak çalışmalarda, işletme gruplarının çeşitlenmesini etkileyebilecek devlet yardımları ve kamu yatırımları gibi değişkenlerin de değerlendirmeye alınmasında yarar görülmektedir.

EK- 1 : İŞLETME GRUPLARI LİSTESİ

		Sektörler	Çeşitlenme	Kuruluş	Holdingleşme
1	GÜLAYLAR GRUBU	Kuyumculuk, inşaat, turizm	İLİŞKİSİZ	1926	
2	KOÇ GRUBU	Enerji, otomotiv, dayanıklı tüketim, finans, sanayi, bilişim	İLİŞKİSİZ	1926	1963
3	SABANCI GRUBU	finans, enerji, perakende, çimento, lastik, lastik takviye malzemeleri ve otomotiv	İLİŞKİSİZ	1932	1967
4	VAKKO GRUBU	Tekstil, giyim, tasarım	İLİŞKİLİ	1934	
5	ŞİŞECAM GRUBU	Cam, döküm, sigorta, makine	İLİŞKİSİZ	1934	
6	KİÇİLİ GRUBU	Giyim	İLİŞKİLİ	1938	
7	YATIRIM HOLDİNG	İnşaat, kimya, makine, enerji, hizmet	İLİŞKİSİZ	1938	
8	ECZACIBASI GRUBU	Yapı ürünleri, sağlık, finans, bilgi teknolojileri, kaynak teknolojileri	İLİŞKİSİZ	1941	1973
9	HOROZ LOJİSTİK GRUBU	Taşımacılık, pazarlama, tekstil-giyim	İLİŞKİSİZ	1942	1997
10	ÜLKER GRUBU	Gıda	İLİŞKİLİ	1944	
11	BORUSAN GRUBU	Çelik, enerji, lojistik, telekomünikasyon, distribütörlük	İLİŞKİSİZ	1944	1972
12	MUTLU GRUBU	Akü, plastik	İLİŞKİLİ	1945	
13	ANADOLU ENDÜSTRİ GRUBU	İçecek, otomotiv, finans, kalem-kırtasiye, sağlık, bilişim	İLİŞKİSİZ	1950	1969
14	ELGİNKAN GRUBU	Yapı malzemeleri, inşaat, taahhüt, gıda	İLİŞKİSİZ	1950	1967
15	DOĞUŞ GRUBU	Bnakacılık, otomotiv, inşaat, medya, turizm, gayrimenkul, enerji	İLİŞKİSİZ	1951	1975
16	BOYNER GRUBU	Giyim, mağazacılık	İLİŞKİLİ	1952	1986
17	KURALKAN GRUBU	Otomotiv, bilişim, tarım	İLİŞKİSİZ	1952	
18	ANADOLU BİRLİK HOLDİNG	Gıda, tarım, bankacılık, gübre, motor sanayi	İLİŞKİSİZ	1952	2009
19	INCI HOLDİNG	Otomotiv, pazarlama, sigorta, inşaat, makine	İLİŞKİSİZ	1952	1982
20	AKKÖK GRUBU	Kimya, Enerji, Tekstil, Gayrimenkul, Hizmetler	İLİŞKİSİZ	1952	1989
21	GÜBRETAŞ GRUBU	Gübre, kimya	İLİŞKİLİ	1953	
22	ZÖRLÜ GRUBU	Tekstil, elektronik, gayrimenkul, enerji	İLİŞKİSİZ	1953	1968
23	YASAAR GRUBU	Gıda ve içecek, boya, tarım ve hayvancılık, temizlik ürünleri, ticaret ve hizmet	İLİŞKİSİZ	1954	1968
24	AKÇA GRUBU	Tekstil, Enerji, Tarım	İLİŞKİSİZ	1955	
25	YURTBAŞ GRUBU	Seramik, tuğla, enerji, yem	İLİŞKİSİZ	1955	
26	POLAT GRUBU	İnşaat, seramik ve turizm	İLİŞKİSİZ	1955	1982
27	AKIN GRUBU	Tekstil, finans, gayrimenkul, enerji	İLİŞKİSİZ	1956	1977
28	TEKFEN GRUBU	İnşaat, tarım, endüstri, finans, gayrimenkul, dış ticaret	İLİŞKİSİZ	1956	1971
29	ALKİM GRUBU	Kimya, Kağıt, Madencilik	İLİŞKİSİZ	1957	2005
30	ENKA GRUBU	İnşaat, müteahhithlik, pazarlama, plastik, turizm	İLİŞKİSİZ	1957	1967
31	BOYDAK GRUBU	Mobilya, pazarlama, kablo, tekstil, kimya, çelik, sünger, bilisim, halı, bankacılık	İLİŞKİSİZ	1957	1995
32	İBRAHİM BODUR HOLDİNG	Seramik, yapı malzemeleri, madencilik, ağaç ürünleri, lojistik, havacılık, bilişim	İLİŞKİSİZ	1957	1971
33	ÇELEBİ GRUBU	Havacılık, liman işletmeciliği, güvenlik, turizm ve taşımacılık, restoran işletmeciliği	İLİŞKİSİZ	1958	1995
34	NURİ ERIKOĞLU HOLDİNG A.Ş.	Elektronik, metal, enerji, tekstil	İLİŞKİSİZ	1959	1994
35	ŞEKER PİLİÇ GRUBU	Hayvancılık, Yem	İLİŞKİLİ	1960	
36	KOCAER GRUBU	Demir-Çelik, Tekstil, Taşımacılık, Ticaret	İLİŞKİSİZ	1960	
37	NAKSAN HOLDİNG	Plastik, tekstil, enerji, teknoloji	İLİŞKİSİZ	1960	
38	DOĞAN HOLDİNG	Medya, enerji, finans, sanayi, turizm, ticaret	İLİŞKİSİZ	1960	1997
39	COŞKUNOZ HOLDİNG	Metal, makine	İLİŞKİLİ	1960	1976
40	SOYAK GRUBU	İnşaat, döküm	İLİŞKİSİZ	1961	
41	ETİ GRUBU	Gıda, pazarlama	İLİŞKİLİ	1962	
42	AKBAŞLAR GRUBU	Tekstil, Enerji, Turizm, Gıda, İnşaat	İLİŞKİSİZ	1962	2008
43	ATAÇ GRUBU	İnşaat, Sanayi, Turizm, Tekstil, Enerji	İLİŞKİSİZ	1962	2001
44	SANKO GRUBU	Tekstil, Enerji, İnşaat, Ambalaj, Makine, Ticaret Finans, Bilişim, Gıda, Sağlık ve Eğitim	İLİŞKİSİZ	1962	1996
45	ULKAR HOLDİNG	İlaç, kimya	İLİŞKİLİ	1964	
46	GRUBU	Çelik, enerji, denizcilik	İLİŞKİLİ	1964	
47	YILDIRIM HOLDİNG	enerji, kimya sanayi, metal ve denizcilik	İLİŞKİSİZ	1964	2006
48	AYDINLI GRUP	Tekstil, Konfeksiyon, inşaat	İLİŞKİSİZ	1965	1989
49	ERDEM HOLDİNG	Telekomünikasyon, enerji, inşaat, sigorta, turizm	İLİŞKİSİZ	1965	1998
50	YAPI MERKEZİ GRUBU	İnşaat, konut, eğitim	İLİŞKİSİZ	1965	1998
51	BATÇIM GRUBU	Çimento, beton	İLİŞKİLİ	1966	
52	KUÇUKÇALIK GRUBU	Tekstil	İLİŞKİLİ	1966	
53	KIRACA GRUBU	Otomotiv, denizcilik, enerji	İLİŞKİSİZ	1966	
54	KAR ŞİRKETLER GRUBU	Beton, asfalt, madencilik	İLİŞKİLİ	1967	
55	FARPLAS ŞİRKETLER GRUBU	Otomotiv yan sanayi	İLİŞKİLİ	1968	
56	İŞBİR HOLDİNG	Tekstil, Optik	İLİŞKİSİZ	1968	
57	KOÇMAN GRUBU	Yem, Gıda	İLİŞKİLİ	1968	
58	KAZANCI GRUBU	Makine, enerji, turizm	İLİŞKİSİZ	1968	1994
59	SUMMA GRUBU	Turizm, inşaat	İLİŞKİLİ	1969	
60	İC İBRAHİM ÇEÇEN YATIRIM HOLDİNG	Enerji, Altyapı, Turizm, İnşaat, Sanayi	İLİŞKİSİZ	1969	
61	ABALIOĞLU GRUBU	Tarım ve hayvancılık, Gıda	İLİŞKİSİZ	1969	2003
62	AKO GRUBU	Otomotiv	İLİŞKİLİ	1970	2005
63	MERİNOŞ GRUBU	Tekstil-mobilya	İLİŞKİSİZ	1970	
64	GURALLAR GRUBU	Porselen, seramik, cam, turizm, madencilik	İLİŞKİSİZ	1970	
65	GURTEKS GRUBU	Tekstil, maden, enerji, pazarlama	İLİŞKİSİZ	1970	
66	İHLAS GRUBU	Medya, pazarlama, sağlık, eğitim, madencilik, enerji, inşaat	İLİŞKİSİZ	1970	1993
67	DÖRÜK GRUBU	Gıda	İLİŞKİLİ	1972	
68	YILDIZLAR YATIRIM GRUBU	Orman ürünleri, kimya, gübre, sigortacılık	İLİŞKİSİZ	1972	
69	KİBAR GRUBU	Metal, otomotiv, dış ticaret, lojistik, gıda,	İLİŞKİSİZ	1972	1984
70	HATTAT GRUBU	Otomotiv, turizm, enerji	İLİŞKİSİZ	1973	1996
71	BAKIOĞLU GRUBU	Ambalaj, inşaat, sigortacılık, medya, taşımacılık, bilişim	İLİŞKİSİZ	1973	1994
72	SINPAŞ GRUBU	İnşaat, yapı malzemeleri	İLİŞKİLİ	1974	
73	KÜRÜM HOLDİNG	Demir-çelik, kimya, denizcilik, liman işletmeciliği, sigortacılık, dış ticaret	İLİŞKİSİZ	1975	2006
74	YILDIZ GRUBU	Ağaç ürünleri	İLİŞKİLİ	1976	
75	AKFEN HOLDİNG	Havalimanı, İnşaat, Enerji	İLİŞKİSİZ	1976	1999
76	LİMAK HOLDİNG	İnşaat, turizm, enerji, çimento, havacılık ve gıda	İLİŞKİSİZ	1976	
77	TIRSAN GRUBU	Taşımacılık, otomotiv	İLİŞKİLİ	1977	
78	TORUNLAR ŞİRKETLER GRUBU	Gıda, inşaat, pazarlama	İLİŞKİSİZ	1977	
79	ORYA GRUBU	Demir-çelik, taşımacılık	İLİŞKİLİ	1980	
80	CENGİZ GRUBU	Maden, inşaat, turizm ve enerji	İLİŞKİSİZ	1980	2004
81	HARPUT HOLDİNG	Tekstil, giyim, gıda, sigorta	İLİŞKİSİZ	1980	
82	TURKİMEN GRUBU	Tekstil, pazarlama	İLİŞKİLİ	1980	
83	ÇALIK GRUBU	İnşaat, enerji, tekstil, finans, telekomünikasyon ve medya	İLİŞKİSİZ	1981	1997
84	TETAŞ GRUBU	Tekstil-giyim-makine-sigortacılık, lojistik	İLİŞKİSİZ	1982	
85	TEZCAN GRUBU	Demir-çelik	İLİŞKİLİ	1983	
86	İLHANLAR GRUBU	Çelik, tekstil	İLİŞKİSİZ	1983	
87	NERGİS GRUBU	Tekstil, kimya	İLİŞKİLİ	1983	1994
88	KİLER HOLDİNG	Parekende, inşaat, enerji, sağlık, turizm	İLİŞKİSİZ	1983	
89	EROĞLU HOLDİNG	Giyim, mağazacılık, inşaat	İLİŞKİSİZ	1983	2006
90	KİPAŞ GRUBU	Tekstil, giyim, madencilik, çimento, enerji	İLİŞKİSİZ	1984	2005
91	ROTEKS GRUBU	Tekstil	İLİŞKİLİ	1986	
92	İLÇİ İNŞAAT GRUBU	İnşaat, turizm, tarım, madencilik, enerji	İLİŞKİSİZ	1986	
93	EKO İLETİŞİM GRUBU	İletişim Hizmetleri	İLİŞKİLİ	1987	
94	İTTİPAK HOLDİNG	Gıda, makine, inşaat, perakendecilik, altyapı merkezleri, hayvancılık, turizm	İLİŞKİSİZ	1988	1993
95	İNDEKS GRUBU	Bilgisayar	İLİŞKİLİ	1989	
96	MATESA GRUBU	Tekstil-giyim	İLİŞKİLİ	1989	
97	KONVEYOR GRUBU	Makine	İLİŞKİLİ	1989	
98	KOMBASSAN GRUBU	Kağıt-Karton, Makine, Gıda, Petrol, İnşaat ve Yapı Malzemeleri, Mermer, Tekstil, Turizm	İLİŞKİSİZ	1989	1995
99	ARMADA GRUBU	Bilgisayar	İLİŞKİLİ	1991	2006
100	ACIBADEM SAĞLIK GRUBU	Sağlık, Sigorta, Yüksek Öğretim	İLİŞKİSİZ	1991	2000
101	KAYI İNŞAAT GRUBU	İnşaat, enerji	İLİŞKİLİ	1991	
102	KILIÇ HOLDİNG	Baklılık, havacılık	İLİŞKİLİ	1991	
103	TEMA HOLDİNG	Tekstil, inşaat	İLİŞKİLİ	1991	
104	HEY GRUP	Tekstil, dış ticaret, turizm, bilişim	İLİŞKİSİZ	1992	2005
105	R GRUBU	Tekstil, lojistik	İLİŞKİLİ	1997	
106	TAV GRUBU	Havalimanı, İnşaat, Havacılık	İLİŞKİLİ	1997	

EK- 2: REGRESYON ANALİZİ TABLOLARI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,674 ^a	,454	,419	,61150	,454	12,759	3	46	,000	1,326

a. Predictors: (Constant), Import_D, Export_1, Fdi_In_1

b. Dependent Variable: Ces_Toplam

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,313	3	4,771	12,759	,000 ^a
	Residual	17,201	46	,374		
	Total	31,514	49			

a. Predictors: (Constant), Import_D, Export_1, Fdi_In_1

b. Dependent Variable: Ces_Toplam

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,082	,112		9,630	,000	,856	1,308			
	Fdi_In_1	,000	,000	-,943	-3,705	,001	,000	,000	,175	-,479	-,404
	Export_1	3,330E-5	,000	1,183	4,666	,000	,000	,000	,360	,567	,508
	Import_D	2,840E-5	,000	,457	4,155	,000	,000	,000	,424	,522	,453

a. Dependent Variable: Ces_Toplam

KAYNAKÇA

- Berger, P.G., - Ofek, E. 1995, Diversification's effect on firm value, *Journal of Financial Economics*, 37: 39-66.
- Buğra, A. 1994, *State and Modern Enterprise in Turkey*. New York, NY: State University of New York Press.
- Buğra, A - Üsdiken, B. 1995, Societal Variations in State-Dependent Organizational Forms: The South Korean Chaebol and the Turkish Holding Company, "EMOT Work Systems and Governance Structures of Economic Actors in Europe" Üzerine bir Atölye Çalışması, Helsinki, Finlandiya.
- Çolpan, A.M. - Hikino, T. 2008, Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 23-58.
- DPT. 2002, Türkiye'de Demokratik Planlı Kalkınma, *Planlama Dergisi: DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayı*. Ankara.
- Eroğlu, N. 2003, Türkiye'de İktisat Politikalarının Gelişimi (1923-2003), *80. Yılında Türkiye Cumhuriyeti Sempozyumu*, Marmara Üniversitesi, 29-31 Ekim 2003, İstanbul.
- Fortune 500 Türkiye Sıralaması, http://www.fortuneturkey.com/fortune500_main.asp, 5 Haziran 2010.
- Gökşen, N.S. - Üsdiken, B. 2001, Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding. *British Journal of Management*, 12(4):325-340.
- Guillen, M. 2000, Business groups in emerging economies: A resource-based view, *Academy of Management Journal*. 43 (3) 362-380.
- Hoskisson, R.O., Johnson, R.A., Tihanyi, L., - White, R.E., 2005, Diversified business groups and corporate re-focusing in emerging economies, *Journal of Management*, 31(6): 941-965.
- Karaevli, A. 2008, Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 85-107.
- Kedia, B. L., Mukherjee, D., - Lahiri, S. 2006, Indian business groups: Evolution and transformation, *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (4) : 559-577.
- Khanna, T., - Palepu, K. 1997, Why focused strategies may be wrong for emerging markets, *Harvard Business Review*, 75(4): 41-50.
- Khanna, T., - Palepu, K. 2000, The future of business groups in emerging markets: long-run evidence from Chile, *Academy of Management Journal*, 43: 268-285.
- Lang, L. M. P., - Stulz, R. M. 1994, Tobin's q, corporate diversification, and firm performance, *The Journal of Political Economy*, 102: 1248-1280.
- Leff, N. 1978, Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing Countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26:661-675.
- Markides, C. C. - Williamson, P. J. 1996, Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource Based View. *Academy of Management Journal*, 39: 340-367.
- Mangır, F. 2006, Finansal Deregülasyonun (1989-2001) Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkileri: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 459-472.
- Özkara, B., Kurt, M. - Karayormuk, K. 2008, Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 85-107.
- Rumelt, R. P. 1982, Diversification strategy and profitability, *Strategic Management Journal*, 3: 359-369.
- Yiu, D., Bruton, G. D., - Lu, Y. 2005, Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper, *Journal of Management Studies*, 42 (1): 183-206.

Küreselleşme ve Yerel Aktör Eylemleri: Türk Sineması Alanı

R. Arzu Kalemci

Özet: Bu çalışma 1990'ların başında küreselleşmenin etkisi ile dönüşüm yaşayan Türk sineması alanını incelemektedir. Türk sineması yazınında 1989 yılı dönüm noktası olarak gösterilmektedir. 1989 yılında Yabancı Sermaye Yasası'nda yapılan değişikli ile beraber büyük yabancı dağıtım şirketleri (UIP, Warner Bros) Türkiye'de temsilcilikler açmaya başlamış ve öncelikle dağıtım alanına sonrasında gösterim alanına yoğunlaşarak Türk sineması alanında güçlerini arttırmıştır. Yabancı büyük dağıtım şirketleri Türkiye'deki sinemalarla yıllık paket sözleşmeler yaparak daha çok kendi filmlerinin gösterime girmesine sağlamışlardır. 90'larda Türk sineması alanına yerleşen yabancı aktörler, bu alanda güçlerini artırarak yerel aktörlerin hareket alanlarını daraltmıştır. Araştırmada bu süreç içinde yerel aktörlerin yapım, dağıtım ve gösterim aşamasında alandaki güçlü yabancı aktörler ile olan etkileşimi ve eylemleri incelenmektedir. Buna ek olarak bahsedilen etkileşim ve son zamanlarda gözlemlenen Türk sineması alanındaki gelişimler tartışılmaktadır.

Giriş

Küreselleşme süreci ile birlikte örgütsel alanlara dahil olan yabancı aktörler ve ev sahibi ülkeye yerleşik yerel aktör arası etkileşimler örgütsel alanların nasıl değiştiğine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Küreselleşmenin etkileri örgüt yazınında temel olarak iki yaklaşım içinde değerlendirilmektedir. Kurumsalcı bakışın bir tarafı (örneğin; Meyer, 1994) küreselleşmenin, ülkeleri eşbiçimli form ve uygulamalara yönelttiğini ve en iyi örnek olarak kabul edilen model ve uygulamaların kurumsallaştıkları yerden diğer ülkelere aynen taşınacağını belirtmiştir. Öte yandan bir takım araştırmacılara göre transfer edilen model ve uygulamalar kurumsalcıların tezi doğrultusunda eşbiçimli değildir. Diğer taraftan bu süreç içinde küreselleşmenin farklılaştırıcı tezini savunanlar 'tercüme' (Campbell, 2004; Djelic, 1998; Lippi, 2000) ve 'brikolaj' (Campbell, 2004; Pieterse, 1994; Lippi, 2000) gibi mekanizmalarla yerel aktörlerin eylemlerine dikkat çekmektedir. Bu mekanizmaların ortak noktası, küreselleşme gibi dışsal bir baskı oluştuğunda yerel aktörlerin yaratıcılıklarını kullanarak dışsal bir takım unsurları yerel bağlama uyarlamaya çalışması ya da dışsal etkileri azaltmak için var olan eski unsurları tekrar bir araya getirmesidir. Fakat her iki mekanizmada alana giren yabancı aktör ve alana yerleşik yerel aktör arasındaki güç olgusunu ve bu aktörler arası etkileşimi yeteri kadar aydınlatmamaktadır. Diğer taraftan, dışsal etkilerin aktörleri olan 'yabancıların' yerel bağlamda oluşturdukları güce ve yerel aktörlerin bu güce karşı olan eylemlerine dikkat çekmek bir kurumsal alanın değişimi anlamada önemli açılımlar kazandırabilir. Nitekim Djelic ve Quack (2003: 10) ulus-ulus ötesi kesişimin yerel bağlamda ki değişimleri anlamak için çok önemli olduğunu ve bu noktada değişimin kaynakları olarak aktörlerin bu kesişim içinde sınıflandırılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Araştırmacıların sınıflandırması 'yabancı/yerel' ve 'baskın/kenarda' gruplamalarından oluşmaktadır. Bununla birlikte Djelic ve Quack (2003), küreselleşme bağlamında ise, bu sınıflandırmanın daha işlevsel bir niteliğe büründüğünü vurgulamaktadır. Bu iddiaya göre, küreselleşme söz konusu olduğunda yabancı baskın aktörler kendi aralarında dolaylı ya da dolaysız işbirliği ile yerel bağlama kendi oyun kurallarına koymakta ve örgütsel alanda alana yerleşik yerel aktörler oyunun bir parçası olmaktan uzaklaşmaktadır. Dolayısıyla bu süreç içinde pasifize olmuş gibi görünen yerel aktörlerin yabancı baskın aktörlerle olan etkileşimleri ve bu süreç içindeki eylemleri kurumsal değişimi anlamakta faydalı olacaktır.

Bu araştırma 1990'ların başında küreselleşmenin etkisi ile dönüşüm yaşayan Türk sineması alanını incelemektedir. Çalışmada, niteliksel yöntem kullanılarak Türk sineması tarihine ilişkin daha önce yapılmış araştırmalar ve Türk sinema alanının gelişimine tanıklık etmiş kişilerle yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. 80'li yıllar Türkiye'nin liberalleşme sürecine girdiği yıllar olarak bilinmektedir. İlgili yazın (Erkılıç, 2003; Erus, 2007; Evren, 2005; Işığın, 1998) 1989 yılını, Türk sineması için bir dönüm noktası olması yönüyle, altını çizmektedir. 1989 yılının dönüm noktası olarak alınmasına sebep olarak 1989 yılında Yabancı Sermaye Yasası'nda yapılan değişiklik gösterilmiştir.

Çıkarılan bu kanun ile birlikte büyük yabancı dağıtım şirketleri (örneğin; UIP, Warner Bross.gibi) Türkiye’de temsilcilikler açmaya başlamış ve öncelikle dağıtım alanına sonrasında gösterim alanına yoğunlaşarak Türk sineması alanında güçlerini arttırmıştır. Bahsedilen bu yabancı büyük şirketler Türkiye’deki sinemalarla yıllık paket sözleşmeler yaparak daha çok kendi filmlerinin gösterime girmesine sağlamışlardır. Diğer bir deyişle bu dönem yerli filmlerin kendilerine salon bulamadığı bir dönemdir. Bunun en belirgin sebebi Türk sineması alanında yabancı aktörlerin baskın hale gelmesi ve bunun karşısında alana yerleşik yerel aktörlerin pasif duruma geçmesidir. Diğer taraftan 2000’li yıllardan günümüze uzanan süreç içinde Türk sinema sektörünün büyük bir atılım içinde olduğu açıktır. 1990’larda kendilerine sinema salonu bulamayan yerli filmler zaman içinde piyasanın önemli bir oranını kapsamaya başlamıştır. Çalışmada bu süreç içinde alana yerleşik aktörlerin yabancı aktörlerle olan etkileşimlerinin bu atılımda önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada yapım, dağıtım ve gösterim aşamasında Türk sineması alanına yerleşik yerel aktörlerin, tüm bu aşamalarda yabancı baskın aktörlerle olan etkileşimi ve bu etkileşim içinde ne tip eylemler yaparak kurumsal değişimin kaynağı olduğu incelenmektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

1990’lı yıllarda yapılan kurumsal çalışmaların önemli bir kısmı ‘kurumsal değişim’ sorununa odaklanırken, temelde bir örgütsel alandaki aktörlerin, eylemlerini, niyetlerini ve hatta usallıklarını koşullayan kurumları nasıl değiştirecekler sorusuna cevap aramaya çalışmıştır (Özen, 2007). Örgüt kuramı çalışmalarında kurumsal değişimin kaynağına ilişkin birçok yaklaşım vardır. Bunlardan bazıları örgütlerin meşruiyet kazanmak için örgütlerin çevrelerine uyum sağlamak üzere değişim gösterdiğini (DiMaggio - Powell, 1883; 1991; Meyer - Rowan, 1977; Scott - Meyer, 1983) belirtirken, bazıları değişimin kaynağını krizler, yasal değişiklikler, vb. gibi örgüt dışı etmenlere (Greenwood - Hinings, 1996; Greenwood vd., 2002) bağlamıştır. Bununla birlikte bazı çalışmalar (Haveman - Rao, 1998; Thornton - Ocasio, 1999; Thornton vd., 2005) ise kurumsal değişimi ‘kurumsal mantık’lardaki değişimlerle açıklamaya çalışmaktadır. Son yıllarda ise değişimin kaynağı olarak, örgütlerin kaçınılmaz olarak yaşadığı ‘küreselleşme’ süreci gösterilmektedir (Campbell, 2004). Nitekim genel olarak, 1970’lerin ortalarından itibaren uluslararası ticarete ve sermaye akışında meydana gelen belirgin yükselme olarak ele alınan küreselleşmenin (Campbell, 2004: 124-125), farklı toplumları nasıl ve ne yönde etkilediği son yılların en önemli tartışma konularından biri olmuştur (Held - McGrew, 2008: 8). Örgüt kuramı içinde bu tartışmalar genel olarak ‘yakınsama’ ve ‘ıraksama’ yaklaşımları içinde değerlendirilmektedir (Guillen, 2001; Mueller, 1994; Vaira, 2004). Yakınsama tartışmacıları (Meyer - Hannan, 1979; Meyer, 1994; Meyer vd., 1997) genel olarak küreselleşme söz konusu olduğunda farklı ülkelerin benzer örgütsel uygulamaları kopyalayarak birbirlerine benzeşeceklerini iddia etmektedir. ıraksama tartışmacıları ise (Djelic, 1998; Djelic - Quack, 2003; Guillen, 2001; Lippi, 2000; Vaira, 2004) yakınsama tartışmalarının aksine küreselleşme ile benzeşmenin gerçekleşmediğini, ulusal sistemlerin kendilerine has özelliklerinin ülkeler arasında yapısal farklılıklara neden olabileceğini iddia etmektedirler.

Küreselleşmenin ‘ıraksama’ tartışmasını benimseyen bazı araştırmacılar (Campbell, 2004; Djelic, 1998; Lippi, 2000) ulusal, bölgesel ve örgütsel düzeydeki farklılaşmanın belirli mekanizmalar aracılığı ile gerçekleştiğini öne sürmektedirler. Bu mekanizmalardan biri ‘brikolaj’ (*bricolage*) bir diğeri ise ‘tercüme’ (*translation*) olarak tanımlanmaktadır. ‘Tercüme’ kavramı genel ilkelerin, uygulamaların ve bunlara atfedilen anlamların bir yerden bir yere taşındığında bire bir aynı olmayacağını, ulusal, bölgesel ya da örgütsel düzeyde farklılıklar oluşturacağını ifade etmektedir (Campbell, 2004; Djelic, 1998; Lippi, 2000). Diğer bir deyişle diğer devletlerden ya da alanlardan transfer edilen model ve uygulamaların yerel bağlama ‘tercüme’si yapılmaktadır. Diğer taraftan, yeni fikirlerin yayılması ve bu doğrultuda tercümelerin uygulanmaya konulması, bu uygulamaların her zaman başarılı olacağı anlamına gelmediği için ‘tercüme’ süreci yaratıcı olmayı gerektiren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Campbell, 2004). Yaratıcı olmayı gerektiren bu süreç içinde ise yerel aktörlerin eylemleri önem kazanmaktadır. Örneğin Soysal (1994), küreselleşme ile beraber, yirminci yüzyılın sonlarında Avrupa’da yeni ulus sonrası vatandaşlık modelinin yerel bağlamda nasıl farklı uygulandığını araştırmıştır. Buna göre, ulus sonrası vatandaşlık modelinin özellikleri İşveç, Fransa ve İsviçre gibi ülkelerde yerel kurumlara uyum

sağlayabilmesi için içerikleri değiştirilerek farklılaştırılmıştır. Çünkü yerel aktörler ‘tercüme’ mekanizmasını işleterek daha önce var olan kurumsal uygulamalarla yeni vatandaşlık modelini birleştirmişler ve böylece bu uygulamayı yerel bağlama uygun hale getirmişlerdir. Campbell (2001) ise, 1989’dan sonra liberal mali reform modelinin Batı’dan, komünist sonrası süreci yaşayan Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti’ne yayıldığını fakat bu modelin her ülkede bulunan işçi birlikleri ve politik partiler üzerindeki kurumsal etkiye bağlı olarak farklı uygulandığını diğer bir deyişle bu uygulamanın her ülkede yerel aktörlerce tercümesinin farklı yapıldığını belirtmiştir.

Bununla birlikte bir diğer mekanizma olarak belirtilen ‘brikolaj’ mekanizması eskiyi temsil eden fakat eskisinden farklı olarak içeriğine yeni bir takım özellikler eklenmesi sürecini ifade etmektedir (Levi-Strauss, 1962). Bu noktada bazı örgüt kuramcıları (Campbell, 2004; Douglas, 1996) alana yerleşik yerel aktörlerin bu süreç içindeki önemine dikkat çekmektedirler. Böyle bir süreç içinde yerel aktörler, repertuarında olan temel kurumsal unsurları yaratıcı bir şekilde tadil ederken, bir taraftan da daha öncekileri yansıtan unsurları tekrar bir araya getirmektedir (Campbell, 2004; Crouch, 2005). Campbell (2004) brikolaj’ın iki şekilde olabileceğinden bahsetmektedir. Bunlardan ilki ‘asli brikolaj’ (*substantive bricolage*) diğeri ise ‘sembolik brikolaj’ dır (*symbolic bricolage*). Asli brikolaj, var olan problemlere yönelik bir nevi ‘araçsal’ mantık içinde, daha önceki kurumsal uygulamaların yenisi ile birleştirilmesini içermektedir. Örneğin İkinci Dünya Savaşı’nda sonra Tayvan’daki yerel aktörler, büyük çok bölümlü firmaların kurumsal mevzuatlarını yüzyıllardır süre gelen ailelerin belirlediği kurumsal mevzuatlarla birleştirmişlerdir. Sembolik brikolaj ise ‘uygunluk’ mantığında, yerel aktörlerin sosyal çevrede kabul edilebilir ve meşru çözümleri sunması gereğini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, yeni bir örgütsel form oluşturulurken, yerel aktörler var olan kültürel sembollerle, alana egemen olan normatif ve bilişsel kurumlar arasında bir birleşim oluşturmaktadır. Buna en yakın örnek, Güney Kore’nin İkinci Dünya Savaşı sonrasında, güçlü, hiyerarşik ve otoriter ellerde işleyen holdingler kurmasıdır. Bu uygulamaları çalışanların gözünde meşru yapabilmek için, yöneticiler Güney Kore’nin geleneksel kurallarına uygun bazı sembolik unsurları dahil etmişlerdir. Buna ek olarak, Özen ve Berkman (2007) Türkiye’de yeni bir uygulama olarak Toplam Kalite Yönetimin (TKM) yerel aktörler tarafından eski anlam sistemlerini kullanarak nasıl meşru hale getirildiğini göstermişlerdir.

Böylece, küreselleşme ya da uluslararası etkileşimler söz konusu olduğunda belirtilen her iki mekanizmada- tercüme ve brikolaj- alana yerleşik aktörlerin eylemlerine dikkat çekmektedir. Her ikisinde de dışsal baskılar söz konusu olduğunda yerel aktörler yaratıcılıklarını kullanarak dışsal bir takım unsurları yerel bağlama uyarlamaya çalışmakta ya da dışsal etkileri azaltmak için var olan eski unsurları tekrar bir araya getirmektedir. Bahsedilen bu mekanizmalar daha çok yerel aktörlerin var olan bu dışsal etkilere karşı tepkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan, dışsal etkilerin aktörleri olan ‘yabancıların’ yerel bağlamda oluşturdukları güce ya da egemenliklerine dikkat çekmek faydalı olacaktır. Djelic ve Quack (2003: 10) ulus-ulus ötesi kesişimin yerel bağlamda ki değişimleri anlamak için çok önemli olduğunu ve bu noktada değişimin kaynakları olarak aktörlerin bu kesişim içinde sınıflandırılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Araştırmacıların sınıflandırması ‘yabancı/yerel’ ve ‘baskın/kenarda’ gruplamalarından oluşmaktadır (Tablo 1). Buna göre, ‘baskın’ aktörler, kaynaklara ulaşmada imtiyazlı olmalarına bağlı olarak, güç ve sosyal statü açısından merkezde durmaktadırlar. Eğer bu baskın aktörler aynı zamanda yabancı aktörlerse, bunlar güçlerini ve kaynaklarını kullanarak, kendi geleneksel oyun kurallarını yerel bağlama koyar ve kurumsal değişimin ‘misyonerler’i haline gelirler. Baskın yerel aktörler ise ya değişime direnç gösterirler ya da değişimin itici gücü haline gelirler. Baskın yerel aktörler genel olarak kriz durumlarında ya da değişimin kaçınılmaz olduğu durumlarda değişimin itici gücü haline gelirler.

Tablo 1. Değişimin Aktörleri- Yabancı/Yerel, Baskın/Kenarda

	Yerel	Yabancı
Baskın	Direnç/İtici güç	Misyoner
Kenarda	Eylemci/Tahrikçi	Gaip

Kaynak: Djelic ve Quack, 2003: 10

‘Kenarda’ olarak adlandırılan aktörler ise belirli bir kurumsal alanın ‘çevre ülkesi’ konumundaki yerde yer alırlar. Bu aktörlerin kaynaklara ulaşımı sınırlı ve bu nedenle güçleri ve sosyal statüleri azdır. Eğer bahsedilen aktörler yabancılar ise kurumsal alanda varlıkları hissedilmez, hiç bir etkiler yoktur, bir diğer deyişle ‘gaip’ durumdadırlar. Kenarda olarak adlandırılan aktörler eğer yerel ise, bu aktörler kurumsal alanda pasif durumda ve bu aktörlerin de kaynaklara ulaşımı sınırlı ve güçleri azdır. Fakat bu aktörlerin içlerinden bir kısmı yaratıcı olabilirler. Hatta çoğu zaman çok göz önünde olmadıkları için yeni alternatif uygulamalar geliştirmede kritik aktör olarak görülebilirler. Örneğin Leblebici v.d., (1991) çalışmasında ABD’deki radyo yayıncılığı sektörünü tarihsel olarak ele almış ve bu sektörde kenarda olan aktörlerin, merkezde yer alan aktörlerin yaygın olarak benimsediği ve bu nedenle de kurumsallaşmış uygulamaların yol açtığı kaynak bağımlılığı sorununu aşmak için yaptıkları yeniliklerin zaman içinde merkezdeki aktörler tarafından benimsendiğini göstermiştir. Diğer bir deyişle kenarda ki aktörler alanın yönetim yapısının bizzat değiştirmişlerdir. Stearns ve Allan (1996) ise kenardaki aktörlerin ABD’de şirket içi eşgüdüm uygulamalarının başarılı meydan okuyucuları olarak tanımlamıştır. Buna göre kenardaki aktörlerin öne sürdüğü yenilikler özellikle şirket birleşmelerinde ve devralımlarında baskın aktörler tarafından benimsemiş ve meşrulaştırılmıştır.

Djelic ve Quack (2003), küreselleşme bağlamında ise, bu sınıflandırmanın daha işlevsel bir niteliğe büründüğünü vurgulamaktadır. Küreselleşme söz konusu olduğunda yabancı baskın aktörler yerel bağlama kendi oyun kurallarına koyacak ve yerel aktörler oyunun bir parçası olmaktan uzaklaşacaklardır. Örneğin, Tainino vd., (2003), Finlandiya’da 16 büyük şirketi ele almış ve bu şirketlerin 1990’larda yaşadığı süreci incelemiştir. Buna göre, 90’ların başında Finlandiya’da çoğu şirket Amerikan şirketlerinin Finlandiya’da ofis açmalarına kadar henüz küresel sermaye pazarına girmiş değildiler. Yabancı yatırımcılar (Amerikan), 1990’lar boyunca Helsinki Menkul Kıymetler Borsası’nda ki Finlandiya şirketlerinin hisselerinin çoğunu satın almışlardır. 1999’da yabancı yatırımcılar sermaye piyasasının %65’ini kontrol eder duruma gelmişlerdir. Bu yatırımcıların Finlandiyalı şirketler üzerindeki etkisi giderek artmış ve sermaye piyasasının baskın aktörleri haline gelmiştir. Tainino vd., (2003) buradan yola çıkarak küresel yatırımcılarla yerel yöneticiler arasındaki karşılıklı etkileşimi incelemişler ve etkileşimin hem yerel firmalar hem de ülke üzerindeki etkilerini 16 büyük Finlandiya’lı şirketin 1990’larda geçirdikleri süreçleri izleyerek yapmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Finlandiya’da küresel yatırımcı ve yerel yöneticiler arasındaki bu karşılıklı etkileşim firma düzeyinde ve yönetsel uygulamalarda daha belirgindir. Fakat bununla beraber, yabancı aktörler ulusal düzeyde de kurumsal kuralların yeniden düzenlenmesine ve şekillenmesine yüksek oranda etki etmişlerdir. Kleiner (2003) Fransa’daki fon yönetimi piyasasını incelemiştir. Fransa’da fon yönetimi alanındaki kurumsal değişim ulusal düzeyde gerçekleşmiş ama bu değişimin kaynağını yabancı mantık ve bu mantığa yerleşik aktörler oluşturmuşlardır. 1996 yılına kadar Fransa’da fon yönetimi piyasası kendi yerel mantığında işlerken, bu tarihten itibaren Anglo-Sakson mantığının ve bu mantığa yerleşik aktörlerin alana yerleşmesiyle Fransız fon yönetimi alanı, radikal bir değişim geçirmiştir. Alanın yeni aktörleri var olan kuralları değiştirmiş ve kendi kurallarını bu piyasaya yerleştirmişlerdir.

ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma niteliksel veri toplama yöntemini izlemiştir. Çalışmada niteliksel veri toplama yöntemlerinden arşiv taraması, doküman analizi ve yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Arşiv taraması ve doküman analizi Türk sinemasına ilişkin yazılmış kitapları, tezleri, söyleşileri, dergileri, TV programlarını, gazete haberlerini, Türk sineması ile ilgili hazırlanmış internet sitelerini kapsamaktadır. Bununla beraber, alandaki bazı aktörlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bu aktörlerden ba-

zıları kartopu yöntemi ile seçilmiştir. Diğerleri ise Türk sineması alanına ilişkin yapılan ön araştırmadan edinilen bilgi doğrultusunda araştırmaya katkı sağlayabileceği düşüncesiyle seçilmiştir (örneğin; Telif Hakları Sinema Genel Müdürü, 1990'lı yıllarda büyük ses getiren 'Eşkıya' filminin yapımcısı Mine Vargı). Bu görüşmelerin bazıları Ankara'da bazıları İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 40 dakika sürmüştür. Görüşmelerde görüşme yapılan kişilerin izni dâhilinde kayıt cihazı kullanılmıştır. Yapılan tüm görüşmelerde bir kişi hariç tüm katılımcılar kayıt cihazı kullanımına izin vermiştir.

İlk görüşme Ankara'da uzun yıllardır faaliyet gösteren Kızılırmak Sineması İşletmecisi Yavuz Yıldırım ile Kızılırmak Sinema'sının kafeteryasında gerçekleşmiştir. Yavuz Yıldırım'a kendi sinema salonlarının tarihsel olarak hangi aşamalardan geçtiği ve genel olarak Ankara'da gösterim zincirini değerlendirmesi istenmiştir. Yavuz Yıldırım görüşme sonunda şu anda Denk Ajans'ın sahibi olan İrfan Demirkol ile görüşmemiz gerektiğini, kendisinin Türk sinemasına çok emek vermesi ve bu sektörü çok iyi tanınması yönüyle araştırmamıza önemli katkı sağlayabileceğini belirtmiştir. Yavuz Yıldırım'ın bu önerisi üzerine Ankara Çankaya'da Denk Ajans'ın sahibi olan İrfan Demirkol ile kendi ofisinde görüşülmüştür. İrfan Demirkol görüşmede özellikle 1980 sonrası sinema sahiplerinin yaşadıklarına değinmiştir. Buna ilaveten 80'lerde Türk sineması alanının yaşadığı kriz yıllarını bizzat yaşadığını, kendisinin ve kendisi gibi sinema gönüllülerinin alanda nasıl ayakta kalmaya çalıştığını aktarmıştır. Sonrasında Ankara Ulus'ta Telif Hakları ve Sinema Genel Müdürü Abdurrahman Çelik ile kendi ofisinde görüşme yapılmıştır. Abdurrahman Çelik genel olarak Türk Sinema sektörünü, son zamanlarda Türk sinemasında yaşanan gelişmeyi ve Türk sinema seyircisinin taleplerini değerlendirmiştir. Bununla birlikte Sinema Genel Müdürlüğü olarak Türk sinemasını nasıl desteklediklerini anlatmıştır. İstanbul'daki görüşmeler için bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu sorular ışığında İstanbul'da ilk görüşme yönetmen Yavuz Özkan ile kendi film atölyesinde gerçekleştirilmiştir. Kendisi kayıt cihazı kullanılmasını istememiştir. Yavuz Özkan ile yapılan görüşmeye Özkan'ın atölyesine gelen yönetmen İsmail Güneş'te katılarak görüşlerini aktarmıştır. İstanbul'daki son görüşme Filma-Cass yapım şirketi yöneticisi Mine Vargı ile kendi ofisinde yapılmıştır. Yüz yüze yapılan bu görüşmelerin haricinde Yavuz Özkan kendisi ile yaptığımız görüşme sonrasında araştırmamıza katkı sağlaması açısından Umut-Sanat Film Genel Koordinatörü Dr. Tekin Özerdem ile görüşmemizi tavsiye etmiştir. Dr. Tekin Özerdem ile yüz yüze görüşülemedi ama yukarıda belirtilen görüşme formu e-posta aracılığıyla gönderilmiş ve kendisi bu görüşme formundaki tüm soruları cevaplamış ve tekrar e-posta aracılığı ile göndermiştir.

1990'LI YILLARDA TÜRK SİNEMASI ALANINDA KÜRESEL DEĞİŞİM

90'lı yıllar ile başlayan Amerikan sinema sektörünün Türkiye'deki yansımalarını değerlendirmeden önce Türk sinemasının bir sektör olarak var olmaya başladığı 1950'li yıllardan (Erkılıç, 2003; Evren, 2005; Görücü, 2004; Karaman, 2002), Amerikan etkisinin yaşandığı 1990'lı yıllara uzanan süreçte Türk sineması alanın işleyişine değinmek faydalı olacaktır.

Türkiye'de kitle iletişim araçlarının kısıtlı olduğu 50'li yıllarda toplumun sinemaya ilgisi artmış ve sinema seyircisinde hem de sinema salonları sayısında artış yaşanmıştır. Diğer taraftan 1950-1960 yılları arasında, sinema seyircisindeki artışla birlikte, yapım şirketleri kurulmaya başlamıştır (Işığın, 1998). Bununla beraber, 50'li yıllarda 'taşra şubeciliği' sistemi ile temelleri atılan yeni bir dağıtım sistemi bu dönemde işlemeye başlamış ve uzun bir dönem Türk sineması alanın gelişimine büyük katkı sağlamıştır (Işığın, 1998: 45). Bu dağıtım sistemi Türk sineması ile ilgili yazında 'bölge işletmeciliği sistemi' olarak geçmektedir. Bölge işletmeciliği sistemi ise kısaca şu şekilde işlemektedir: bölge işletmecileri, her yıl İstanbul'daki yapımcıyı, kendi bölgesinde ne tür filmlerin beğenildiğini iletmekte ve bu beğenilere hitap eden filmleri yapması için yapımcı firmaya avans vermektedir (Erkılıç, 2003). Bununla beraber, bazı araştırmalara (Aktaş vd., 2008; Erkılıç, 2003) göre bu dönemde yerli film üretimi ve yerli film seyirci sayısının artmasında bölge işletmeciliği sistemi önemli bir rol oynamıştır. Örneğin, İzmir Bölgesi için efeleri konu alan filmler yapılırken, Samsun bölgesi için daha muhafazakâr filmler, Adana bölgesi için vurdulu, kırdılı, İstanbul bölgesi içinse daha çok 'salon' filmleri yapılmıştır (Erkılıç, 2003: 95). Türk sinema tarihi ile ilgili yapılan çoğu araştırmanın 1960-1970 dönemini Türk sine-

masının ‘Altın Çağı’ ya da ‘Doruk Yılları’ olarak yansıttığı görülmektedir (Aktaş vd., 2008; Erkilic, 2003; Evren, 2005; Görücü, 2004). Nitekim Türk sinemasının ‘Altın Çağ’ı olarak anılan 60’lı yıllar boyunca Türk sinemasında film üretimi belirgin bir şekilde artış göstermiştir. 1950’lerden itibaren oluşmaya başlayan bölge işletmecileri bu dönemde önemli bir finans kaynağı (Aktaş vd., 2008) ve bir tür sektörün egemen aktörleri haline gelmişlerdir (Erkilic, 2003). Uzun yıllar boyunca devam eden bölge işletmeciliği sistemi, 1970’lerden başlamak üzere sektörü saran makro çevrede meydana gelen bazı teknolojik ve politik değişimlerle sarsılmaya başlamıştır. Teknolojik değişimin kaynağı, yeni kitle iletişim aracı olan televizyondur. Daha ucuz bir eğlence aracı olarak televizyon, seyircinin sinemadan uzaklaşmasına neden olmuştur. Politik değişimin kaynağını ise bu dönemde yaşanan siyasi çalkantılar oluşturmaktadır (Kalemci - Özen, 2010). Genç ve Zeis (2005: 82) çalışmalarında 70’li yıllar ile birlikte Yeşilçam’ın kendi seyircisini kaybetmeye başladığını, televizyonun Türkiye’ye girişi, film maliyetlerindeki artış, halkın alım gücünün düşmesi, gergin politik ortamın sokak çatışmalarına uzanması sinemanın en büyük kitlesini oluşturan aileleri bir toplumsallaşma aracı olarak sinemadan uzaklaştırdığını ve Yeşilçam’ın kendi seyircisini kaybetmeye başladığını belirtmişlerdir. İzleyici sayısının düşmesi Yeşilçam firmaları - bölge işletmecileri arasındaki ilişkinin zayıflamasına yol açmıştır. Güçleri Anadolu’daki sinemaların varlığına bağlı olan bölge işletmecilerinin zayıflaması, yapımcı firmaları da etkilemiştir. Finansman açısından bölge işletmecilerine bağımlı olan yapımcılar, sermaye sıkıntısı yaşamaya başlamışlardır. Böylece bu dönemde film üretimi ve sinemaların sayısının gittikçe düşüş göstermiştir (Işığan, 1998: 60). Diğer taraftan Türk sinemacılık sektörünün işleyişi gerçek anlamda 1980’lerin sonuna doğru değişmeye başlamıştır (Kalemci - Özen, 2010). Türk Sinema Kurultayı’nın 3–5 Mayıs 1990 tarihli bildirisinde, oyuncu ve dönemin SO-DER (Sinema Oyuncuları Derneği) genel sekreteri Tanju Gürsu (1990) ‘Dağıtım ve İşletme Sorunları’ adlı bildirisinde Türk sinemacılık sektöründeki değişime ilişkin şu değerlendirmeyi yapmıştır;

“Önceki yıllarda bu buluşma, tüm yurttaki, bölge işletmecileri denen araçlar vasıtasıyla sağlanırdı. Ulaşım ve iletişimin zorluklarla sağlandığı devirlerde kurulan bu işletmecilik müesseseleri, o zamana göre 67 il ve onlara bağlı yerlerin birimlerine-köylerde dahi- Türk filmlerinin en az 3000 sinemada seyircisiyle bütünleşmesini sağlar; onlardan aldıkları maddi ve manevi desteği de yapımcıya aktarmaya çalışırlardı. Şimdilerde ise en gözde filmimiz, bütün iyi niyet ve zorlamalara rağmen, tüm yurttaki ancak ve ancak 15 veya 20 sinemada seyircisine ulaşabilmektedir. 3000 sinemanın desteği 20 sinemaya düşünce, Türk sinemasında kriz başlamış oldu.”

Türk film endüstrisinde 1970’li ve 80’li yıllar boyunca yaşanan bu olumsuz koşullar, sinema salonlarının sayısında önemli azalmalara neden olmuştur. 12 Eylül 1980’deki askeri darbe ile birlikte, 1970’li yıllarda seyirciyi sinema salonlarından uzaklaştıran toplumsal çatışma durulsa da, seyircinin sinemaya belirgin bir dönüşü söz konusu olmamıştır. Diğer taraftan, 1980’li yıllarda Türkiye ekonomisinde, sinema sektörünü de yakından ilgilendiren bir değişim yaşanmıştır. Bu değişim programı, 1970’li ve 80’li yıllarda gelişmekte olan ülkelerin dış borç sorunu ve gelişmiş ülkelerin durgunluk sorununun çözümüne yönelik olarak Uluslararası Para Fonu’nun gelişmekte olan ülkelere benimsettiği, devletin ekonomiden çekilmesi, küçülmesi, dış ticaretin serbestleştirilmesi ve piyasa mantığının egemen kılınmasını öngören yapısal uyum politikalarının bir yansımasıdır (Gilpin, 2001). Yapısal uyum programının bir parçası olarak yabancı sermayenin Türkiye’deki sinema dahil çeşitli sektörlerle girişi ve yatırım yapması kolaylaştırılmış ve teşvik edilmiştir (Öniş, 1999: 186). Özellikle, Yabancı Sermaye Yasası’nda 1989 yapılan değişiklikle, yabancı şirketlerin Türk sinema sektörüne doğrudan yatırım yapmasına izin verilmiş ve teşvik edilmiştir. Bu nedenle, birçok çalışma (örn., Erkilic, 2003; Erus, 2007; Evren, 2005; Işığan, 1998) 1989 yılını Türk sineması için bir dönüm noktası olarak değerlendirmişlerdir. Bu yasadaki yararlanan bazı yabancı şirketler Türkiye’de temsilcilikler açmaya başlamış ve daha çok dağıtım alanına yoğunlaşmıştır (Işığan, 1998). Örneğin dağıtım alanında, Türkiye’de toplamda UIP (*United International Pictures*) ve Warner Bros.’un 1993–1994 yılı aralığında %73, 1994–1995 yılı aralığında, %77, 1995–1996 yılı aralığında %76 pazar payı vardır (Erus, 2007: 10). Sinema eleştirmeni Atilla Dorsay (2004: 12) çalışmasında bu dönemi şu şekilde değerlendirmektedir;

“Turgut Özal yönetiminin kapitalist Batı’yla bütünleşme ve Türkiye’yi her alanda dış dünyaya açma temel kararı, 1980’lerin hemen sonunda sinema alanında da kimi önemli değişikliklere yol açtı. Bunlardan biri, o

yıla dek sadece Türk firmaların ithal edip gösterdiği yabancı (yani açıkça Amerikan) filmlerini artık burada şube açan dev Amerikan yapım şirketlerinin bizzat getirip dağıtımına sokmalarıydı”

ABD film şirketlerinin uluslararası alanda yayılması sadece 1980 sonrasına ve Türkiye’ye özgü değildir. ABD’de ilk film şirketi olan Motion Picture Company’nin 1909 yılında kurulmasıyla birlikte, film üreticileri yabancı pazarlara yönelmeye başlamıştır (Ulusay, 2005). ABD hükümetleri, Hollywood’un uluslararasılaşmasını desteklemiş ve 1918’de çıkarılan bir yasa ile stüdyoların uluslararası alanda işbirliği yapmalarına izin vermiştir (King, 2002: 60). Sonrasında ABD film şirketleri Güney Amerika, Avustralya, Uzak Doğu ve Avrupa olmak üzere birçok yerde dağıtım kanalları kurarak sinema sektöründe dünya çapında bir güce sahip olmuştur (Thompson ve Bordwell, 1994). ABD film sektörünün bilet gişesi gelirinin uluslararası pazar payı 1989 yılında %43 iken bu oran 1996 yılında %51’e çıkmıştır (Acland, 2005). Dolayısıyla, zaten uluslararasılaşmış olan ABD film şirketleri, uygun koşulların oluşması üzerine Türkiye’ye de yatırım yapmışlardır (Kalemci - Özen, 2010). Bu süreçte sektöre yerleşmeye başlayan ABD dağıtım şirketleri Türkiye genelinde sinemalarla paket anlaşmalar yaparak salonlarda ağırlıklı olarak ABD filmlerinin gösterime girmesini sağlamışlardır (Aktaş vd., 2008). Nitekim Telif Hakları ve Sinema Genel Müdürlüğü’nün katkılarıyla hazırlanan ‘Cine Türk’ isimli internet sitesindeki (cineturk.web, 2008) bilgilere göre Türkiye’de 1996–2006 yılları arasında 1862 adet yabancı film gösterime girmiştir. Bunlardan yaklaşık %60’ı ABD yapımıdır. Diğer taraftan bu filmlerin %10’u ABD şirketlerinin diğer ülkelerle yaptığı ortak yapımlardır. Yabancı şirketlerin sinemaları kendilerine bağlamaları ve daha çok yabancı (çoğunlukla ABD yapımı) filmleri gösterime sokmaları, yerli filmlerin gösterime girebilme olanağını azaltmıştır. Örneğin, 1993 yılında üretilen 83 yerli filmin ancak 11’i gösterim şansını bulmuştur (Eryılmaz, 1996). Artık yerli yapımcıların filmlerini gösterecek sinema bulabilmek için yabancı dağıtım şirketleriyle anlaşmaları gerekmektedir. Bu firmalarla yapılan yıllık anlaşmalar gereği, işletmeciler başka şirketlere ait filmleri gösterime sokamamıştır. Diğer bir deyişle, yerli filmler, ancak büyük dağıtım şirketlerinin paketlerinde yer aldıkları zaman bu sinemalarda gösterime girebilmiştir. Sonuç olarak, yabancı şirketlerin dağıtım alanında güçlerini arttırması, gösterim alanındaki yeni eğilimlerle de birleşerek, yerli yapımcıların yatırımlarını kara geçirmelerini güçleştirmiştir (Işığın, 1998).

Amerikan sinemasının egemen olduğu 1990’ları sinema eleştirmeni Atilla Dorsay (2004: 14) çalışmasında şu şekilde yansıtmıştır; “1990’lar boyunca, en önemli yıldızlarımızın oynadığı, seyirci açısından da çekici olacağı varsayılan kimi filmler, gösterilecek salon bulamadıkları için seyirci önüne gelememişlerdir”. Örneğin, 1989 yılında 230 Amerikan dağıtım şirketinin dağıttığı yapıma karşı ancak 12 yerli film gösterime girebilmiştir (Karakaya, 2004). Gösterime giren yerli filmler ise durağan yapıları, anlaşılmayan konularıyla, tempolu, ileri teknoloji ürünü, popüler oyunculu, ödüllü ve milyonlarca dolarlık reklamı yapılan Amerikan filmleriyle yarışamamış ve kısa zamanda gösterimden kalkmışlardır (Karatekin, 1998). Örneğin, bu dönemde filmleriyle Türk sinemasının en fazla izleyici toplayan sinema yıldızlarından Türkan Şoray’ın iki filminden biri (*Hava Soğuktu* ve *Yağmur Çiseliyordu*) ancak üç gün gösterimde kalmış, diğeri (Menekşe Koyu) ise İstanbul sinemalarında gösterime girecek sinema bulamamıştır (Evren, 2005). Evren (2005: 316) Türk sinemasını dönemlendirdiği çalışmasında 1988–1994 yılını ‘Majörler Dönemi’ olarak almış ve bu dönem için şu değerlendirmeyi yapmıştır;

“Yabancı film şirketlerinin Türkiye’de doğrudan doğruya şirket kurup, gösterim ve dağıtım ağına egemen olması Türk filmlerinin gösterim ve dağıtım şansını büyük ölçüde etkiler. Dev Amerikan şirketleri ve bunların dışında kalan diğer yabancı film ithal eden şirketler kendi aralarında büyük kentin merkezi sinemalarının işletmesini paylaşır, işletme zincirini çok kısa sürede tüm Türkiye’ye yayarlar. Dağıtım olanaklarına da sahip olan bu şirketler tüm merkezi sinemaları kapatınca, çok az sayıda yapılan Türk filmleri merkezi sinemalarda gösterim şansını yitirir. Aylarca İstanbul, Ankara, İzmir başta olmak üzere birçok büyük kentte tek bir Türk filmi vizyona giremez. Daha sonra girme şansını bulanlar ise ancak yabancı kaynaklı şirketlerin dağıtım ve iletme koşullarını kabul ederek onların denetiminde vizyona girebilme şansını elde ederler.”

Bu dönemde Türk sineması alanının içinde olduğu durumu Karakaya (2004: 67) şu şekilde kaleme almıştır;

“Salonuyla, seyircisiyle ele geçirilmiş bir ülke sinemasının ayakta kalma, kendini var etme sorunu her türlü sorunun üzerindedir. Dönem, Türk sineması için, bir anlamda ölüm-kalım dönemi haline gelmiştir.”

Ankara'daki Büyülü Fener sineması, Ata On Tower'ın ortağı ve aynı zamanda Denk Ajans'ın sahibi İrfan Demirkol ile yaptığımız görüşmede bu sıkıntılı günleri bire bir yaşadığını belirtmiş ve bu dönemi şu şekilde aktarmıştır;

“90'larda Amerikan filmleri hâkim olmaya başladı. Salon sayısı düştü. Salonlar kapanmaya başladı. 52 haftayı tamamen kapatıyorlardı. Warner bir başka sinemayı UIP bir başka sinemayı kapattı. Bağladılar. Film festivallerine yer veremezsiniz. Film sayıları çoğaldı. 90'larda falan kanun çıkartılmaya çalışıldı Kültür Bakanlığı tarafından. Bütün salonlar %25 Türk Filmi oynatacak diye. O zaman çok ağır sanat filmleri yapılıyordu. Seyirci anlamıyordu. Biz oynadık ama seyirci gelmedi. ANAP zamanıydı. Bu kanun kaldı sonra destek çıksın dediler. Borç verilsin denildi. Çünkü eğlence vergisi alınıyordu belediyelere veriliyordu... daha önce Türk sineması için vergi alınmaya karar verilmişti ama Amerika karşı çıktı bu haksız rekabet diyerek. Türk filmlerinin 0 eğlence vergisini eşitledi %10 yaptı”

1990-2000'Lİ YILLAR ARASINDA TÜRK SİNEMASI ALANINDA YEREL/YABANCI AKTÖR ETKİLEŞİMİ VE YEREL AKTÖR EYLEMLERİ

Böylece yaptığımız tarihsel inceleme bize Türkiye'nin liberal politikaları benimsemeye başladığı ve dışa açıldığı yıllar olarak bilinen 1990'lardan başlamak üzere, Türk sineması alanında Amerikan ya da yabancı olarak adlandırılabileceğimiz bir etkinin yaşandığını göstermektedir. Bu dönemde Türk sineması alanında önce dağıtımına yoğunlaşan yabancı yatırımcılar alanda güçlerini gittikçe arttırarak alanın baskın aktörleri haline gelmiştir. Sonrasında yabancılar gösterim alanında da Türkiye'de yatırım yapmaya başlamış ve dağıtım ve gösterim aşamasında kendi mantıklarını Türk sinema alanına aktarmışlardır. Diğer taraftan bahsedilen yabancı aktörlerin temsil ettiği sinema Amerikan sinema anlayışını yansıtmaktadır. Bununla birlikte Amerikan sinemasının dünya üzerindeki egemenliği çok açıktır. Böylece yabancı aktörlerin gösterime soktukları Amerikan filmleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'deki sinema izleyicisini de etkilemiştir. Artık 90'lı yılların seyircisinde bir değişim meydana gelmiştir. Bu yeni seyirci kitlesi genel olarak; Amerikan filmlerinin düşkünü, aksiyonu ve macerayı izlemeyi seven yeni kuşak bir genç sinema izleyicisidir (Pösteği 2001: 234). Bu nedenle Türk sineması alanında yabancıların hakimiyeti sadece dağıtım ve gösterim ile sınırlı kalmamış aynı zamanda Türk yapımcılarının da film üretme biçimlerine etki etmiştir. Özetle bu dönemde yerel aktörler film üretimi için gereken tüm aşamalarda- yapım, dağıtım, gösterim- belirgin bir yabancı etkisi altındadır. Bundan sonraki bölümlerde yapım, dağıtım ve gösterim aşamalarında yerel aktörlerin yabancı mantık ile bu mantığa yerleşik yabancı aktörlerle olan etkileşimleri ve eylemleri değerlendirilmektedir.

Yapım Aşamasında Yerel Aktör Eylemleri

90'larda yabancı dağıtımçıların egemenliğinde Türk sineması alanında yaşanan sıkıntılı günler en çok yapımcıları etkilemiştir. Nitekim üretimin düşmesi ile yeterli sermaye birikimi sağlayamayan yapımcılar, birer birer sektörden uzaklaştırılmaya başlamıştır. Çünkü bu dönemde yabancı büyük dağıtımçı şirketleri gösterime girecek filmler üzerindeki güçlerini arttırmıştır. Nitekim büyük dağıtımçıların anlaşma sağlamak öncelikle gösterime girmenin garantilenmesi anlamına gelmektedir (Işığın, 1998). Böyle bir durum büyük dağıtım şirketleri ile bağ kuramayan yerel aktörler için bir problem olmuştur. Böylesi bir durumda yerel aktörler yeni bir yapımcılık formu yaratmışlardır. Bu yapımcılık anlayışı yapımcı-yönetmenlerin sadece kendi filmlerinin yönetmenliğini yaptığı bir yapımcılığı içermektedir. Nitekim bu yapımcılık tarzı 'bağımsız-yapımcı-yönetmen' olarak adlandırılmıştır (Erkiliç, 2003; Işığın, 1998). Bu dönemde böylesi bir yapımcılık tarzını içeren film şirketleri kurulmuştur. Bunlara örnek olarak yönetmen Yavuz Özkan'ın kurduğu *Z Film*, yönetmen İrfan Tözüm'ün kurduğu *Alfa Film*, yönetmen Atıf Yılmaz'ın kurduğu *Odak ve Yeşilçam Film*, yönetmen Sinan Çetin'in kurduğu *Plato Film*, yönetmen Ali Özgentürk'ün kurduğu *Asya Film* ve yönetmen Şerif Gören'in kurduğu *Anadolu Film* şirketleri verilebilir (Erkiliç, 2003: 163). Nitekim bağımsız-yapımcı-yönetmen formu ile 1990 yılında İrfan Tözüm'ün *Devlerin Ölümü*, 1992 yılında Sinan Çetin'in *Berlin in Berlin*, 1993 yılında Atıf Yılmaz'ın *Gece, Melek ve Bizim Çocuklar* ve 1994 yılında Yavuz Özkan'ın *Yengeç Sepeti* filmleri üretilmiştir (Erkiliç, 2003: 163). Bağımsız yapımcı yönetmenler film üretebilmek adına kendi kaynaklarını yaratarak sadece kendi filmlerinin yapımcılıklarını yaptıkları şirketler kurmasına karşın ürettikleri filmlerin sadece bir kaçını ya da üretim yılından bir iki yıl sonra gösterime sokabilmişlerdir. Bunun en önemli sebeplerinden biri bir film üretebilmek için alanın egemen aktörleri olan büyük dağıtım firmaları ile anlaşma sağlama gereği ve bahsedilen bağımsız yapımcı-yönetmenlerin uygun gösterim koşulları bulmalarındaki güçlük olmuştur. Bu yönetmenler filmlerini daha çok ulusal film festivalleri kapsamında gösterebilmiş ve buradan sağladıkları başarılarla bağlı olarak anakentlerdeki kimi sinemalarda salon ve hafta bulabilmiştir. Örneğin İrfan Tözüm, 1992'de gösterime giren ve dağıtım olanaklarını kendisinin yaratmak zorunda kaldığı iki filminde (*Cazibe Hanımın Düşleri* ve *Devlerin Aşkı*) toplam 9.992 izleyici bulabilmiştir. Tözüm'ün 1994 yılında Warner Bros. tarafından gösterime sokulan *Kız Kulesi Aşkları* filmi ise 58,000 izleyiciye ulaşmıştır. Aynı şekilde Yavuz Özkan 1992'de kendi yapımcılığını üstlendiği *İki Kadın* filmiyle 17,000 izleyici toplarken, 1994 yılından itibaren Warner Bros.'la çalışmaya başlayarak, 1994 ve 1995'de gösterime giren *Yengeç Sepeti* ve *Bir Kadının Anatomisi* adlı filmleriyle sırasıyla 39,000 ve 48,000 izleyici yakalamıştır (Işığın, 1998: 95). Böylece 80'li yılların sonunda bağımsız-yapımcı-yönetmen olarak adlandırılan yerel aktörler kendi kaynakları ile film üretmişlerdir. Bu yönetmenler filmlerini gösterecek salon bulamamaktan şikâyet etmişler ama ne var ki Hollywood filmlerinin arasına girmeyi başardıklarında da genellikle, bir iki gün içinde seyircisizlikten dolayı filmleri apar topar gösterimden kalkmıştır. Bunun nedeninin açıkça yerli seyircinin beklentilerinin karşılanmaması olduğu söylenebilir. 'Bu yıllarda Yeni Türk sinemasının kayda değer iki yeniliği herhalde 'kadın sorununa' özel ilgi göstermesi ve bir mecra olarak sinemanın kendisi üzerine düşünmeye başlaması olmuştur' (Erdoğan, 2001: 225). Artık 90'lı yılların seyircisinde bir değişim meydana gelmiştir. Bu yeni seyirci kitlesi genel olarak; Amerikan filmlerinin düşkünü, aksiyonu ve macerayı izlemeyi seven yeni kuşak bir genç sinema izleyicisidir. Bu seyirci kitlesi, bir zamanlar ailenin egemen olduğu seyirci kitlesinden farklıdır (Pösteği, 2001: 234).

Sinema tarihçisi Giovanni Scognamillo 90'ların başının Türk sineması için çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Görücü, 2003). O'na göre bu dönem bir geçiş dönemi anlamına gelmektedir. Giovanni Scognamillo Görücü (2003) ile yaptığı söyleşide bunu şu şekilde aktarmıştır;

"...1987-1989 dönemi, bir şeylerin hatta birçok şeyin, elden gittiğini ve dahasının da gideceğini gösteren bir geçiş dönemidir. Bir kurtuluş varsa o da kalıpları değiştirmektir. ..."

Scognamillo'nun 'kalıpları değiştirmek' olarak yansıttığı eylem çoğu sinemacı ya da sinema yazarı tarafından 'Amerikanlaşma' olarak değerlendirilmiştir. Örneğin Güven (2004) 1990'ların başında yerel aktörlerin 'Türk sineması' nasıl kurtulur tartışması başlattığını ve bu kurtuluşun egemenlikleri altında

oldukları Amerikan film üretim biçimine öykünme şeklinde gerçekleştiğini belirtmiştir. Güven (2004: 28) yazısında bunu şu şekilde aktarmıştır;

“Basit bir çözüm bulunuyor; düşmanın- Hollywood’un-silahlarıyla savaşılacaktır. Bu çözümün içerdeki sinemada, bugün de izdüşümünü açıkça gördüğümüz, bir ayrışmaya neden oluyor. Şerif Gören’in, adı bile formülasyona ışık tutan *Amerikalı* (1993) filmi bu ayrışmanın başlangıcı oluyor. Arkasından Sinan Çetin filmleri *Berlin in Berlin* (1993), *Bay E* (1995) ile *Eşkiya* (1996), *İstanbul Kanatlarının Altında* (1996) bu ayrışmayı derinleştiriyorlar.”

Bu bir anlamda, yeni izleyici kitlesine hitap edebilmek için klasik Yeşilçam kalıplarının dışına çıkma gereğini yansıtmaktadır. En iyi örnek olarak da alana neredeyse egemen olan Amerikan filmleri görünmektedir. Karaman’a göre (2002: 48) Amerikan film şirketlerinin Türk Sinema piyasasına yerleşmesinden sonra Türk filmlerinde reklam-pazarlama ve çekim bakımından birçok değişim yaşanmıştır. Bu değişiklikleri en önemlilerinden biri Amerikan filmlerinin reklam ve pazarlama tekniklerinin taklit edilmeye başlanmasıdır. Örneğin *Amerikalı* filminin yapımcısı Mine Vargı ile yapılan görüşmede kendisi bu filmin gösterimine ilişkin dönemi anlatırken ‘*Biz Oscar gibi bir şey yapmak istiyoruz. Hollywood gibi bir gala hayal ediyorum*’ şeklinde açıklama yapmıştır.

1990’lı yıllarda Türk sinemasının Amerikan filmlerinin etkisindeki popüler kanadını oluşturan filmlerin (büyük gişe başarısı elde eden filmler) hemen hepsinde, sansasyona dönük pazarlama stratejileri, göze çarpan önemli değişikliklerdendir. Akpınar’ın (2005: 96), yönetmen Halit Refiğ ile yaptığı söyleşide Akpınar’ın ‘Başlangıcından itibaren, Türk sinemasında bütün dönemlere tanıklık etmiş bir yönetmen olarak, Türk sinemasının gelişim çizgisini nasıl yorumluyorsunuz?’ sorusuna şu şekilde cevap vermiştir;

‘...bugün her alanda, üretilen malın değerinden çok, pazarlamasının etkisi var. Hangi ürün daha gürültülü pazarlanırsa, pazarda daha güçlü bir pay alır. Sinema için de böyle. Amerikan sinemasında, bakıyorsunuz-zaten Amerika dışında bir yapımın bu yarışta yeri kalmamış-, gösterime çıkmadan önce müthiş bir pazarlama kampanyası. Bugün bile bir film gösterime girmeden ne kadar gürültü patırtı koparsa filmin gişesi o kadar büyük oluyor.

Bu yıllarda Türk sineması popülerliği keşfetmiştir (Pösteği 2001: 239). Önce Ertem Eğilmez’in Yeşilçam sinemasının temalarıyla dalga geçen *Arabesk* ile başlayan süreç, 90’larda hız kazanmaya başlamıştır. 1990’lı yılların sonunda giderek hızlanan sinema ve seyircisi arasındaki ilişkinin başlangıcında *Berlin in Berlin* (Sinan Çetin- 1992) ve *Amerikalı* (Şerif Gören- 1996) filmleri vardır. Bu filmler ile başlayan süreç *İstanbul Kanatlarının Altında* (Mustafa Altıoklar- 1995) ve *Eşkiya* (Yavuz Turgul-1996) ile devam ederek Türk sinemasına yeni bir soluk getirmiştir. ‘Türk sineması, Amerikan tarzı tanıtım kampanyalarından oluşan oyuncu kadrosu ile gişe başarısını yakalayabileceğini görmüştür’ (Pösteği, 2001: 242). Şerif Gören’in yönettiği *Amerikalı* filmi 1993 yılında Amerikan filmlerinin egemen olduğu ve Türk sinemasının neredeyse kendisine seyirci bulamadığı bir dönemde 354,656 seyirci bulmuştur (Karaman, 2002).

Sinema eleştirmeni Atilla Dorsay (2004: 14) *Amerikalı* filmi ile başlayan bu süreci şu şekilde değerlendirmiştir;

“...sinemamızda özellikle tam anlamıyla çöküşün yaşandığı 1990’ların ilk yarısında, bu çemberi kıran ilk film, 1993 yılının *Amerikalı*’sı gibi gözüküyor. Ama ondan sonraki yıllarda, meydan artık tümüyle ideolojiyle, siyasetle, tez veya antitezle ilişkisi olmayan kitle filmlerine kalacaktır: 1995’te Sinan Çetin’in *Bay E*’si, ertesini yıl Mustafa Altıoklar’ın *İstanbul Kanatlarının Altında*’sı ve nihayet, 1996 yılında tüm rekorları kırarak 2.5 milyon bilet sattıran Yavuz Turgul’un *Eşkiya*’sı...Artık çember kırılmaya başlanmıştır, Türk filmlerinin ters talihi dönmüştür...”

Yavuz Turgul’un yönettiği *Eşkiya* filmi 1996’da 2,5 milyon kişi tarafından seyredilmiştir (Pösteği 2001: 243). 1996’da *Eşkiya*’nın gördüğü büyük ilgiyi eleştirmenler ‘teknik bakımından bir Hollywood’ filmi kadar iyi olması ile açıklamışlardır (Erdoğan, 2001: 227). Artık yerel aktörler ‘neyin talep’ edildiğini yavaş yavaş öğrenmeye başlamış ve taklit yoluyla bunu bağlama aktarmaya başlamıştır. Daha önceleri sinemacıların ele aldığı toplumsal gerçekler, sorunlar ya da konular olmaktan çıkmıştır (Pösteği, 2001). Karaman (2002: 101) 90’lı yıllarda Türk sinemasının içerik ve anlatı bakımından yeni for-

müller geliştirildiğini ve bunun daha çok Amerikan sinemasına benzer yapıdaki filmleri üretmek yönünde olduğunu belirtmiştir. Böylece 90'lı yılların başında yerel aktörler, Amerikan filmlerinin açık ara üstün olduğu bu dönemde Amerikan filmleri ile rekabet etmenin bir yolu olarak Amerikan sinema yapma biçiminden etkilenmiş ve bu biçime adapte olmuşlardır. Yerel aktörlerin aktardığı 'Amerikanvari' sinema anlayışı, popüler anlatım kalıplarını (ünlü oyuncularından oluşan kadro, macera ve aksiyon içerikli filmler), reklam ve pazarlama tekniklerini ve büyük gişe hedefini içermektedir.

Diğer taraftan, bu dönemde yerel aktörler yapımcılık aşamasındaki kaynak sıkıntısını çözmek için reklamcılık gibi kendi tecrübelerini kullanabildikleri alanlara yönelmeye başlamıştır. Nitekim bu dönemde, reklamcılık sektöründeki gelişmelerle beraber, bu alanda uluslararası ilişkiler kurulmuş ve yabancı uzmanlardan yararlanılmıştır (Erdoğan, 2001: 223). Uluslararası reklam şirketlerinin, örneğin Pars/McCann-Erickson ve Saatchi & Saatchi gibi firmalar Türkiye pazarında reklamcılık faaliyetlerine başlamıştır. Bu firmalar, reklam yapımında dijital görüntü gibi yeni teknolojiler kullanmaya başlamıştır (Ulusay, 2005). Böylece, Yeşilçam'ın ihmal ettiği teknik altyapı için gerekli yatırımlar yapılmış, sinema yönetmenleri de reklam filmleri çekmeye başlamış ve bazıları da reklam sektöründen kazandıkları parayla sinema filmi yapmaya başlamıştır (Erdoğan, 2001). *Amerikalı* ve *Eşkıya* filminin yapımcısı Mine Vargı ile yapılan görüşmede kendisi reklam filminden gelen birikimle bu sinema filmlerinin yapıldığını belirtmiştir. Vargı, kriz döneminde Yeşilçam'ın en iyi kameraman, en iyi ışık şefi, en iyi reji asistan kadrosunun dağılarak reklam filmlerine yöneldiğini belirtmiş, reklamcılıktan gelen birikimle yine bu kadro ile *Amerikalı* ve *Eşkıya* filmini çektiklerini söylemiştir. Şu anda Reklam alanında faaliyet gösteren Filma-cass'ın yöneticisi ve *Amerikalı* ve *Eşkıya* filmlerinin yapımcısı Mine Vargı ile yaptığımız görüşmede kendisi o günleri şu şekilde anlatmaktadır;

“... biz hala reklam film yapımını sürdürüyoruz. Bizim o dönemki birikimimiz reklam filminden gelen bir birikimdi ve o birikimlerimizle sinema filmi yaptık, ve o dönemde en iyi kameraman, en iyi ışık şefi, en iyi reji asistanları zaten reklam filmi yapımında çalışıyordu. Yeşilçam'dakiler dağılmıştı. O boşlukta reklama girmişlerdi. Çünkü sinema filminden kazanılmadığı için reklam filmine girmişlerdi. Ve biz tekrar reklam film yapımcıları sinema filmi yapımına karar verdiğimizde o ekipten yararlandık. Ve orada biriken sermaye ile iş deneyimleri ile kaliteli reklam filmi dünya standartlarında reklam yapılıyordu. Oysa bu bir maliyet, sinema filminde o kalite kullanılmıyordu ve çok yüksek maliyetler oluyordu ve o para yoktu. 30 saniyelik sinema film bütçesinden daha pahalıydı. 30 saniyelik 300 ya da 400 bin dolara reklam çekiliyordu. O tarihte sinema filmi çekilemiyordu çünkü çok büyük para dönüyordu. Reklam filmi yapımında ki sermaye değişimi sinemayı destekledi...”

Yine bu yıllarda, diğer reklam yapım şirketlerinden İFR *Tabutta Rövaşata*, *Güneşe Yolculuk* filmlerini gerçekleştirmiştir. Reha Erdem'in ortak olduğu Atlantik Yapım, *Kaç Para Kaç*, Haylaz Production *Herkes Kendi Evinde*'yi çekmiştir (Erkılıç, 2003). Reklamcılık sektörü ile dayanışmaya giren yerel aktörler, Türk sinemasında geçmişten gelen sinema yapma alışkanlıkları da değişmeye başlamıştır. 90'lı yıllar reklamcılarının da sinema yapmaya başladığı ya da sinemacıların reklamcı olduğu bir dönemdir. Böylece reklamcılarının en son teknolojiyi kullanması ve reklam-pazarlama taktikleri ve bunları da sinemaya sokmaları bu dönemde yapılan ürünlere ve bu ürünlerin pazarlanmasına büyük ölçüde katkı sağlamıştır (Sayın, 2004).

Gösterim Aşamasında Yerel Aktör Eylemleri

90'lı yılların başına yerli filmlerin salonlara girmesini engelleyen önemli bir gelişme, dağıtım alanındaki yabancı kaynaklı dönüşüme koşut olarak gösterim alanında da bir takım biçimsel ve yapısal dönüşümlerin yaşanmış olmasıdır. Amerika'nın sinema sektöründe küresel piyasa oluşturması sadece Amerikan filmlerinin diğer ülkelere dağıtımı ile gerçekleşmemiştir. Amerikan tarzı sinema formunun diğer ülkelerde kurulması da küresel faaliyetlerinin bir parçasıdır. 1990'lı yılların başında dünya Amerikan kaynaklı bir sinema formu ile tanışmıştır. Bu sinema formu dünyada *multiplex* isimi ile anılmaktadır. Bu tip sinema merkezleri çok sahneli sinema salonlarını içermekle beraber içlerinde yiyecek ve değişik eğlence aktivitelerini barındırmaktadır (Acland, 2005). 1990'lı yıllarda bazı küresel pazarlarda gösteri merkezlerine yatırımlar yapılmıştır. Bu yatırımlar *multiplex* tipi sinemaların inşasını içermektedir. 1990 yılında Amerika *multiplex* sinemaların yapımının yayılması için Avrupa'ya sermaye sağla-

mıştır. Avrupa’da İtalya, İspanya, Portekiz, Hollanda, Almanya, Finlandiya, İngiltere, Danimarka ve bunlarla beraber Japonya, Avustralya ve Yeni Zelanda’da sinemalar yenilerek sahne sayılarını arttırmıştır. Sinema gösterim merkezlerine yapılan yatırımlar Amerikan dağıtımçı şirketleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Örneğin, Warner Brothers (Warner Bros.) ve the Paramount/Universal Almanya’da hem sinemalar satın almış hem de inşasını yapmıştır. Güneydoğu Asya’da ise sinema salonu sayılarında neredeyse bir patlama olmuş ve *multiplex* sinema inşası bu gelişmeye katkı sağlamıştır. Bununla birlikte Japonya’da 1990’ların sonuna kadar Amerikan sinema firmalarından Virgin Cinemas, Warnel Mycal ve AMC (*American- Multi Cinemas*) Japonya’da *multiplex* sinema merkezlerini inşa etmiş ve yoğunlukla Amerikan filmlerini gösterime sokmuşlardır (Acland, 2005). Diğer taraftan, Amerikan yatırımcıları tıpkı tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de gösterim alanında da yatırım yapmaya başlamıştır. Örneğin, Cineplex Odeon 1998 ve 2000 yılları arasında Türkiye’de 12 *multiplex* tipi sinemanın inşasında bulunmuştur (Acland, 2005). Örneğin, Cinemaxx İstanbul, Ankara ve Adana’da 3 *multiplex* tipi sinemayı ve Cineplex Odeon İstanbul Mecidiyeköy Profilo Alışveriş Merkezi’nde 5 sahneli *multiplex* tipi sinemayı hizmete açmıştır (Ulusay, 2005: 112).

Türkiye’de ki bu yeni sinema formunun yavaş yavaş yer edinmesi ile birlikte eski sinema sahipleri bu yeni sinema formunun egemenliğine karşı 1990’larda sahip oldukları tek sahneli büyük salonları iki hatta daha çok salona bölerek sinemaları birer sinema merkezine dönüştürmeye başlamıştır. Sinema sahipleri sinemalarını yenileyerek bu sinemalara *multiplex* tipi sinemaların temel özellikleri olan Dolby Stereo ya da Dolby Digital ses sistemlerini ve yine bu yeni sinema formunun konforunu yansıtan özellikler eklemiştir (Ulusay, 2005). Bu döneme yakından tanıklık etmiş Denk Ajans’ın ve aynı zamanda Ankara’da sinema sahibi (Büyülü Fener) İrfan Demirkol ile yaptığımız görüşmede sinemaların salonlara bölünmesine ilişkin o dönemleri şu şekilde anlatmıştır;

“750 kişilik sinemalar vardı ama sonra bunlar 300 300 bölünmeye başladı. Çünkü kopya sayısı çoğaldı. Tek kopya giren film 6 kopya girmeye başladı. Her mahallede sinema vardı. O gün 1 kopya giren film bugün 20 kopya giriyor. Ama mevcut seyirci aynı oranda artmadı. Salon sayısı o zaman 200 tane salonu vardı şimdi 1400 tane salonlar.”

Diğer taraftan, Amerikalıların dünyaya tanıttığı *multiplex* tipi sinemalar ancak büyük şehirlerde ve alışveriş merkezlerinin olduğu mekânlarda kurulabilmesini gerektirmektedir. Çünkü *multiplex* tipi sinema çoğu yerde şehir eğlence hayatının bir parçası olarak kabul edilmekte ve bu tip sinema merkezlerinin kurulması için ilk şart potansiyel nüfusa sahip yerleşim bölgelerine sahip olmaktır. Türkiye’de de devam eden süreçte bu tip sinema merkezlerinin sayıları Türkiye’nin gelişmiş şehirleri başta olmak üzere daha çok alışveriş merkezlerinin olduğu mekânlarda artmıştır (Kalemci - Özen, 2010). Umut Sannat Film’in Genel Koordinatörü Tekin Özerdem ile yapılan görüşmede, Özerdem çok salonlu sinema olgusunun yaygınlaşmasını Alış Veriş Merkezlerine bağlamış ve şu şekilde ifade etmiştir;

“Çok salonlu sinemalar genellikle Alış Veriş Merkezleri’nde faaliyet göstermekte. Çünkü çok sayıda insanın, çeşitli günlük gereksinimlerini daha kolay karşılama olanağını sağlayan bu merkezler, toplumsal yaşamımıza önemli bir devinim kazandırmış; bu devinim, insanlarımızın sinema izleyicisi olarak bu merkezlerde yer alan sinema salonlarında gösterime giren filmleri ayrı bir çaba göstermeksizin izlemelerine olanak sağlamıştır. Ben bu nedenle sinema filmlerini sinemada izleme keyfi ve alışkanlığının bu yolla yaygınlaştığına, insanların sinemaya gitme alışkanlıklarının yavaş yavaş geri döndüğüne, bunun semt sinemalarını da olumlu yönde etkilediğine ve etkileyeceğine inanmaktayım. Semt sinemalarındaki yeniden yapılanma, değişim ve dönüşümler de bunu doğrulamakta. Çünkü AVM’lerdeki (Alış Veriş Merkezi) sinema salonlarının seyirciye sunduğu konfor ve teknik standartlar artık sinema seyircisinin vazgeçilmezleri”

Türkiye İstatistik Kurumu’nun her yıl yayımladığı ‘Kültür İstatistikleri’ isimli yayında yıl bazında sinema sayıları verilmektedir. Bu verilere baktığımızda 1988 yılından sonra bu listelere ‘lüks’ tipi sinemaların eklendiği gözlenmiştir. Yapılan görüşmelerde bu tip sinemaların *multiplex* tipi sinemaları nitelendirdiği saptanmıştır (Kalemci - Özen, 2010). Tablo 2’de 1988’den bu yana Türkiye’de lüks sınıflamasına giren sinemaların sayıları verilmektedir. Buna göre 1990’ların başından 2000’li yıllara doğru bu tip sinemaların artış gösterdiği görülmektedir. Nitekim şu anda Türkiye’de 27 *multiplex* tipi sineması olan AFM sinema zincirlerinin sahibi Adnan Akdemir, gazeteci Vahap Munyar ile yaptığı röportajda (<http://arsiv.sabah.com.tr/2008>) yakında sinema zincirlerini diğer illere yayacaklarını belirtmiştir.

Tablo 2. Türkiye’de 1988–2006 yılları arası ‘Lüks’ Tipi Sinema Sayısı

Yıl	Lüks tipi sinemalar
1988	53
1989	50
1990	51
1991	50
1992	54
1993	44
1994	47
1995	74
1996	81
1997	78
1998	86
1999	174
2000	180
2001	146
2002	141
2003	186
2004	182
2005	190
2006	180

Kaynak: TÜİK (1988–2008), *Kültür İstatistikleri Cultural Statistics*, Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Yayını, Ankara.

Dağıtım Aşamasında Yerel Aktör Eylemleri

1990'lı yıllarda Türkiye'de üç büyük dağıtımçı firma vardır. Bunlar Amerikan dağıtım şirketleri UIP ve Warner Bros. ve yerli dağıtım şirketi Özen Film'dir. Konuyla ilgili en son çalışma Erus (2007) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, Türkiye'de film dağıtım sektörü 1990'lardan bu yana başlıca üç firmanın egemenliğinde bulunmaktadır. Üç büyük dağıtımçıdan Warner Bros. ve UIP, 1989'da çıkan Yabancı Sermaye Kanunu ile yabancı film şirketlerinin kendi dağıtım şirketlerini kurabilmelerine izin verilmesi sonucunda Türkiye'de dağıtım faaliyetlerine başlamışlardır. Üçüncü önemli firma olan Özen Film, 1941 yılından bu yana film ithal etmektedir ve 1990 yılından beri Twentieth Century Fox'un Türkiye'deki tek dağıtımıcısıdır. 1990–1999 yılları arasında bu üç büyük dağıtım şirketlerinin pazar paylarına bakıldığında yabancı dağıtım şirketlerinin dağıtım alanındaki egemenlikleri net olarak görülmektedir (Tablo 3). Örneğin 1999 yılında UIP ve Warner Bros.'un toplam pazar payı %75 iken, alanın tek büyük yerli dağıtım şirketinin pazar payı sadece %21'dir.

Tablo 3. Türk Sineması Alanında Üç Büyük Dağıtımıcının Pazar Payları: 1993-1999

Yıl	Şirketin Pazar Payı (%)		
	UIP	Warner Bros.	Özen
1993–1994	38	35	25
1994–1995	40	37	21
1995–1996	45	31	23
1996–1997	34	43	19
1997–1998	31	34	28
1998	32	31	26
1999	29	46	21

Kaynak: Erus, Ç. Z. 2007. *Film Endüstrisi ve Dağıtım: 1990 Sonrası Türk Sinemasında Dağıtım Sektörü*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Ocak 2007: 5-16.

Daha önce bahsedildiği gibi yabancı dağıtım şirketlerinin alana egemen olması ile birlikte bu şirketler, birçok sinema sahibi ile antlaşma yaparak yoğunlukla kendi filmleri (Amerikan) gösterime sokmuşlardır. Bahsedilen yabancı dağıtım şirketleri ise UIP ve Warner Bros.'dur. Erus'un (2007: 13) çalışmasında belirttiğine göre salonların tercihlerini kısıtlamak, yasalarla izin verilmese de uygulamada çok yaygındır. Nitekim 90'larda yabancı dağıtımçıların listelerindeki Amerikan filmlerini bir şekilde gösterime sokmak istediklerinden gişe umudu olan Türk filmlerini çok az bir süre vizyonda tutmuşlardır. Erus (2007: 12) bu durumu şu şekilde değerlendirmiştir;

‘1990'larda ve 2000'lerin başında, bir bakıma Türk sineması kendi ülkesine yabancıdır, uçlara itilmiştir. Gişe gelirinin paylaşılmasında söz hakkı sınırlıdır... tüm gücü elinde tutan dağıtımçıları, çok büyük gişe geliri beklemediği filmleri üç beş salona mahkum eder, pazarlama faaliyetlerini kısıtlı olarak gerçekleştirir.’

Bu noktada yerel aktörler filmlerini gösterime sokabilmek için, dağıtım alanında egemen aktörler haline gelen yabancı dağıtımçıları ile iletişim kurmaya yönelmiştir. Örneğin *Amerikalı* filminin yapımcısı Mine Vargı yaptığımız görüşmede yapımcılığını yaptıkları *Amerikalı* filminin hem gösterim hem de dağıtım için büyük dağıtım şirketlerinden Warner Bros.'la nasıl anlaşma yaptığını şu şekilde belirtmiştir;

‘Dedim ki ben böyle bir projemiz var. Şener Şen, Lale Mansur oynayacak, Şerif Gören çekecek. Biz Oscar gibi bir şey yapmak istiyoruz. Hollywood gibi bir gala hayal ediyorum dedim. Daha film çekilmemişti bu konuşmayı yaptığımızda. Warner' da peki dedi ve yıllar sonra hiçbir yapımcı gelip de bize bizim filmimizi dağıtım demedi ki dedi. Kimse kendi filmini bu dağıtım ağına sokma gereğini görmemiş. Biz Amerikalı ile bunu başlattık. Warner böylece Türk filmlerini dağıtır hale geldi. Warner'ın en çok kazandığı şey *Amerika-*

lı'dan sonra *Eşkya*'dır. Warner'a çok büyük para kazandırdı... majörler dağıtımclar gelip sinemalara el koyup kendi filmlerini gösteriyorlardı. Tam o yıllarda biz Amerikalı ile 90'lı yıllarda girdik ve ben bunları hiç bilmiyordum ve de Emek sinemasında filmimizi oynatmak için Warner'la anlaşma sağladık. Galayı orda yapmak istedik. Ama öğrendik ki Emek böyle bir şey yapmıyormuş. Çünkü Warner'la kendi filmlerini oynatmak için anlaşma yapmış. E peki ben de benim tek hayalim *Amerikal*'ının Emek'de oynaması. Bu nedenle de sırf Emek'de oynatabilmek için Warner'ın kapısını çaldım.”

Warner Bros. Mine Vargı'nın da belirttiği gibi *Amerikalı* filminin başarısını gördükten sonra *Eşkya* filminin da yapımcılığını üstlenmiş ve bu film 90'larda büyük ses getirmiştir. Açar (1996) çalışmasında Warner Bros. şirketinin, Barış Pirhasan'ın çekimleri yarıda kalan filmi *Küçük Balıklar*'ı icradan kurtardığını, gerekli maddi destek verip filmin bitmesini sağladığını ve Warner Bros. Türkiye imzası ile bu filmin dağıtımını üstlendiğinden bahsetmektedir. Açar (1996), bir Amerikalı şirketin genç bir Türk sinemacısının hiç de ticari sayılamayacak filmine verdiği desteğin bu dönemde herkesi şaşırttığını ve bundan daha önemlisi Türk sinemasının çöküşünün aktörleri olarak gösterilen yabancı aktörlere karşı yapılan bir nevi boykotun önünü de kestiğini belirtmiştir. Bununla birlikte daha önce yukarıda da değinildiği üzere yönetmen İrfan Tözüm 1994 yılında *Kız Kulesi Aşıkları* filmini Warner Bros. ile anlaşarak gösterime sokmuştur. Aynı şekilde Yavuz Özkan 1992'de kendi yapımcılığını üstlendiği *İki Kadın* filmiyle 17,000 izleyici toplarken, 1994 yılından itibaren Warner Bros.'la çalışmaya başlayarak, 1994 ve 1995'de gösterime giren *Yengeç Sepeti* ve *Bir Kadının Anatomisi* adlı filmleriyle sırasıyla 39,000 ve 48,000 izleyici yakalamıştır (Işığan, 1998: 95).

Diğer taraftan, yerel aktörlerle yabancı aktör işbirliği sadece Warner Bros. ile kalmamıştır. UIP Warner Bros.'dan sonra da olsa yerli filme ilk ciddi dağıtım desteğini 1996 yılında vermiştir. UIP, Umut-Sanat firmasının da finanse ettiği *İstanbul Kanatlarımın Altında* filmini dağıtıma sokmuştur (Erus, 2007). Bununla birlikte tıpkı Warner Bros. gibi UIP'de ticari şansı *Küçük Balıklar*'dan bile az olan *Seni Seviyorum Rosa*'nın dağıtımını üstlenmiştir. İlerleyen yıllarda *Amerikalı*, *Eşkya* ve *İstanbul Kanatlarımın Altında* gibi filmlerin büyük gişeler getirmesi sonucunda yabancı dağıtım şirketlerinin dağıttıkları yerli filmlerinin sayısı artış göstermiştir (Tablo 4). Özellikle Warner Bros.'un 1998 başlamak üzere dağıttığı filmlerin toplam seyirci sayısı içinde yerli filmlerin oranı oldukça artmış ve 2004 yılında %50'ye kadar ulaşmıştır. Tablo 4'den görüldüğü gibi 2005 yılında Warner Bros.'un bu payı %22'ye gerilemiştir. Bunun en önemli sebebi alanın tek büyük yerli dağıtım şirketi olan Özen filmin yerli filmlerin dağıtımına ağırlık vermesidir.

Özen Film *Vizontele*'nin dağıtımında da Warner Bros.'un tercih edilmesi üzerine stratejilerini tekrar gözden geçirmiş ve bir Türk şirketi olmanın avantajını daha iyi kullanabilmek amacıyla çalışmalarda bulunmuştur. Özen Film bu amaç doğrultusunda sektörde gerekli ilişkileri kurmuş ve yapım aşamasından gösterim aşamasına kadar Türk filmlerine destek olmaya başlamıştır. Erus (2007) *Atlas* ve *Beyoğlu* sinema müdürleri ile yaptıkları görüşmeye dayanarak Özne Film'in bu dönemde Warner Bros. ve UIP'ye nazaran yerli filmlerin gösterimde daha esnek davrandıklarını söylediklerini belirtmiştir.

Tablo 4. Üç Büyük Dağıtımıcının Dağıttığı Türk Film Seyirci Sayısı ve Toplam Seyirci Sayısı İçindeki Payı: 1993–2005

Yıl	Şirketin Toplam Seyirci Sayısı İçinde Türk Filmlerinin Payı (%)		
	UIP	Warner Bros.	Özen
1993-1994	0	14	2
1994-1995	0	2	0
1995-1996	8	1	0
1996-1997	0	40	6
1997-1998	0	5	18
1998	0	23	5
1999	0	18	13
2000	1	25	41
2001	0	32	53
2002	0	10	19
2003	5	37	14
2004	16	50	50
2005	18	22	72

Kaynak: Erus, Ç. Z. 2007. *Film Endüstrisi ve Dağıtım: 1990 Sonrası Türk Sinemasında Dağıtım Sektörü*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Ocak 2007: 5-16.

Böylece Özen Film'in yerli filmlerin dağıtımına giderek ağırlık vermesi 2000 ve 2001 yıllarında toplam seyirci sayısının %41'ini ve %53'ünü yerli filmlerden elde etmesini sağlamıştır (Tablo 4). Bu süreç 2001 ekonomik krizi ile kesintiye uğramış, ancak bir iki yıllık aradan sonra 2003 yılından başlayarak Türk filmleri geri dönmüştür (Erus, 2007: 11). Yüksek gişe gelirlerine ulaşan Türk filmlerinin sayısı artarak toplam seyirci sayısı içindeki pay %40'lara çıkmıştır. 2004 yılında beş, 2005 yılında ise yedi Türk filmi en çok seyirci çeken on film arasına girmiştir (Kalemci - Özen, 2010). Bu gelişmeyle birlikte, Türk yapımcılar yabancı dağıtımçıların egemenliğinden kurtulmaya başlamıştır. Özen Film Türk filmi dağıtımında Warner Bros'u geride bırakmış, 2005 yılında Türk filmlerinin şirketin toplam seyirci sayısındaki payı %72'ye ulaşmıştır. Bunun bir sonucu olarak 2005 yılında Warner Bros ve UIP'nin pazar payı Özen Film'in gerisine düşmüştür. 2004 yılında AFM, BKM, Plato Film ve Energy Productions, Kenda ismi altında 200 milyar TL sermaye ile kendi dağıtım şirketlerini kurmuşlardır. Erus (2007) bu dönemde Kenda'nın kurulmasının yerli filmlerin gösterimi için çok önem taşıdığının altını çizmektedir. Çünkü bu dönemde hem Özen Film'in yerli film dağıtımına ağırlık vermesi hem de Türk sineması alanında yapım ve gösterim sektöründen şirketlerin bir araya gelerek Kenda'yı kurması ve dağıtım işine girmesi Türk popüler sinemasının geleceği için umut verici gelişme olmuştur.

SONUÇ

Türkiye'de 1989 yılında yabancı Sermaye Yasası'ndan büyük yabancı dağıtım şirketleri (UIP, Warner Bros. gibi) Türkiye'de temsilcilikler açmaya başlamış ve öncelikle dağıtım alanına sonrasında gösterim alanına yoğunlaşarak Türk sineması alanında güçlerini arttırmıştır. 1990'lardan 2000'lere uzanan bir süreçte bahsedilen yabancı dağıtımçıların alanın baskın aktörleri haline gelmiştir. Böylesi bir süreç içinde alana yerleşik yerel aktörler bir anlamda alandan dışlanmıştır. Djelic ve Quack'ın (2003) değişimin kaynağı olarak aktör sınıflamasında yabancı baskın aktörleri 'misyoner', yerel 'kenarda' ak-

törleri ise ‘eylemci’ olarak belirtmiştir. 1990–2000 yılları arasında Türk sineması alanındaki değişimler ele alındığında yabancı aktörlerin ‘misyoner’ tiplmesine oldukça uyduğu söylenebilir. Nitekim Türk sinemasında önce dağıtımına yoğunluk veren yabancı yatırımcılar, bu alandaki güçlerini salonlarla yıllık antlaşma yapmak üzere diğer bir deyişle salonları kendilerine bağlamak suretiyle arttırmıştır. Devamında antlaştıkları bu sinemalarda yoğunlukla Amerikan filmlerinin gösterime sokmuş ve bir nevi yerel seyirci kitlesine bu anlamda yeni bir sinema anlayışını takdim etmiştir. Bununla birlikte tüm dünyada olduğu gibi *multiplex* tipi sinemaları Türkiye ile tanıştırmıştır.

Diğer taraftan yine 1990-2000 yılları arasındaki süreçte yerel aktörlerin durumu göz önüne alındığında ise yerel aktörlerin ‘eylemci’ tiplmesine uyduğu söylenebilir. Nitekim Türk sinemasına yerleşik yerel aktörler yapım, dağıtım ve gösterim aşamasında yabancı aktörlerle etkileşim içinde olmak üzere birçok eylemde bulunmuştur. Yapım aşamasında ilk olarak yerel aktörler kendi filmlerinin yapımcılığı için yabancı aktörler ile işbirliğine gitmiştir. Nitekim bunun en iyi örnekleri, Türk sinemasının dönüşü olarak nitelendirilen *Amerikalı* ve *Eşkya* filmleridir. Yapım aşamasında diğer bir etkileşim film içeriklerine yönelik olmuştur. Yerel yapımcılar, Amerikan sinema yapma biçiminden etkilenmiş ve bu biçime adapte olmuşlardır. Yerel aktörlerin tıpkı Amerikan filmlerinde olduğu gibi filmlerinde popüler anlatım kalıplarını (ünlü oyuncuların oluşan kadro, macera ve aksiyon içerikli filmler), reklam ve pazarlama tekniklerini kullanmışlardır. Gösterim aşamasında ise yerel aktörler yine yeni sinema salonu formuna (*multiplex*) adapte olmayı seçmişlerdir. Nitekim 1990-2000 yılları arasında birçok sinema sahibi 700 kişilik tek sahneli sinemalarını 300 kişilik salonlara bölmüş ve sinemaları yenileyerek birer sinema merkezi haline dönüştürmüştür. Son olarak dağıtım aşamasında ise yerel aktörlerin ‘eylemci’ tarafı daha belirginleşmiştir. Dağıtım aşamasında yabancı aktörlerle işbirliği ile başlayan eylemleri sonraları yerel aktörler arası dayanışmaya doğru gitmiştir. Yerel aktörler önceleri filmlerini dağıtmak için büyük yabancı şirketlere yönelmiştir. Bu yönelimin sonuçları oldukça başarılı olmuştur. Bu başarı sonucunda yerel aktörler yabancılara olan bağımlılıklarını azaltmak için kendi aralarında bir dayanışma göstermişlerdir. Bunun en belirgin örneği Kenda’nın kurulması ve Özen Film’in ‘hassasiyet’ göstermek üzere yoğun olarak yerli filme dağıtımına yönelmesidir.

Neticede 1990-2000’li yıllar arasında ki baskın yabancı aktör etkisi 2000’lerin ortalarından itibaren gittikçe azalmış, buna karşılık yerel aktörler alanda güç sahibi olmaya başlamıştır. Günümüzdeki gelişmeler dikkate alındığında bu gelişme daha netlik kazanmaktadır. Tablo 5’de 2007 yılında en çok izlenen filmler gösterilmektedir. Bu listeye baktığımızda ilk dört sırayı yerli filmlerin aldığını görebiliriz. Tablo 6’da ise 2008’in ilk on iki haftasında en çok izlenen filmler verilmiştir. Burada da ilk dört sırayı yine yerli filmler almaktadır. 1996 yılında çekilen yerli film sayısı 37, fakat gösterime giren yerli film sayısı sadece 9 iken 2007 yılında çekilen film sayısı 45 gösterime giren film sayısı 40 olmuştur (Aktaş vd., 2008). Olkan Özyurt (www.arsiv.sabah.com, 2008), değerlendirmesinin sonrasında Haftalık Antarkt Sinema gazetesinin yaptığı araştırmanın sonuçlarını vermiştir. Bun göre 1 Eylül-20 Kasım 2008 tarihleri arasında toplam 18 Türk filmi gösterime girmiştir. Bu filmler toplamda yaklaşık 2 milyon 850 bin kişi tarafından seyredilmiştir. Diğer taraftan yabancı filmler 1 milyonun altında seyirci bulmuştur. Örneğin 26 Eylül 2008’de gösterime giren *Wall-E*, 167,604, 17 Ekim’de gösterime giren *Max Payne* 116,302, 24 Ekim 2008’de gösterime giren *Testere 5* 487, 295 ve 7 Kasım 2008’de gösterime giren James Bond filmi *Quantum of Solace* 230,939 kişi tarafından seyredilmiştir. 1 Eylül-20 Kasım 2008 tarihleri arasında en çok izlenen film arasında, Can Dündar’ın yönettiği belgesel film *Mustafa* 22 günde 1,004,036 kişi tarafından izlenerek en çok izlenen filmler içinde birinci sırayı almıştır. Çağan Irmak’ın *Issız Adam* filmi ise sadece iki haftada 387,036 kişi tarafından izlenmiştir. 1 Eylül-20 Kasım 2008 tarihleri arasında en çok izlenen 10 film listesinde sadece üç yabancı film vardır.

Tablo 5. 2007 Yılında En Çok İzlenen Filmler

Film	Toplam Seyirci Sayısı
Beyaz Melek	1,702,144
Kabadayı	1,485,735
Maskeli Beşler: I.R.A.K	1,238,023
Son Osmanlı ‘Yandım Ali’	1,084,448
Pirates of the Caribbean: At World’s End	970,414
300	807,443
Çılgın Dersane	783,199
Spider-Man 3	737,889
Harry Potter and the Order of the Phoenix	687,184
Shrek The Third	662,034

Kaynak: Aktaş, A., Alp, A., Doğanay, M., Tokat, E. ve Tokat, H.A. 2008, *Eğlence Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.

Tablo 6. 2008 Yılıının İlk 12 Haftasında En Çok İzlenen Filmler

Film	Toplam Seyirci Sayısı
Recep İvedik	3,811,205
Çılgın Dersane Kampta	890,603
120	686,131
Ulak	517,760
I am a legend	409,578
10,000 BC	355,339
National Treasure: Book of Secret	336,440
Semum	328,129
Plajda	197,470
Winx Club: Secret of the Lost Kingdom	192,147

Kaynak: Aktaş, A., Alp, A., Doğanay, M., Tokat, E. ve Tokat, H.A. 2008, *Eğlence Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.

Bu çalışmada 1990’lı yıllarda küresel bir dönüşüm yaşayan Türk sineması alanı incelenmiştir. Çalışmada bu süreç içinde alana yerleşik yerel aktör ve küreselleşme süreci ile birlikte alanın baskın aktörleri haline gelen yabancı aktör etkileşimleri değerlendirilmiştir. Çalışmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan biri Türk sinemasına ilişkin ciddi veri sunan araştırma sayısının azlığıdır. Bu araştırmadan yola çıkarak ileriki araştırmalarda küreselleşme söz konusu olduğunda yerel aktörlerin eylemleri olarak daha önce belirtilen ‘tercüme’ ve ‘brikolaj’ mekanizmaları film içerikleri üzerinden inceleme konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Abisel, N. 1994, *Türk Sineması Üzerine Yazılar*. İstanbul: İmge Kitabevi,
- Acland, C. R. 2005, Screen Traffic Movies, Multiplexes, and Global Culture. London: Duke University Press.
- Açar, M. 1996, *Türk Sinemasında Amerikan Hakimiyeti*. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi: 1186-1189.
- Akpınar, E. 2005, *10 Yönetmen ve Türk Sineması*. İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Aktaş, A., Alp, A., Doğanay, M., Tokat, E. - Tokat, H. A. 2008, *Eğlence Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.
- Campbell, J. L. 2001, The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis. J. L. Campbell ve O. K. Pederson (Der.), *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*: 1-24. Princeton: Princeton University Press.
- Campbell, J. L. 2004, *Institutional Change and Globalization*. New Jersey: Princeton.
- Carroll, G. R. - Hannan, M. T. 1989, Density Dependence in the Evolutions of Newspaper Populations. *American Sociological Review*, 54: 524-541.
- DiMaggio, P. J. - Powell, W. W. 1983, Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Djelic, M. L. 1998, Exporting the American Model: The postwar transformation of European Business. Oxford: Oxford University Press.
- Djelic, M. L. - Quack, S. 2003, Globalization and Institutions: Redefining the rules of the economic game. UK: Edward Elgar Publishing.
- Dorsay, A. 2004, Sinemamızda Çöküş ve Rönesans Yılları Türk Sineması 1990-2004. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Douglas, M. 1996, *How institutions think*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Erdoğan, N. 2001, Üç Seyirci: Popüler Eğlence Biçimlerinin Alınlanması Üzerine Notlar. D. Derman (Der.), *Türk Film Araştırmalarında Yeni Yönelimler*: 219-230. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Erkılıç, H. 2003, *Türk Sinemasının Ekonomik Yapısı ve Bu Yapının Sinemamıza Etkileri*. Mimar Sinan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sinema-TV Ana Sanat Dalı Sinema-TV Programı Sanatta Yeterlilik Tezi. İstanbul.
- Erus, Ç. Z. 2007, *Film Endüstrisi ve Dağıtım: 1990 Sonrası Türk Sinemasında Dağıtım Sektörü*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Ocak 2007: 5-16.
- Eryılmaz T. 1996, 1980 Sonrasında Türk Sineması. Yüzyıl Biterken Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt 14, İletişim Yayınları, İstanbul: 1180-1185.
- Evren, B. 2005, *Türk Sineması*. 42. Altın Portakal Film Festivali Yayını.
- Genç, S. - Zeis, İ. A. 2005, Yeşilçam'dan Günümüze Televizyon Dizilerine: 'Televizyonlarda Eski-Yeni Yeşilçam'. *Yeni Film*, 8 (Ocak-Mart): 79-88.
- Gilpin, R. 2001, Global Political Economy: Understanding the International Economic Order. Princeton: Princeton University Press.
- Greenwood, R. - Hinings, C. R. 1996, Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4): 1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. Hinings, C. R. 2002, Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1): 58-80.
- Görücü, B. 2003, O Şimdi Asker: Ama Sinemacı Değil. *Yeni Film*, 2(Temmuz-Eylül): 9-16.
- Görücü, B. 2004, Türk Sinemasının Dönemlendirilmesi Üzerine Düşünceler. *Yeni Film*, 6 (Temmuz-Eylül): 42-53.
- Guillen, M. F. 2001, The Limits of Convergence and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain. Princeton: Princeton University Press.
- Gürsu, T. 1990, Dağıtım ve İşletme Sorunları. *Türk Sinema Kurultayı Bildiriler Komisyon Raporları*, 3-5 Mayıs 1990: 43-44.
- Güven, Y. 2004, Türkiye Sinemasının Son Dönemi. *Yeni Film*, 7 (Ekim-Aralık): 27-36.

- Haveman, H. A. - Rao, H. 1997, Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Co-evolution in the Early Thrift Industry. *American Journal of Sociology*, 102: 1606-1651.
- Held, D. McGrew, A. 2000, The Great Globalization Debate: An Introduction. D. Held ve A. McGrew (Der.), *The Global Transformations Reader*. Oxford: Polity Press.
- Işıġan, A.İ. 1998, *Türkiye’de Film Yapımcılığı*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo-Televizyon-Sinema Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Kalemci, A. - Özen, Ş. 2010, Türk Sinemacılık Sektöründe Kurumsal Değişim (1950-2006) Küreselleşmenin ‘Dışlama’ Etkisi. Yayımlanmamış çalışma.
- Karakaya, S. 2004, Küreselleşme, Kültürel Yayılmacılık ve Ulusal Sinemalar. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 12: 63-70.
- Karaman, H. 2002, *90’lı Yıllardaki Sosyal ve Ekonomik Değişimlerin Türk Sinemasına Yansıması (1990-2000)*. Marmara Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Radyo-TV Bilim Dalı Yüksek Linsans Tezi. İstanbul.
- Karatekin, T. 1998, *Başlangıcından Günümüze Türk Sinema’na Genel Bir Bakış*. Mimar Sinan Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü Sinema-TV Ana Sanat Dalı Sinema-TV Programı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- King, G. 2002, *New Hollywood Cinema*. New York: Columbia University Press.
- Kleiner, T. 2003, Building up an asset management industry: forays of an Anglo-Saxon logic in to French business sysytem. M. Djelic ve S. Quack (Der.), *Globalization and Institutions*: 57-82. UK: Edward Elgar Publishing.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A. - King, T. 1991, Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363.
- Lippi, A. 2000, One Theory, many practises. Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian governments. *Scandinavian Journal of Management*, 16: 455-477.
- Meyer, J.W. 1994, Rationalized Environments. W. R. Scott - J.W. Meyer (Der.), *Institutional Environments and Organizations*: 28-54. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.W., Boli, J., Thomas, G. M. - Ramirez, O. F. 1997, World Society and the Nation State. *The American Journal of Sociology*, 103: 144-181.
- Meyer, J.W. - Hannan, M. 1979, National Development and the World System. Education, Economic, and Political Change: 3-15. University of Chicago Press.
- Meyer, J. W. - Rowan, B. 1977, Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Monceau, N. 2009, Sinema ve Ulusal Kimlik. Vaner, Semih (Der.) **21. Yüzyıla Girerken Türkiye**: 606-619. Kitap Yayınevi.
- Muiller, F. 1994, Societal Effect, Organizational Effect and Globalization. *Organization Studies*, 15: 407-428.
- Öniş, Z. 1999, Political economy of Turkey in the 1980’s: Anatomy of unorthodox liberalism. Z. Öniş (Der.), *State and market: The political economy of Turkey in comparative perspective*: 183-196. İstanbul: Boğaziçi University Press.
- Özen, Ş. - Berkman, Ü. 2007, Cross-national Reconstruction of Managerial Practises: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28: 825-851.
- Özön, N. 1995, *Karagözden Sinemaya*. İstanbul: Kitle Yayın.
- Özön, N. 1996, *Türk Sineması*. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt 7, İstanbul, İletişim Yayınları: 878- 1912.
- Pieterse, J. N. 1994, Globalization as hybridization. *International Sociology*, 9: 161-184.
- Pösteke, N. 2001, *Toplumsal Değişim Süreci Bir Etkileme Aracı Olarak Sinema ve 90’lar Türkiye Sineması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon ve Sinema Anabilimdalı Radyo Televizyon Bilimdalı Doktora Tezi. İstanbul.
- Scott, W. R. - Meyer, J. W. 1983, The organization of societal sectors. J. W. Meyer ve W. R. Scott (Der.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 129-153. Beverly Hill: Sage.
- Soysal, Y. 1994, *Limits of Citizenship*. Chicago: University of Chicago Press.

- Stearns, L. B. - Allan, K. D. 1996, Economic behavior in institutional environments: The corporate merger wave of the 1980s. *American Sociological Review*, 61: 699-718.
- Tainino, R., Huolman, Pulkkinen, M., Ali-Yrkkö, J. - Ylä-Anttila, P. 2003, Global investors meet local managers: shareholder value in the Finnish context. M. Djelic ve S. Quack (Der.), *Globalization and Institutions*: 37-56. UK: Edward Elgar Publishing.
- Thompson, K. Bordwell, D. 1994, Film History: An Introduction. USA: McGraw-Hill.
- Thornton, P. ve Ocasio, W. 1999, Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *The American Journal of Sociology*, 105 (3): 801-843.
- Thornton, P., Jones, C. - Kury, K. 2005, Institutional Logics and Institutional Change: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. C. Jones ve P. Thornton (Der.), *Research in the Sociology of Organizations*: 125-170. London: JAI.
- Ulusay, N. 2005, Globalization and National Film Industries: The Turkish Case. *Boğaziçi Journal*, 18: 107-119.
- Vaira, M. 2004, Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis. *Higher Education*, 48: 483-510.
- <http://arsiv.sabah.com.tr/2008/11/22//haber,AB02C44774744055850F80AF6C5D70AB.html>
- <http://arsiv.sabah.com.tr/2008>
- <http://www.cineturk.com.tr/2008>

Taking Learning Style to the Institutional Level: New Product Development from Strategic Action and Institutional Perspectives

Mustafa M. Gökoğlu

Abstract: *This study examines individual characteristics, organizational structure and institutional practices as sources of new product development. The circumstances whereby one dominates the others and their association with organizational learning styles are depicted. New product development is generally conceptualized based on personal traits. As such, individual attitudes are considered to command organizational settings while structure is a mediator that links organizational knowledge to employees. Second, the characteristics of organizational structure can be argued to have a leading impact on new product development. Finally, the relationship between organizational structure and the surroundings may become the facilitator of new products while institutional practices dominate the development process. A conceptual framework for understanding the relationship between organizational learning styles and sources of new product development as individual characteristics, organizational structure and institutional practices is developed. Broadly, single loop, double loop and triple loop learning firms lean for the most part, on personal traits, structural rearrangements and institutional practices for developing new products respectively.*

Key Words: *Organizational learning, new product development, strategic action, institutional practices*

INTRODUCTION

Organizational behavior and marketing literatures emphasize new product development as a crucial element of competitive advantage. More specifically, the debate on the superiority of individual characteristics, organizational structure or institutional practices in developing new products and innovations and gaining sustainable competitive advantages has received substantial attention in both literatures (e.g., Drazin and Schoonhoven, 1996; Dougherty, 1992; Howell - Higgins, 1990; Dougherty and Heller, 1994). The main argument of this stream of research manifests that individual characteristics, organizational structure and institutional practices are the primary sources of new product development from different levels of analysis. While researchers from international marketing emphasize cognitive skills and individual traits (Kleinschmidt and Cooper, 1995; Rogers, 1983), researchers from organizational sociology highlight structure (Damanpour, 1996; Baldrige - Burnham, 1975) and institutional transformation (Leblebici et al., 1991; Lounsbury, 2002) as essential factors of innovation and new product development.

At the definitional level, Thompson (1965: 2) states that innovation is “the generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products or services”. Although contradictions arise, successful product development requires firms to manage member attitudes and structural rearrangements simultaneously. Higher specialty levels of employees accompanied by increase in organizational size leads to organizational growth and structural complexity which results in the enhancement of innovative activities (March - Simon, 1958). As such, organizational members who are inclined to develop new products can be classified according to their personal traits (Rogers, 1983). Those firms with highly innovative members will be more successful than their counterparts (Rogers, 1983).

PURPOSE AND CONTRIBUTION

Macro organizational perspectives like strategic action and institutional theories can be used to uncover different aspects of new product development. In this study, new product development is conceptualized in two ways; first as a strategic choice (Child, 1997) for a firm to survive in a constantly changing environment and as a mechanism of mimetic isomorphism (DiMaggio - Powell, 1991) which causes firms to copy one another, making them more homogenous. Linking organizational learning style to strategy, Ribbens (1997) argues that strategic organizational processes are, to a great extent, determined by the organizational learning style in use. The determination strategy in a firm is essential to

take account of the external environment, set standards of operating performance and give direction to organizational design (Child, 1997). From this standpoint, members of the firm will continue to perform learning as long as the organizational design remains unchallenged (Argyris, 1976).

Strategic choices and institutional practices have a major impact on structural rearrangements and new product development process. As organizational members are selected so as to prosper innovation, organizational learning will become the fundamental element of product innovation which can be associated with organizational learning styles of the firm. Based on these premises, this study explores the link between product development and organizational learning while examining the consequences of interaction between firms within the organizational field. A conceptual model revolving around organizational learning styles of the firm is developed that unveils the superiority of institutional practices, organizational structure or individual characteristics in developing innovations and new products.

Theoretical Foundation

Innovations have the potential to create new environmental conditions (Damanpour - Evan, 1984). New product development can be categorized as a technical innovation which is prone to be emanated from the lower levels of the hierarchy to top management (Daft, 1978). Firms that encourage their members to step out of the routine and perform unintended activities, create an environment with high levels of innovativeness (Knight, 1967). Also, technical innovations related to product development are easier to be accomplished than administrative innovations concerned with structural rearrangements (Damanpour - Evan, 1984). From a deterministic standpoint, administrative innovations occur during environmental adaptation process while uncertainty may enable environmental factors to dominate product development. Thus, organizations that are able to control environmental factors to an extent by selection of domain and competitive stance will be more likely to become the champions of new products (Chandler, 1962).

From a behavioral perspective, the inability of controlling every part of the system when making a decision hinders the proper resolution of conflict among groups in a firm and as a consequence, structural arrangements become corrupted (Cyert - March, 1963). Even though decisions at the firm level are restricted, organizational structure is attained through conscious efforts of the members. For example, Pfeffer (1981) argues that political contests within firms determine the organizational structure. This notion is supported by Scott (1992) who suggests that members of a firm search for opportunities and threats in the environment and strive to achieve favorable bargains. Because having various groups with conflicting viewpoints is detrimental to organizational structure, organizational members can be selected so as to minimize quarrel and utilize learning effectively.

Argyris and Schön (1996: 16) state that organizational learning occurs when individuals in a firm “experience a surprising mismatch between expected and actual results of action and respond to that mismatch through a process of thought and further action that leads them to modify their images of organization or their understanding of organizational phenomena and to restructure their activities so as to bring outcomes and expectations into line, thereby changing organizational theory-in-use”. Taking this definition into account, organizational learning involves two models: (1) single loop model and (2) double loop model (Argyris, 1976). Single loop model includes behavioral adjustment of individuals in consequence of their present theory-in-use (Argyris, 1976). However, double loop model enables members to generate new knowledge without trying to outdo others for self gratification by altering the theory-in-use and exploring new values (Argyris, 1976). Following Argyris and Schön (1996), organizational learning can be evaluated as a process composed of single and double loop learning which leads to individual and structural level adjustments that affect new product development as shown in Figure 1.

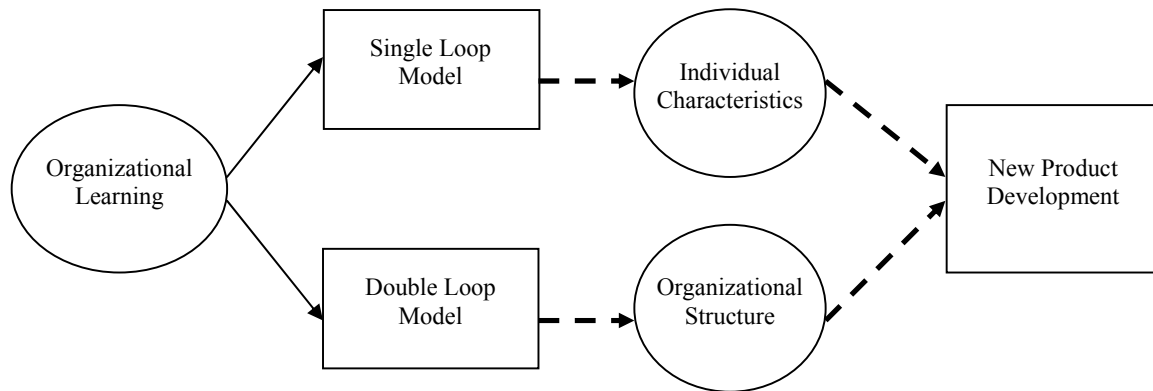


Figure 1. The link between organizational learning and new product development

Personal traits of members of the firm (March - Simon, 1953; Kleinschmidt and Cooper, 1995; Hlavacek - Thompson, 1973), varying features of organizational structure (Burns - Stalker, 1961; Baldrige - Burnham, 1975; Damanpour, 1996) and characteristics of the organizational field (Fleck, 2007; Leblebici, et. al., 1991; Lounsbury, 2002) influence the innovativeness of an organization and new product development. Initially, firms as cooperative systems may depend on individual traits rather than the organizational structure in order to prosper product development (Rogers, 1983). Personal categories such as education, coping with uncertainty and leadership in new ideas can be generalized for the overall success of the organization (Rogers, 1983). While the operationalization of innovative ideas is achieved through collective efforts, such ideas are primarily conceptualized at the individual level (Van de Ven, 1986). Hence, individual innovation is characterized by problem recognition, generation of ideas and solutions, sponsorship for the idea, building a coalition of support and producing a prototype which may then be diffused or institutionalized (Kanter, 1988). Additionally, members of the firm perceive new practices by the relative advantage, compatibility, complexity, trialability and observability that these practices provide and implement them accordingly (Rogers, 1983). Zaltman et al. (1973: 62) argue that individual awareness of new ideas in the initiation stage and adoption of new technologies in the implementation stage brings forth the innovative behavior. Therefore, innovations related to product, process, structure and people categories are highly interdependent to one another and each has the potential to impact the goal achievement of the firm (Knight, 1967).

At the same time, organizational sociology suggests the evaluation of new product development from an adaptive process point of view (Eisenhardt - Tabrizi, 1995). Administrative innovations lead to structural change that has a greater impact on product development process than participants of the social system in an organization have (Damanpour - Evan, 1984). Antecedents of organizational change depend on the attributes of structure, while increase in size and complexity of the firm cause innovative ideas to flourish (Baldrige - Burnham, 1975). Further from a macro perspective, the interaction of firms in an organizational field may result in rise and fall of innovative activities (Bolton, 1993). Once an innovation enters into the institutionalization stage, organizational structure becomes the dominant element of diffusion (Bolton, 1993). Thus, it is argued that innovation is an industrial, organizational and individual level construct (Damanpour, 1996).

Product innovations are mainly shaped by industrial differences while administrative innovations which influence both the structure and the individual, are mostly determined by organizational disparities (Damanpour, 1996). For example, Harmancioğlu (2009) reports a positive relationship between organizations' substitution of loosely coupled forms for tightly integrated structures and their becoming increasingly modular. By that, modularization can replace external control mechanisms whereby supervision through designed interfaces is managed (Harmancioğlu, 2009). Additionally, major changes of technology in an industry may have a negative impact on firms' new product development effi-

ciency (Hambrick - Macmillan, 1985). Consequently, this can set in motion the need for an adjustment of institutional, organizational and individual characteristics according to the emerging technologies.

The Conceptual Model and Propositions

The proposed conceptual model has a multilevel perspective focus that revolves around the antecedents of organizational learning styles. Learning models which are composed of single, double and triple loops bring forth adjustments in individual characteristics, organizational structure and institutional practices and thus, they can be attributed as organizational learning styles of the firm. Specifically, the relationship between extrovert innovation and single loop model, introvert innovation and double loop model, and institutional innovation and triple loop model is depicted in Figure 2.

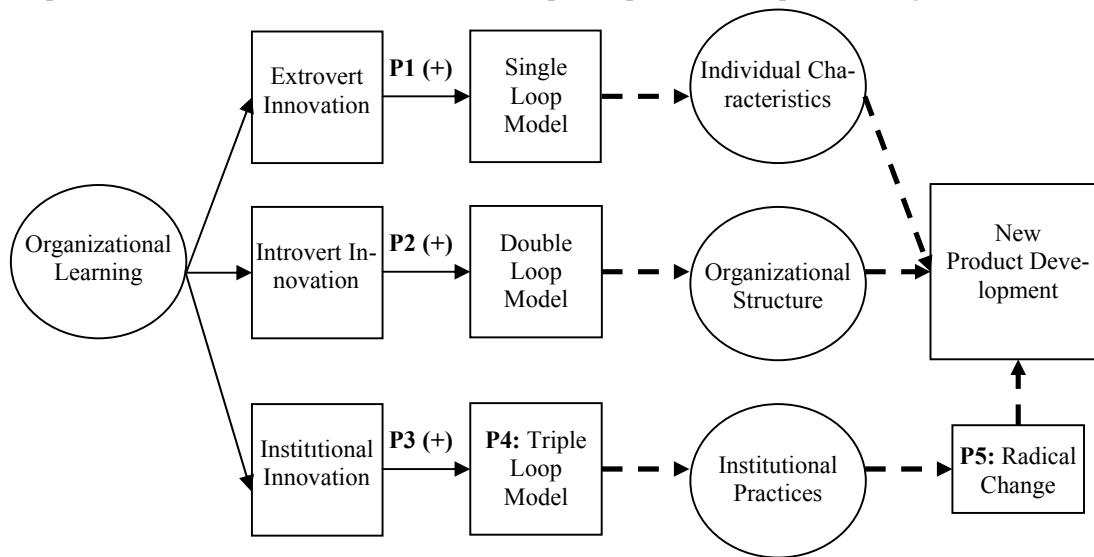


Figure 2. Learning focused antecedents of new product development

As shown, organizational learning styles of an organization affecting new product development are conceptualized from different levels of analysis. In order to meet market demands, firms develop new products which are defined as product innovations (Ettlie - Reza, 1992). At the same time, they incorporate new elements into their production processes for the purpose of enhancing product development, which are considered to be process innovations (Ettlie - Reza, 1992). Because process innovations include the alteration of organizational structure and administrative system, it is more difficult to implement process innovations than product innovations (Ettlie - Reza, 1992). The argument here is that since process innovations require modifying the taken for granted values of the organization, substantial change in strategy may be needed. In fact, the strategy in use can no longer be viable for the firm to attain its appropriate goals. As a result, acceptability of strategy may come into question. Similarly, individual level modifications of the behavior can take place when the firm faces a problematic situation (Argyris - Schön, 1996).

Organizational members can search the issue, evaluate the discord between expected and actual results, restructure their activities accordingly and change their organizational phenomena related to the problematic situation in question (Argyris - Schön, 1996). Hence, organizational learning is defined as a process that includes single loop learning and double loop learning (Argyris - Schön, 1996). Specifically, single loop learning does not induce change in organizational values however it causes the strategy in use or assumptions to be adjusted (Argyris - Schön, 1996). By this, single loop learning centers on change in individual values and behaviors. On the other hand, double loop learning brings about restructuring of strategy and assumptions, as well as organizational values (Argyris - Schön, 1996). By

that, double loop learning focuses on structural rearrangements and change in related parts. Additionally, it can be argued that single loop learning is associated with relatively smaller scale adjustments, whereas double loop learning is a part of relatively larger scale modifications. This notion is supported by Knight (1967) who proposes that innovations can be categorized as introvert and extrovert innovations that involve structural rearrangements and new products respectively. From an adoption perspective, introvert innovations have a wider scope that are more difficult to implement when compared to extrovert innovations, while firms can switch from one type to the other due to the circumstances they encounter (Knight, 1967). Innovations are modeled through a constantly changing process, while firms' internal dynamics determine the kinds of innovations to be adopted among various new practices (Rogers, 1983).

Proposition 1. Single loop model is positively related to the extent to which organization(s) achieve extrovert innovation. Specifically:

1.a. If extrovert innovation is prevalent in a firm, individual characteristics will be superior to organizational structure and institutional practices in new product development.

Proposition 2. Double loop model is positively related to the extent to which organization(s) achieve introvert innovation. Specifically:

2.a. If introvert innovation is prevalent in a firm, organizational structure will be superior to individual characteristics and institutional practices in new product development.

Organizational learning is contingent upon individual characteristics and organizational structure which exist in a social system with diversified contextual factors. Cool et al. (1997: 545) state that "the evolution of innovation while it diffuses and the variations in institutional environments within the social system where an innovation diffuses are two important classes of supply factors that could plausibly affect the rate of diffusion of an innovation but are ignored by the traditional perspective". They identify the diffusion of innovation in an industry whereby distinct periods of innovative activities can be formed. Complementary to this view, Brown (1981: 93) suggests institutional practices can create external conditions that formalize the spatial and temporal patterns of diffusion of innovations. As such, innovators may be unable to attain certain characteristics of an innovation uniformly and the diffusion process may trigger change in those characteristics unattained (Cool et al., 1997). Thus, diffusion of innovations is a multilevel construct that varies among different firms and institutional fields (Cool et al., 1997). From this standpoint, organizational and institutional characteristics influence time and place of innovations to be adopted and types of innovations to be diffused (Brown, 1981).

Leblebici et al. (1991) argue that new institutional practices introduced by peripheral firms can bring forth the transformation of existing practices that are utilized in major firms of the industry. Any innovation is implemented through the nature of institutional change rather than the nature of institutional environment (Leblebici et al., 1991). Hence, institutional environment is not a permanent phenomenon for innovative firms; to the contrary, institutional environment evolves over time congruent with the newly institutionalized definitions (Leblebici et al., 1991). Additionally, members of the organization are considered to be effective agents of change and innovative activities (Rogers, 1983). Organizations adopt different types of innovations in accordance with their perceived advantage, compatibility, complexity, trialability and observability of the innovation (Rogers, 1983). Furthermore, in order to solve problems about the adoption of new practices and acquire competitive advantage, interaction between firms within the institutional field provides an appropriate platform (Leblebici and Salancik, 1982). The reason of this interaction is due to the fact that institutional framework whereby solutions are rationalized, is defined by the jointly perceived nature of the product (Leblebici et al., 1991: 339). Following Leblebici et al. (1991), diffusion of new products in an industry followed by transformation of organizational fields can be considered as triggering off the need to adjust institutional practices, organizational structure and individual characteristics which results in learning at the institutional level.

Proposition 3. Depending on the nature of a new product, firms can achieve institutional innovation which may transform individual characteristics, organizational structure and institutional practice. This process can be defined as triple loop learning.

Proposition 4. Triple loop learning is positively related to the extent to which organization(s) achieve institutional innovation. Specifically:

4.a. If institutional innovation is prevalent in a firm, institutional practices will be superior to individual characteristics and organizational structure in new product development.

Kanter (1983) proposes that the accumulation of micro changes such as small scale innovations initiated by people who generate new ideas and creative responses, often results in macro changes. Additionally, Van de Ven and Polley (1992) suggest innovative activities developed over time is directly related to diversification of learning patterns activated by organizational structure. In this view, environmental events and resource controllers influence the learning process of the firm (Van de Ven - Polley, 1992). Furthermore, adoption of an innovation can become compulsive when organizational learning is incompetent (Attewell, 1992). Thus, learning barriers can be lowered by new institutions that provide appropriate learning patterns for firms to adopt the innovation (Attewell, 1992).

Building on innovation as a process of learning, firms adopting particular innovations may experience the organizational field in distinct ways so that the perceived environment may seem to be heterogeneous. Because institutional theory asserts that organizations in an institutional field become isomorphic over time (DiMaggio - Powell, 1991), structural differences between firms in an institutional environment can be considered to become extinct. From this standpoint, distinctions between diversified perceptions result in different cognitive maps about the environment, although no major difference exists. This notion is supported by Özen (2007: 270) who states “institutional theory challenges the common approach which argues that organizations acquire different characteristics by rationally adapting to their technical and economic environment and survive as functional instruments”.

Mimetic isomorphism refers to firms’ becoming more similar by copying one another in an institutional field (DiMaggio - Powell, 1991: 69). DiMaggio and Powell (1991: 64) define institutional field as an environment composed of firms which “in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products”. Since environmental uncertainty compels organizations to embrace taken for granted procedures, firms will model themselves after those they perceive as successful (DiMaggio - Powell, 1991). As such, cognitive and cultural attributes of a social system can be considered to have a major impact on the adoption of innovations. Contextual factors affect the diffusion of innovations and the types of innovations that organizations have access to (Cool et al., 1997).

With these reasons in mind, the consequences of new product development cannot be understood in an acontextual manner. In fact, the level of innovation diffused may vary from one organization to another in accordance with the characteristics of different social systems (Cool et al., 1997). From a more technical perspective, Henderson and Clark (1990) criticize the classification of innovation as simple and radical. In their view, minor new changes in products can lead to radical changes in industries (Henderson - Clark, 1990). Successful product development is directly related to component knowledge and links between the components (Henderson - Clark, 1990). New product development can be achieved by reconfiguring the links between these components without altering the core elements (Henderson - Clark, 1990). Thus, adoption of product innovations perceived to be simple at the level of organizations can lead to unexpected changes at the level of social systems.

Proposition 5. Successful product changes of a firm can be accepted by other firms, transforming the institutional practice in light of the products’ diffusion. Therefore, minor changes in new products across an institutional field can be identified as radical change.

Discussion

New product development provides competitive advantage for organizations which are devoted to innovate with latest products available. Also, organizations' contributions to the institutional field which shelter the widely recognized institutional practices of the industry can lead to sustainable competitive advantage (Fleck, 2007). In fact, many firms strive to maximize their potential to build technology that may open up a new era of product development. From this point of view, new products can be used as a strategic tool to strengthen competitive positioning. What firms produce has a major impact on their success and transition to become an institutional level organization. As for those organizations willing to concentrate on newest technologies in related industries, a detailed understanding of organizational learning contributes to the realization of effective product development.

Because innovation is defined as "any idea, practice or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adoption" (Zaltman et al., 1973: 10), firms develop an innovation when they introduce a new perception for utilization of the product. Additionally, Dodgson et al. (2002) argue that innovation is comprised based on individual characteristics and the innovation process lean upon the personal skills of trained members. Therefore, the degree of innovative activities of an organization will be directly related to the number of new perceptions about the product provided by the members of the organization. Since innovations are categorized as introvert and extrovert innovations which are composed of new structural arrangements and new products respectively (Knight, 1967), organizational learning styles will influence the way firms innovate. Introvert innovations have a wider scope that is more difficult to implement when compared to extrovert innovations (Knight, 1967). From this standpoint, once introvert innovation is most generally practiced in a firm, organizational structure will be superior to personal traits and institutional practices in new product development.

On the other hand, in case extrovert innovation is most widely adopted in a firm, individual characteristics will be superior to organizational structure and institutional practices in product development process. Finally, if institutional innovation is prevailing in an organization, institutional practices will be superior to individual traits and organizational structure for developing new products. These suggestions should be considered in light of the broader social system in which firms reside. Organizational learning styles can be classified in accordance with taking advantage of different learning patterns in a social system. Single loop learning occurs when members of the organization change the way they used to behave with what they learn (Argyris - Schön, 1996). On the other hand, altering organizational values along with the structure is caused by double loop learning (Argyris - Schön, 1996). As individual attitudes dominate the organizational settings through relatively low amounts of intervening environmental disturbances, single loop learning will be the controlling learning style of the firm. Also, personal traits and individual innovativeness will have relatively bigger impact on new product development. Additionally, as the relationship between organizational structure and the surroundings dominate the organizational settings, double loop learning will be the controlling learning style of the firm. Thus, structural characteristics will influence new product development strongly.

Furthermore, institutional change can be achieved through learning at the institutional level. With the utilization of advanced technology, new products may transform the institutional field, organizational structure and personal behavior which can be associated with triple loop learning. Therefore, organizations have the ability to alter the institutional practice with new product using triple loop learning. Since minor changes of successful new products in an institutional field can make radical change happen, triple loop learning firms can be said to dwell on the potential to lead institutional level innovations.

Constraints of this study include considering product development only as a strategic choice (Child, 1997) and as a mechanism of mimetic isomorphism (DiMaggio - Powell, 1991) which are important factors of survival for the organization. Specifically, different product innovations may have distinctive impacts on various aspects of organizational theory such as population ecology (Hannan - Freeman, 1977), resource dependency (Pfeffer - Salancik, 1978), social action (Silverman, 1971) and agency costs (Jensen - Meckling, 1976). Building on the argument that institutional practices, organizational structure and individual characteristics affect new product development, this paper proposed that the

superiority of any of these sources of new product development depends on organizational learning styles of the firm. Considering the context they arise from, single loop learning firms rely on personal traits while double loop learning firms and triple loop learning firms lean upon organizational structure and institutional practices respectively. The implementation of minor changes due to personal understanding can be considered easier for a firm to attain than the implementation of radical changes due to structural and institutional understandings. Hence, mature firms can be said to contemplate on individual characteristics in developing new products, whereas an effective one may require organizational structure to be redesigned and institutional practices to be reexamined. Future studies can investigate the appropriate institutional features that enhance product innovation.

Implications for Research

This paper explored organizational learning styles of the firm so as to contribute to the understanding of how new product development provides advantage for survival of the organizations. Although it may seem complicated to distinguish which learning style is prevalent in the organization, it can be argued that a comprehensive examination may propound the dominant type of learning. In addition, as suggested by Knight (1967), organizations can switch from introvert innovations with a wider scope that is relatively difficult to implement to extrovert innovations with a narrower scope that is relatively easier to accomplish due to the circumstances they encounter. Therefore, firms may have the ability to switch from one learning style to the other in accordance with the contextual factors they perceive as important.

A detailed examination into the institutional factors responsible for the occurrence of learning at different levels can enhance the literature on the relationship between new product development and organizational learning. Mature companies may experience deep organizational structures as an obstacle for developing institutional level innovations as they become more rigid over time (Dougherty - Hardy, 1996; Karlsson - Loven, 2005). Since organizational norms along with values are generally formed and modified at the early stages of organizations' life, newly established organizations may be prone to use double loop learning more than any of the other styles of learning. It is possible to argue that a link exists between the stages of development of an organization over time and the utilization of organizational learning styles.

As a general rule, new product development and learning are interconnected. During the early stages, firms are likely to develop various kinds of products related to learning patterns activated by structural arrangements and interaction with the surroundings. Thus, the probability of leading an institutional level innovation and developing a product that may alter the institutional practice of that particular product segment will be high within these stages. Moreover, this will enable the utilization of triple loop learning by the other firms of the industry. Consequently, radical changes in related industries may come to pass. On the other hand, as organizations grow older, they may find it difficult to form new organizational norms and modify existing values. Therefore, mature organizations can benefit from single loop learning more than the other learning styles unless they focus on constant innovation, not only in the development of new products, but also with respect to the modification of organizational structure and institutional practices.

In this paper, organizational learning styles are utilized as a method for altering individual characteristics, organizational structure and institutional practices. From this point of view, each construct is examined in separate and their impact on new product development is distinctively presented. Another avenue for future research may come from the interrelationships between the constructs. Organizational learning may be better understood when interaction among the concepts of learning styles are taken into account. With that in mind, members of the organization can interpret organizational structure and institutional practices in different ways. Thus, their cognitive skills formed by the interaction with the broader social system and the institutional field as a whole can provide new insights for novel organizational learning styles to be constructed.

REFERENCES

- Argyris, C. 1976, Single Loop and Double Loop Models in Research on Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-375.
- Argyris, C. and Schön, D.A. 1996, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Attewell, P. 1992, Technology Diffusion and Organizational Learning: The Case of Business Computing, *Organization Science*, 3(1), 1-19.
- Baldrige, V. and Burnham, R. 1975, Organizational Innovation: Individual, Organizational and Environmental Impacts, *Administrative Science Quarterly*, 20, 167-176.
- Bolton, M. 1993, Organizational Innovation and Substandard Performance: When is Necessity the Mother of Innovation, *Organization Science*, 4(1), 57-75.
- Brown, L. 1981, *Innovation Diffusion: A New Perspective*. London: Methuen.
- Burns, T. and Stalker, G.M. 1961, *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Calantone, R.J., DiBenedetto, A. and Divine, R. 1993, Organizational, Technical and Marketing Antecedents for Successful New Product Development, *R&D Management*, 23(4), 337-349.
- Chandler, A. 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Child, J. 1997, Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect, *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Cool, K., Dierickx, I., and Szulanski, G. 1997, Diffusion of Innovations within Organizations: Electronic Switching in the Bell System, 1971-1982, *Organization Science*, 8(5), 543-559.
- Cyert, R. and March, J. 1963, *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. 1978, A Dual Core Model of Organizational Innovation, *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour, F. 1996, Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models, *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F. and Evan, W. 1984, Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. 1991, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In DiMaggio P.J. and Powell W.W. (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 63-82.
- Dodgson, M., Gann, D., and Salter, A. 2002, The Intensification of Innovation, *International Journal of Innovation Management*, 6(1), 53-83.
- Dougherty, D. 1992, Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms, *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- Dougherty, D. and Hardy, C. 1996, Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation to Organization Problems, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.
- Dougherty, D. and Heller, T. 1994, The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firms, *Organization Science*, 5(2), 200-218.
- Drazin, R. and Schoonhoven, C. 1996, Community, Population, and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1065-1083.
- Eisenhardt, K.M. and Tabrizi, B. 1995, Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry, *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110.
- Ettlie, J.E. and Reza, E. 1992, Organizational Integration and Process Innovation, *The Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827.
- Fleck, D. 2007, The Route to Long-term Success of Technology Companies, *International Journal of Innovation Management*, 11(1), 165-190.
- Hambrick, D.C. and Macmillan, I.C. 1985, Efficiency of Product R&D in Business Units: The Role of Strategic Context, *Academy of Management Journal*, 28(3), 527-547.
- Hannan, M.T. and Freeman, J. 1977, The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.

- Harmancıoğlu, N. 2009, Portfolio of Controls in Outsourcing Relationships for Global New Product Development, *Industrial Marketing Management*, 38, 394-403.
- Henderson, R. and Clark, K. 1990, Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hlavacek, J. and Thompson, V. 1973, Bureaucracy and New Product Innovation, *Academy of Management Journal*, 16(3), 361-372.
- Howell, J. and Higgins, C. 1990, Champions of Technological Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. 1976, Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kanter, R.M. 1983, *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R.M. 1988, When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations, *Research In Organizational Behaviour*, 10, 169- 211.
- Karlsson, C. and Loven, E. 2005, Managing New Technology Integration: Integrating Software in Manufactured Products, *International Journal of Innovation Management*, 9(3), 343-370.
- Kleinschmidt, E.J. and Cooper, R.G. 1995, The Relative Importance of New Product Success Determinants: Perception versus Reality. *R&D Management*, 25(3), 281-297.
- Knight, K. 1967, A Descriptive Model of the Intra Firm Innovation Process, *Journal of Business*, 40(4), 478-496.
- Leblebici, H. and Salancik, G.R. 1982, Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade, *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 227-242.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A., and King, T. 1991, Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the US Radio Broadcasting Industry, *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333-363.
- Lounsbury, M. 2002, Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance, *The Academy of Management Journal*, 45(1), 255-266.
- Mansfield, E. and Wagner, S. 1975, Organizational and Strategic Forces Associated with Probabilities of Success in Industrial R&D. *The Journal of Business*, 48, 179-198.
- March, J. and Simon, H.A. (1958), *Organizations*. New York: Wiley.
- Normann, R. 1971, Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation, *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 203-215.
- Özen, Ş. 2007, New Institutional Theory: New Horizons and New Problems in Organizational Analysis. In Sarıgut, A.S. and Özen, Ş. (eds) *Organization Theories*, Ankara: İmge, 237-330.
- Pfeffer, J. 1981, *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. 1978, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row.
- Pierce, J.L. and Delbecq, A.L. 1977, Organizational Structure, Individual Attitudes and Innovation, *Academy of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Ribbens, B. 1997, Organizational Learning Styles: Categorizing Strategic Predispositions from Learning, *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(1), 59-73
- Rogers, E.M. 1983, *Diffusion of Innovations, 3rd Edition*. New York: The Free Press.
- Scott, W.R. 1991, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Silverman, D. 1971, *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. New York: Basic Books.
- Thompson, V.A. 1965, Bureaucracy and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1- 20.
- Van de Ven, A.H. 1986, Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van De Ven, A.H. and Polley, D. 1992, Learning While Innovating, *Organization Science*, 3(1), 92-116.
- Zaltman, G., Duncan, R., and Holbek, J. 1973, *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

Protestocular, Şirketler ve Devlet Ekseninde Türkiye'deki Hes Sektörünün Yapılandırılması: Doğu Karadeniz Mücadelesi

Abdullah Uzun

Özet: Bu çalışmada Doğu Karadeniz Bölgesinde HES'lere karşı yöre halkının ve çevreci gruplarının verdiği mücadeleler ve mücadelelere şirketlerin ve devletin verdiği karşılıklar bağlamında, sektördeki yapılanma yeni kurumsal teori ve toplumsal hareketler teorilerinden faydalanılarak incelenmiştir. Analize devletin bu süreçteki rolüne vurgu yapması adına devletin enerji alanında izlediği kamu politikaları da dahil edilmiştir. Çalışmanın temel bulgusu, Türkiye bağlamında devletin açıkça şirketlerden yana tavır aldığı bir durumda toplumsal hareketlerin kendi kurumsal mantıklarını kabul ettirmelerinin ve alanda bu yönde bir değişim yaratmalarının ne kadar güç olduğunun gösterilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Yeni kurumsal Teori, Toplumsal Hareketler Teorisi, Kamu Politikaları.

GİRİŞ

Türkiye'de özellikle 1980 sonrası 24 Ocak kararlarıyla beraber ekonomide liberal politikaların uygulandığı bir sürece girilmiştir. Bu süreçte devlet birçok alandaki faaliyetlerini özel sektöre devretmeye başlamıştır. Bu alanlardan bir tanesi de enerji sektörü olmuştur. Devlet enerjideki dış bağımlılığı azaltmak adına yapımını özel sektörün üstlendiği yenilenebilir enerji kaynakları projeleri geliştirmiştir. Bu enerji kaynaklarından biri de özellikle 1990'lı yılların ortalarında gündeme gelen HES projeleri olmuştur.

Açılımı hidroelektrik santral olan HES'ler, küçük akarsu ve dereler üzerine kurulan barajsız santrallerdir. Kurulduğu ilk yıllardan bu yana bu sektörde ciddi mücadeleler yaşanmaktadır. HES'lerin kurulduğu bölgelerdeki bir kısım yöre halkı ve çevreciler bu santrallere ve şirketlere karşı demokratik, hukuksal ve tepkisel mücadelelerini sürdürmektedir. HES şirketleri ve devlet kurumlarına göre, HES'ler temiz ve çevreci bir enerji üretim kaynağı olarak sunulmaktadır. Meydan okuyuculara göre ise, çevreyi ve doğayı katleden, dereleri kurutan, doğal yaşam alanlarına, tarihi, sosyal ve kültürel değerlere geri dönüşümsüz zararlar veren projeler olarak görülmektedir.

Yurdun her köşesinde binlerce HES projesi tasarlanmasına rağmen mücadelelerin en çok yaşandığı bölge Doğu Karadeniz'dir. Bölgedeki ilk mücadeleler, ilk HES projesi olan Rize Çamlıhemşin Fırtına Vadisi üzerinde kurulması planlanan ve BM Holding tarafından geliştirilen Dilek-Güroluk HES projesine karşı yaşanmıştır. Uzunca bir mücadelenin ardından yöre halkı ve çevreciler hukuksal zafer kazanmışlar ve projeyi iptal ettirmeyi başarmışlardır. Fakat bu mücadelenin zaferi kısa sürmüştür. 2000'li yıllardan yapılan yeni yasal düzenlemelerle bölgedeki HES projelerine ağırlık verilmiş ve bunun sonucunda mücadelelerde kızışmaya ve sertleşmeye başlamıştır.

Bölgedeki yaşanan bu mücadeleler HES sektörü nasıl ve ne şekilde yapılandırmakta ve dönüştürmektedir? Bu sorunun cevabına verilecek yanıt Yeni kurumsal teorinin son yıllarda üzerinde fazlaca durduğu bir kurumsal alanın yapılandırılması veya bu alanda zamanla meydana gelen değişimleri açıklama hususunda literatüre katkı sağlayabilir. Bu süreç yeni kurumsal kuram ve toplumsal hareketler teorilerinin bütünleştirilmesiyle daha iyi kavranabilir. Çünkü son zamanlarda yeni kurumsal teori ve toplumsal hareket teorilerinin birlikte ele alındığı çalışmalarla bir alandaki kurumsal değişimin açıklanabileceği ifade edilmektedir (Davis vd., 2005). Fakat yapılan çalışmaların çoğu devletin herhangi bir sektörler ilgili izlediği kamusal politikalar göz ardı edilmektedir. Oysaki devletin izlemiş olduğu ekonomik politikalar, toplumsal hareketlerin amaçlarına ulaşp-ulaşmamasında etkili olabilir. Özellikle son yıllarda liberal politikaların uygulandığı Türkiye'de hükümet aktörlerinin izlediği alana yönelik politikalar ve bu politikalar sonucu yapılan düzenlemeler bu yapılanma sürecinde oldukça etkili olmaktadır. Bu bağlamda devletin bu süreçteki etkisini göstermesi bakımından Türkiye'nin enerji alanında izlediği kamusal politikalarda analize dahil edilmiştir.

Bu bakımdan çalışma da yöre halkının ve çevrecilerin protesto faaliyetlerine, bu faaliyetlere karşı HES şirketlerinin vermiş olduğu karşılıklara ve uyguladıkları taktiklere ve devletin bu süreç-

teki oynadığı role vurgu yapılarak, bu sektördeki yapılanma ve değişimin nasıl gerçekleştiğinin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Böyle bir çalışmayla, Türkiye gibi farklı bir ulusal bağlamda farklı aktörlerin karşılıklı etkileşimiyle kurumsal bir alanın nasıl yapılandırıldığı ve bu alandaki değişimin nasıl gerçekleştiğine ilişkin literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Teorik Çerçeve

Yeni kurumsalcı kuramın öncü çalışmalarında kurumların nasıl eşbiçimli hale gelecekleri ve yayılımları hususları ağırlıklı olarak çalışılmış, kurumların doğuşu ve değişimine pek değinilmemiştir. Yapılan çalışmalarda istikrar ve uyumun bağlamsal kaynakları vurgulanmış, kurumsal değişimin kaynağı ise dışsal şoklara ilişkin geçici açıklamalarla izah edilmiştir (Greenwood - Hinings, 1996). Fakat son yıllarda yeni kurumsalcı teorisyenler uyum, istikrar ve yakınsamadan ziyade, kurumsal alandaki çelişkilere ve farklılıklara daha fazla odaklanmaya başlamışlardır (Scott, 2010: 14). Bu çalışmalarda kurumsal çevre çoklu ve rekabet halindeki mantıklardan oluşan (Friedland-Alford, 1991), oldukça parçalı, çelişki içerisinde ve belirsizliklerin hakim sürdüğü bir alan olarak kavramlaştırılmıştır (Schneiberg, 2007; Lonsbury, 2007, Seo - Creed, 2002, Marquiz - Lonsbury, 2007). Kurumsal alandaki değişimin de bu içsel çelişkilerden ve farklı mantıklardan doğduğu belirtilmiştir. Bu değişimde kurumsal alandaki aktörlerin eylemleri üzerine odaklanılmıştır. Bir kurumsal alandaki baskılara aktörlerin stratejik karşılıklar vererek (Oliver, 1992) veya kurumsal girişimcilik rolü üstlenerek (DiMaggio, 1988), değişim sürecinde aktif roller üstlenebileceği ifade edilmiştir.

Bu çizgi dahilinde, son zamanlarda yeni kurumsal kuramın aşırı determinist yapısının da üstesinden gelecek şekilde, kolektif seferberlik ve toplumsal hareketler teorileri değişimin bir aktörü olarak kurumsal analize dahil edilmiştir (Schneiberg - Lonsbury, 2007: 648). Toplumsal hareketlerin kurumsal analize dahil edilmesi kurumsal alandaki değişimi açıklamak için kurumsal süreçlere, aktörlere ve alanın yapılandırılmasına ilişkin yeni perspektifler sunmuştur (Schneiberg - Lonsbury, 2007: 249). Örneğin kurumsal süreçlere ve alanın yapılandırılmasına ilişkin olarak, politik fırsat yapıları, çerçeveleme (*framing*) süreçleri ve kolektif seferberlik süreçleri, rekabet halindeki farklı mantıklar gibi kavramlardan yararlanılmıştır (Scott - McAdam, 2005). Aktörlere ilişkin olarak, meydan okuyucular, farklı alternatif arayışlarında olanlar, savunucular, profesyoneller ve diğer resmi görevliler gibi anahtar oyuncular analizlere eklenmiştir (Schneiberg - Lonsbury, 2007: 649). Örneğin, toplumsal hareket perspektifi kurumsal alandaki değişime bir ışık sunacak şekilde, nasıl ve ne zaman sıradan insanların devlet otoriteleri, büyük şirketler ve devlet dışındaki elitler gibi güçlü kesimlere karşı kendi taleplerini kabul ettirmek adına seferber olabileceklerinin anlaşılmasını sağlamıştır (Della Porta - Diani, 1999). Kısacası, Toplumsal hareket teorisinin kurumsal analize dahil edilmesiyle birlikte, örgütsel alanların nasıl ve ne zaman çoklu, birbirleriyle çelişen ve rekabet halinde mantıklardan oluşacağını ve bunların örgütsel alandaki değişimi nasıl tetikleyebileceği daha iyi anlaşılabilir (Schneiberg - Lonsbury, 2007: 649). Dahası bu sayede, bir örgütsel alandaki örgütlerin eylemleri daha iyi anlaşılabilir ve toplumsal hareketlerin sonuçlarının örgütler üzerindeki etkileri gösterilebilir (Özen - Özen, 2010).

Bu yapılar dahilinde, toplumsal hareketlerin örgütsel alanları yapılandıran nasıl bir değişim ajanı olabileceğine ilişkin literatürde bir çok çalışma yapılmıştır (Hoffman, 1999; Rao, 1998; Clemens, 1997; Fligstein, 1996; Schneiberg, 2002; Schneiberg - Soule, 2005; Lonsbury, 2001). Yapılan bu çalışmalar devletin kurumsal değişim sürecinde rasyonel ne nötr bir aktör olarak kaldığı Anglo Sakson ülkelerine özgü olmakta, toplumsal hareket aktörleri de genellikle politik süreçlere etki edebilen görece olarak güçlü kesimlerden oluşmaktadır (Özen - Özen, 2009). Oysaki farklı ulusal ve kültürel bağlamlar da kurumsal bir alanın yapılanmasında ve değişim süreçlerinde devletin ve politik süreçlerden izole olan görece olarak güçsüz toplumsal aktörlerin faaliyetlerinin de dikkate alındığı çalışmalar pek az yapılmaktadır. Bu çalışma da ele alınan konulardan biri de bu güçsüz aktörlerin alanı yapılandırmadaki rolü olmuştur.

Türkiye’de 1980 Sonrası Hidroelektrik Enerji Politikaları

1980 sonrasında karma ekonomi, yerini 24 Ocak 1980 kararları ile serbest piyasa ekonomisine bırakmıştır. Böylelikle 1980’den sonra devletin küçültülmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri’nin (KİT) özelleştirilmesi hedeflenerek neo-liberal bir politika izlenmeye başlanmıştır. Bu politikayla,

piyasa her alanda serbestleşirken devletin de girişimcilikten ayrılması ile özel girişime hız kazandırılmak istenmiştir (Kayıkcı, 2005: 1). Bu piyasalaştırılan alanlardan biri de enerji sektörü olmuştur. Gerek hükümet programlarında gerekse de Kalkınma programlarda enerji sektöründeki tekelin kırılıp, özel sektörün destekleneceği belirtilmiştir. Nitekim V. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)'nda, enerji amaçlı yatırımlara ağırlık verilmesi hedeflenmiş, enerji hammaddelerinin arama ve üretiminde kamunun dışındaki kaynaklardan yararlanılması benimsenmiş ve bu konuda özel sektör ve yabancı sermaye girişimlerinin destekleneceği ifade edilmiştir. Bu dönemden itibaren özel sektörün önüne açmak için bir takım yasalarda çıkarılmıştır. Bu yasalardan biri 3996 sayılı 'Yap-İşlet-Devret Yasası'dır². Bu yasa ile, YİD modelinde, yerli ya da yabancı sermaye şirketi projeyi tasarımılamakta, tüm finansmanı temin ederek tesisi kurmakta, borçlarını ve öz sermayesini geri kazanmaya yeterli bir süre boyunca tesisi işletmekte, ürettiği enerjiyi maliyetlerini ve belirli bir kâr payını içeren bir fiyat ile kamu kuruluşuna satmakta ve işletme dönemi sonunda tesisleri bedelsiz olarak devlete veya devletin belirleyeceği bir kuruluşa devretmektedir.

Çeşitli yasalar ve yönetmeliklerle önü açılan özel sektör enerji alanında faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu sektörlerden birini Hidroelektrik enerjisi oluşturmaktadır. Fakat bu alandaki ilk adım Rize Çamlıhemşin Fırtına Vadisi üzerinde kurulması planlanan ve BM Holding tarafından geliştirilen Dilek-Güroluk regülatörleri ve HES projesiyle gündeme gelmiştir. DSİ tarafından 1965 yılında, tüm havza genelinde 6 adet regülatör, 5 adet baraj ve 10 adet HES olmak üzere çeşitli büyüklüklerde toplam 21 adet enerji üretim amaçlı yapının inşasını öngören plan hazırlanmıştır. Ancak 24 Haziran 1986'ya kadar herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bu tarihte ilk olarak BM Mühendislik, Dilek-Güroluk HES projesini Fırtına Deresi'nin kollarından Hala ve Hemşin dereleri üzerinde Yap-İşlet-Devret modeli ile gerçekleştirmek amacıyla Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'na başvurmuştur. Burada yapılması planlanan HES ve Regülatör projeleri, çevrecilerin ısrarla sürdürdüğü uzun bir hukuksal mücadeleden sonra durdurularak iptal edilmiştir.

Bu çalışmalardan sonra uzun bir süre HES projeleri gündeme gelmemiştir. Özellikle 2000'li yıllardan sonra yapılan yasal düzenleme ve değişikliklerle son yıllarda art arda HES projeleri geliştirilmeye başlanmıştır. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005): Enerji alt sektörlerinde, değişen ekonomik konjonktür ve artan özelleştirme faaliyetleri paralelinde özel kesimin daha aktif rol oynayabileceği bir yapıya dönüşüm amaçlanmıştır. Bu doğrultuda başta elektrik ve doğalgaz alt sektörleri olmak üzere, enerji kaynaklarının üretiminden tüketimine kadar her aşamada özel kesimin en üst düzeyde yatırım ve işletme faaliyetlerine katılımı için gerekli yasal ve kurumsal değişikliklerin yapılması öngörülmüştür.

VIII. plan döneminde, 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu ve 4646 sayılı Doğalgaz Piyasası Kanunu ile bu sektörler rekabete açılmış ve piyasanın düzenlenmesi amacıyla Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) kurulmuştur. Yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik üretimi içindeki payını yükseltmek amacıyla 5346 sayılı yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Üretimi Amaçlı Kullanımına İlişkin Kanun bu dönemde yasalaşmıştır. Hazırlıkları tamamlanan Enerji Verimliliği Kanunu bu dönemde çıkarılamamış, ancak Şubat 2007'de kanunlaştırılmıştır.

Bütün bu kanuni düzenlemelerle birlikte HES'ler yenilenebilir, temiz, çevreci ve ucuz bir enerji kaynağı olarak takdim edilmiş ve özel sektörün bu alanda faaliyete geçmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla Hükümet, Devlet Su İşleri (DSİ) ve tüzel kişiler arasında hidro enerji üretim tesisleri kurulması ve işletilmesi amacıyla 2003 yılında su kullanım anlaşması yönetmeliği çıkarılmıştır. Bu yönetmelikle beraber, 2001'de yürürlüğe giren 4628 sayılı "Elektrik Piyasası Kanunu" ve 2005 yılında çıkan 5346 sayılı "Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Üretimi Amaçlı Kullanımına İlişkin Kanun" çerçevesinde EPDK'dan (Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu) üretim lisansı alan yatırımcılar, DSİ ile su kullanım anlaşmalarını imzalayıp, tesisleriyle ilgili projeleri Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına onaylatıp, resmi prosedürü tamamlayarak tesis faaliyeti aşamasına gelmişlerdir. 2005 yılı sonrasında HES'ler için Üretim Lisansı talebi başvurusunda kısa sürede bir patlama yaşanmıştır.

² Yap-İşlet-Devret Modeli: İleri teknoloji ve yüksek maddi kaynak ihtiyacı duyulan projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılmak üzere geliştirilen özel bir finansman modeli olup, yatırım bedelinin (elde edilecek kar dahil) sermaye şirketine veya yabancı şirkete, şirketin işletme süresi içerisinde ürettiği mal veya hizmetin idare veya hizmetten yararlananlarca satın alınması suretiyle ödenmesini ..." ifade etmektedir. Resmi Gazete, **Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yapıtırılması Hakkında Kanun**, Sayı: 21959, 13 Haziran 1994

DSİ'nin verilerine göre, Türkiye'de şu anda Çevre ve Orman Bakanlığı tarafından hazırlanan Su Kullanım Hakkı Anlaşmasını imzalayan, müracaat eden veya başvuruda bulunacak olan kamu ve özel sektörün yapacağı HES sayısının genel toplamı 1601'dir. Bu santrallerden elde edilmesi planlanan enerji miktarı ise yaklaşık 23 bin megavatır. Bu oran Türkiye'nin şu andaki kurulu gücünün neredeyse yarısına denk gelmektedir. Enerji Piyasası Danışma Kurulu'ndan (EPDK) üretim lisansı alanların sayısı ise 673'tür. Sayı günden güne değişmektedir. HES projelerinin büyük kısmı Doğu Karadeniz bölgesindedir. Dört mevsim eksik olmayan yağışları nedeniyle Doğu Karadeniz hidroelektrik konusunda büyük bir potansiyele sahip olması bunda önemli bir etkidir.

Hükümetin enerji politikasına göre, Türkiye'nin büyük bir hidroelektrik potansiyeli bulunuyor. Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın 'Artık su akar, Türk bakar devri bitti' lafından sonra HES süreci hız kazanmıştır. Ancak HES inşaatları birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Hükümetin alım garantili anlaşmaları, şirketlerin çevreye duyarlılığı noktasında sorunlara neden olmuştur. Ayrıca pek çok çevreci kuruluş, doğanın ve çevrenin HES'lerden büyük bir zarar göreceğini iddia ederek, HES'lere karşı yoğun bir mücadele içine girmiştir. Bölgedeki HES projeleri aleyhine birçok dava açılmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Doğu Karadeniz bölgesindeki HES'lere karşı verilen mücadeleler (Rize, Artvin) çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışma da kurumsal alan terimi, farklı kurumsal mantıklara sahip aktörleri merkezi bir konu etrafında bir araya getirmek için düzenlenmiş bir yaşam bölgesi olarak ele alınmıştır (Hoffman, 1999). Kurumsal aktörler, bir kurumsal alanı oluşturan, şekillendiren ve yasallaştıran bireysel ve kolektif kesimler olarak tanımlanmıştır (Scott vd., 2000). Scott ve McAdam (2005) sınıflamasından hareketler aktörler üç kesimde ele alınmıştır:

- Baskın aktörler (dominants): bir kurumsal alanda eylemleri ve çıkarları ön planda bireyler, gruplar ya da örgütlerdir. Çalışma da bu grubu HES şirketleri oluşturmaktadır.
- Meydan okuyucular (challengers): alandaki baskın aktörlerin menfaat sağladıkları pozisyonlara ve temel yapısal özelliklere meydan okuyan bireyler, gruplar ve örgütlerdir. Çalışma da bu grubu HES'lere karşı çıkan köylüler, çevreciler ve çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi protestocular oluşturmaktadır.
- Yönetişim Yapıları (Governance Structure): Bu yapılar alan dahilinde otoriteye sahip örgütlerden oluşmaktadır. Çalışma da bu örgütler olarak, hükümet, EPDK, Çevre ve Orman Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, ele alınmıştır.

Kurumsal mantık terimi ise, belli bir kurumsal alanda egemen olan inanç sistemleri ve ortak uygulamalar olarak sunulmuştur (Scott vd., 2000).

Çalışmada, çoklu vaka analizi yöntemi takip edilecektir (Yin, 1994). Doğu Karadeniz bölgesindeki dere ve akarsu yataklarına kurulan HES'lere karşı yöre halkının ve çeşitli çevreci kuruluşların vermiş oldukları tepkiler (Fırtına vadisi, Şenoz ve Çataldere, Çoruh ve Maçahel olayları gibi), bu tepkilere şirketler tarafından verilen karşılıklar ve otorite sahibi kurumların alan düzeyindeki yapısal düzenlemeleri içerik analizine tabi tutulacaktır. Veri kaynakları olarak nitel analiz yöntemlerinde kullanılan arşivsel kaynaklardan yararlanılmıştır. Arşiv kaynakları olarak, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki HES mücadelesini rapor eden ulusal ve yöresel gazete ve dergiler, HES'lere ilişkin çıkarılan düzenlemeleri içeren yasal metinler, ve çevreci hareketlerin internet siteleri dikkate alınmıştır.

Doğu Karadeniz Mücadelesi

Bölgedeki ilk mücadeleler, ilk HES projesi olan Rize Çamlıhemşin Fırtına Vadisi üzerinde kurulması planlanan ve BM Holding tarafından geliştirilen Dilek-Güroluk regülatörleri ve HES projesine karşı yaşanmıştır. Uzunca bir mücadelenin ardından yöre halkı ve çevreciler hukuksal zafer kazanmışlar ve projeyi iptal ettirmeyi başarmışlardır. Fakat bu mücadelenin zaferi kısa sürmüştür. Ardından Hükümetin yeni düzenlemeleriyle bölgedeki HES projelerine ağırlık verilmiş ve bunun sonucunda mücadelelerde kızışmaya ve sertleşmeye başlamıştır. Buradaki mücadele iki süreçte ele alınacaktır. İlk süreç Fırtına Vadisi olayını, İkinci süreç ise Rize ve Artvin Bölgesinde Fırtına Vadisi olayından sonra yaşanan diğer mücadeleleri konu almaktadır.

HES'lerin Bölgeye Gelişi: Fırtına Vadisi Olayı (1996-2001)

Hidroelektrik Santralleri ile ilgili tartışmalar ilk olarak Çamlıhemşin Fırtına Vadisi üzerinde kurulması planlanan ve BM Holding tarafından geliştirilen Dilek-Güroluk Regülatörleri ve HES projesi ile başladı.

1990'lı yılların başında başlayan bu süreç aslında daha da eskilere dayanıyor. DSİ tarafından 1965 yılında, tüm havza genelinde 6 adet Regülatör, 5 adet baraj ve 10 adet HES olmak üzere çeşitli büyüklüklerde toplam 21 adet enerji üretim amaçlı yapının inşasını öngören "Fırtına Havzası Hidroelektrik Potansiyeli Mastır Planı" hazırlanması ile başlar süreç. Ancak, bu tarihten 24 Haziran 1986'ya kadar herhangi bir çalışma yapılmaz. Bu tarihte ilk olarak BM Mühendislik ve İnşaat Ltd. Şti., bu sistemin parçalarından Dilek-Güroluk HES projesini Fırtına Deresi'nin kollarından Hala ve Hemşin dereleri üzerinde Yap-İşlet-Devret modeli ile gerçekleştirmek amacıyla Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'na (ETKB) başvurur. Bu başvuru sonrasında 14 Ağustos 1989'da BM ile ETKB arasında ilk Tesis Sözleşmesi imzalanır. 7 Aralık 1995 tarihinde ise Bakanlar Kurulu'nun 95/7598 sayılı kararnamesi ile BM Mühendislik şirketinin Çamlıhemşin'de Dilek-Güroluk santralini inşa etmesi ve üreteceği elektriğin TEAŞ/TEDAŞ tarafından satın alınması karar altına alınır. Bu doğrultuda 17 Ocak 1996'da DSİ ile Su Kullanım Sözleşmesi yapılır (Derelerin Kardeşliği Platformu). Bu süreçte BM Holding tarafından projelendirilen Dilek-Güroluk HES'in temel atma çalışmaları hızlandırılır ve 25 Haziran 1998'de Çevre Bakanlığı projenin ÇED Raporu'na "ÇED Olumlu" belgesi verir. Bu belgenin verilmesinin hemen ertesi gününde, 26 Haziran 1998'de Dilek-Güroluk HES'in temel atma töreni düzenlenir ve protesto gösterileri altında dönemin Başbakanı Mesut Yılmaz ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Cumhur Ersümer tarafından temeli atılır.

HES projesinin gündeme gelmesiyle birlikte yapımı planlanan bu projeye karşı yöre halkı demokratik, politik ve hukuki mücadeleler vermeye başlamıştır. Yapılan bu mücadelelere çevreciler, çeşitli çevresel kuruluşlar (TEMA gibi) destek vermiştir. Protestocuların sahip olduğu kurumsal mantık, söz konusu projenin Fırtına Vadisi'nin doğal yapısına, bitki örtüsüne geri dönüşümü olmayan zararlar verecek ve dereler köylülerin elinden alınarak emperyalist güçlere peşkeş çekilecek yönündeydi. Protestocular, yapılacak santralin bölgedeki biyolojik çeşitliliği olumsuz yönde etkileyeceği, 22.02.1984 Gün ve 18318 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Bern Sözleşmesi gereği korumaya altına alınan "Deniz Alası" türü balıkları yok edeceği, çok sayıda ağaç ve bitki katliamı yapılacağı, derelerin kuruyacağı gibi çeşitli endişelere sahiptiler (Milliyet, 23 Eylül 1997, 01 Eylül 1998; Hürriyet, 15 Kasım 1998). Protestocular ayrıca, "*Vadinin gerçek sahibi köylülerdir*", "*BM elini vademizden çek*" gibi söylemlerle, vadinin ve derelerin ellerinden alınacağına yönelik endişeleri dile getirmişlerdir (Milliyet, 07 Kasım 1998).

Protestocular bu süreçte çeşitli stratejiler izlemişlerdir. Bu stratejiler, çeşitli politik makamlara (Cumhurbaşkanı, Başbakan, Çevre Bakanı gibi) mektup ve dilekçeler gönderilmesi (Milliyet Gazetesi, 23 Eylül 1997), çeşitli miting ve protesto gösterilerinin gerçekleştirilmesi (Hürriyet, 15 Kasım 1998), kamuoyu oluşturma adına çeşitli çevreci kuruluşların ve meslek odaları temsilcilerinin katıldığı panel ve oturumların gerçekleştirilmesi ve basın açıklamalarının yapılması şeklinde sınıflandırılabilir (Milliyet, 17 Kasım 1998). Bu stratejilerin yanı sıra protestocular hukuksal yollara da başvurmuşlardır. 21 Ağustos 1998'de Çamlıhemşin Hemşin Vakfı, Şenyuva Köyü Tüzel Kişiliği, Ortan Köyü Tüzel Kişiliği, Çamlıhemşin Konaklar Mahallesi Muhtarlığı (toplam 305 kişi), Trabzon İdare Mahkemesi'nde, Çevre Bakanlığı'nın "ÇED OLUMLU" kararı aleyhine, yürütmenin durdurulması istemiyle dava açmıştır. Trabzon Bölge İdare Mahkemesi ve Danıştay arasında gidip gelen "yürütmeyi durdurma" kararının taraflarca temyizi 4 yıl boyunca sürmüştür. Ancak son olarak Danıştay 6. Dairesi Trabzon Bölge İdare Mahkemesinin verdiği "ÇED raporunu iptal eden" kararını onaylayarak, yörelerinde santral kurulmasını istemeyen 305 Çamlıhemşinliyi haklı bularak davayı bitirmiştir.

Tablo 1: Dilek-Güroluk HES Projesine İlişkin Hukuksal Süreç

21 Ağustos 1998	Çamlıhemşin Hemşin Vakfı, Şenyuva Köyü Tüzel Kişiliği, Orta Köyü Tüzel Kişiliği, Çamlıhemşin Konaklar Mahallesi Muhtarlığı (toplam 305 kişi), Trabzon İdare Mahkemesi'nde, Çevre Bakanlığı'nın "ÇED OLURLU" kararı aleyhine, yürütmeyi durdurulması istemiyle dava açılması.
18 Kasım 1998	BM Holding davaya itiraz eder.
29 Ocak 1999	Trabzon Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu, 186/3380 sayılı kararıyla, koruma amaçlı imar planı yapılıncaya kadar Fırtına Vadisi'nde her türlü faaliyetin durdurulması gerektiğine karar verir.
Şubat 1999	Şirketin yol yapımına ve ağaç kesimine devam etmesi üzerine, Trabzon Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu'nun yukarıdaki kararına istinaden Çamlıhemşin Cumhuriyet Savcılığına suç duyurusunda bulunulur ve çalışmalar durdurulur.
10 Mart 1999	Trabzon İdare Mahkemesi'nce yaptırılan bilirkişi incelemesi sonucu 60 sayfalık Bilirkişi Raporu mahkemeye sunulur. Bilirkişi Raporu, BM Holding'in hazırlattığı ÇED Raporu'nun yetersiz olduğunu, çevre korumacı olmadığını, keşfin ve inceleme ÇED raporundaki taahhütlerine bile aykırı olarak yapılmış olduğunu, bu faaliyet sonucunda 68 bin ağacın kesileceğini, deredeki canlı yaşamın devamı için bırakılacağı ifade edilen %16 su ile sağlanmasının mümkün olmadığı tespitini yaptıklarını ifade eder.
3 Mayıs 1999	Bilirkişilerin, 68 bin ağaç kesileceği ve orman işletmesinin görevini yapmadığı tespiti karşısında, Pazar Orman İşletmesi, 23.238 m ² 'lik bir alanda hafriyat dökülmesi sonucu 600 civarında ağacın zarar gördüğünü tespit ederek, bu miktar ağacın bedeli olarak toplam 8.401.226.000.-TL'yi BM Holding'e ödettirir. Çevre Bakanlığı ve BM Holding Bilirkişi Raporu'na itiraz eder. Trabzon Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu, sit alanları içerisinde çalışma yapıldığı tespiti ile sit alanları içerisinde bütün çalışmaların durdurulmasına karar verir. BM Holding, Kurulun bu kararına karşı Trabzon Bölge İdare Mahkemesine dava açar.
27 Mayıs 1999	Trabzon Bölge İdare Mahkemesi proje hakkında "yürütmeyi durdurma" kararı verir. BM kararın temyiz edilmesi için Trabzon Bölge İdare Mahkemesine başvurur. Mahkeme, yürütmeyi durdurma kararını kaldırır.
23 Eylül 1999	Bunun üzerine davacılar da temyize gider ve 23.09.1999 tarihinde Trabzon Bölge İdare Mahkemesi yeniden yürütmenin durdurulmasına karar verir. Trabzon İdare Mahkemesinin ikinci kez yürütmeyi durdurma kararı vermesi üzerine bu kez BM Holding, Çevre Bakanlığı, Orman Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı yeniden bu kararın kaldırılması için Bölge İdare Mahkemesine itiraz eder. Bölge İdare Mahkemesi yeniden yürütmeyi durdurma kararını kaldırır.
9 Kasım 1999	Trabzon İdare Mahkemesinde yapılan duruşmada, "üstün kamu yararı"nın Fırtına Vadisi'nde bulunan ve gerekçeli kararında ayrıntılı olarak açıklanan doğal çevrenin korunmasında olduğuna karar vererek, Çevre Bakanlığı'nın "OLUR" verdiği ÇED raporunu iptal eder. BM Holding, Çevre Bakanlığı, Orman Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, kararı temyiz eder ve Trabzon İdare Mahkemesinin ÇED Raporunu iptal eden kararının yürütülmesinin durdurulmasını ve kararın bozulmasını talep eder.
27 Mart 2000	Davalıların temyiz dilekçeleri, Davacı Çamlıhemşinlilere Danıştay 6. Dairesi tarafından tebliğ edilince, Çamlıhemşinliler, Trabzon Bölge İdare Mahkemesine ÇED Raporu'nu iptal eden kararın onanmasını isteyen ve davalıların temyiz dilekçelerine cevap olan dilekçelerini Danıştay'a sunar. Temyiz incelemesinin yapıldığı Danıştay 6. Dairesi ise davalıların yürütmeyi durdurma taleplerini "yürütmeyi durdurmaya gerektirecek bir sebep olmadığı" gerekçesi ile reddeder. Danıştay, üç gün sonra Bilirkişi raporunu Çamlıhemşinlilere tebliğ eder.
2001	Trabzon Bölge İdare Mahkemesi ve Danıştay arasında gidip gelen "yürütmeyi durdurma" kararının taraflarca temyizi 4 yıl boyunca sürer. Ancak son olarak Danıştay 6. Dairesi Trabzon Bölge İdare Mahkemesinin verdiği "ÇED raporunu iptal eden" kararını onaylayarak, yörelerinde santral kurulmasını istemeyen 305 Çamlıhemşinliyi haklı bularak davayı bitirir.

Kaynak: Derelerin kardeşliği Birliği internet sitesinden uyarlanmıştır

Fakat gün geçtikçe yükselen bu protesto faaliyetlerine ve açılan davalara ve bu davalarda zaman zaman verilen yürütmeyi durdurma kararlarına rağmen BM holding Dilek-Güroluk HES Projesini gerçekleştirme de kararlılığını sürdürmüştür. Hukuksal süreç devam ederken bir taraftan da santral inşası devam etmiştir. Ekim 1998'de şantiye kurulmuş, tünel yaklaşım ve ulaşım yolları ile çalışma yollarının kazı işleri tamamlanmıştır. Bu süreçte vadiye toplam 4,5 kilometre yol inşa edilmiştir. (radikal gazetesi, 14 Temmuz 2001).

BM holding bu süreçte hazırlattığı ÇED Raporlarında, davalı dilekçelerinde ve bansına yansıyan çeşitli söylemlerinde santralin doğaya herhangi bir zararının olmadığını, yapılan tepkilerin abartılı olduğunu belirtmiştir. Nitekim BM Enerji Yatırımları ve Ticaret A.Ş.'nin sahibi Bülent Kuyumcu basına verdiği bir demeçte şöyle söylemiştir (Hürriyet, 01 Ağustos 1999).

“Çevreye zarar kesinlikle söz konusu değil, şimdiye kadar bin ağaç kesildi, en fazla 300 tane daha keseriz. Bunlar Kızılağaç, üç yılda yeniden boy verir. Erozyonu engelleyecek önlem almamıza fırsat vermediler. Halkın tepkisi abartılı, basının yaklaşımı ön yargılıdır. Yılda 600 milyon kilovat enerji sağlayacak bir santralin yararı nasıl yadsınabilir. DSİ etütleri çerçevesinde yörede santral inşası kararı alınmıştır. Yargı, ÇED'in uygun olup-olmadığını tartışmalıdır.”

Devlet yetkili organları bu süreçte yapılan protestoların yersiz olduğunu, çevreye ve doğaya zarar verecek bir durumun olmadığı sıklıkla vurgulamıştır. Örneğin dönemin Başbakanı Mesut Yılmaz Dilek-Güroluk HES Projesi temel töreninde yaptığı konuşmada, *“Balıklar, çevre, heyelan, yola zarar tehlikelerin gözetilerek projenin gerçekleştirildiği, bayram havasında kutlanması gereken bu hayırlı işi kimsenin gölgelendirmeye hakkı olmadığını”* belirtmiştir (Sabah, 27 Haziran 1998). Dolayısıyla bu süreçte hükümet aktörlerinin BM Holdingin projeyi gerçekleştirmesini açıkça desteklediği görülmektedir.

HES'lerin Bölgeyi İstilas: Rize ve Artvin'deki Mücadeleler

Fırtına Vadisi'nde yöre halkının ve çevrecilerin hukuksal süreçte kazandığı zaferin sevinci pek fazla sürmemiştir. 2003'te Su Kullanım Hakkı Anlaşması (SKHA) için bir yönetmelik hazırlayan hükümetin, 2007'de satış sözleşmelerini imzalamaya başlamasıyla HES Projelerinin sayısı bir anda çoğalmıştır. Bu projelere karşı mücadelelerde kitleselleşmeye ve kızılmaya başlamıştır. Binlerce proje alanı içinde en fazla tartışılan ve mücadelelerin en fazla yaşandığı bölge doğu Karadeniz olmuştur. Özellikle Artvin Macahel, Part, Rize Salarha, İkizdere, Şenöz, Güneysu, Hemşin, Çamlıhemşin, Fındıklı vadileri mücadelelerin en yoğun olarak yaşandığı HES alanlar haline gelmiştir.

HES'lerin yapıldığı bu yörelerdeki halk ve birtakım çevreci kuruluşlar özellikle 2007 yılından itibaren örgütlenerek HES'lere karşı büyük bir mücadele başlatmışlardır. Çeşitli çevreciler ve halk bir araya gelerek, çok sayıda dernekler, platformlar kurulmuştur (derelerin kardeşliği, Karadeniz isyanda platformları gibi). Bu bölgede hangi derede veya vadide bir HES projesi varsa orada en az bir sivil toplum örgütü kurulmuştur. HES'lerle mücadele içinde olan çok sayıda sivil inisiyatif geçen yıl Rize İkizdere'de bir araya gelerek Türkiye Su Meclisi'ni kurmuştur. 54 dernek, platform, meslek odası ortak mücadele etme kararı almıştır. Üstelik bu örgütlü mücadelenin içinde birçok akademisyen de yer almıştır.

Bu dönemde meydan okuyucular (ya da protestocular) tarafından gerçekleştirilen protesto hareketlerinde çeşitli stratejiler izlenmiştir. HES projelerine yönelik düzenlenen mitingler, panel ve oturumlar, yapılan basın açıklamaları, protesto yürüyüşleri, bakanlık önünde horonlu eylem bu stratejiler arasında sayılabilir (Zaman, 19 Ağustos 2008; Radikal, 20 Temmuz 2010, 13 Ağustos 2010; Hürriyet, 26 Haziran 2010, 12 Temmuz 2010, Cumhuriyet, 22 Kasım 2009, 13 Mart 2010, 15 Temmuz 2010). Bu dönemde Fırtına Vadisi olayından farklı olarak şiddete ve fiziksel müdahaleye yönelik stratejiler de izlenmiştir. Örneğin; Şenöz Vadisi'ndeki dereler üzerine yapılan Uzundere ve Atabey HES inşaatlarını protesto eden bir grubun inşaat ve yüksek gerilim hatlarını taşlaması (Cumhuriyet, 18 Ağustos 2009), köylülerin birbirlerini zincirle bağlayarak HES inşaat yolunu ulaşım kapatmaları ve şantiyenin kapılarını ve camlarını kırmaları (Hürriyet, 31 Ağustos 2009), Fındıklı'da HES Şirketlerinin vadiye girmesinin 4 yıldır nöbet tutularak engellenmesi (Cumhuriyet, 17 Aralık 2010) gibi eylemler bunlara örnek gösterilebilir.

HES protestolarının yanı sıra, yargı nezdinde de mücadeleler sürdürülmüştür. Neredeyse tüm dereler için davalar açılmıştır. Doğu Karadeniz bölgesinde yapım ve inşaat çalışması devam eden

138 HES projesinden 100'e yakını mahkemelere taşınmış ve çeşitli mahkemelerde yürütmeyi durdurma veya iptal davaları açılmıştır. Bu davalar sonucunda şu ana dek Rize ve Artvin'de 26 yürütmeyi durdurma ve iptal kararı verilmiştir. Durdurulan, iptal edilen bazı HES'ler ve alınan SİT kararları şöyledir (Hürriyet, 13 Haziran 2010):

- *İkizdere'de 4 HES'e dava, Cevizlik'te iptal kararı diğerleri yürütmeyi durdurma
- *Dereköy'de Demirkapı, Rüzgarlı 1-2 yürütmeyi durdurma ve su hakları açısından iyileştirmeler
- *Çayeli'nde Uzundere 1-2'de iptal kararı, Kayalar projesi, iptal kararı
- *Şenoz'da yürütmeyi durdurma
- *Hemşin'de Dimek HES iptal
- *Fındıklı'da Paşalar HES'e yürütmeyi durdurma, Arılı ve Çağlayan dereleri SİT alanı ilan edildi, müteahhit firmanın "SİT kalsın" davası reddedildi
- *Borçka'da yürütmeyi durdurma kararı
- *Maçahel'de Düzenli ve Sarnıç 1-2'de yürütmeyi durdurma kararları
- *Yusufeli Damla HES'te yürütmeyi durdurma
- *Şavşat Meydancık HES, Cüneyt 1,2,3,4 HES'lerde yürütmeyi durdurma
- *Salarha vadisi Ambarlık'ta yürütmeyi durdurma
- *İkizdere Vadisi sit alanı ilan edildi

HES'lere gösterilen tepkilerin büyük bir çoğunluğu Bölgedeki tüm HES'lerin iptal edilmesi yönünde olmuştur. Bu tepkilerin ardında yatan temel endişeler biri, derelerin ulusal ve yabancı şirketlere satıldığı, köylülerin elinden alındığıdır. Nitekim bu endişeler protesto gösterilerinde ve basın açıklamalarında kendini göstermiştir. Örneğin protesto gösterilerindeki; *"Bu vadiler bizindir bizim kalacak"*, *"Neneme, dedeme, dereme dokunma"*, *"Satılık Suyumuz Yok"*, *"Ağacı budamazlar, meyvenin dalı gibi, dereleri satmayın, gavurun malı gibi"* söylemler ve pankartlar bu endişeyi dile getirmektedir. Yine bir basın açıklamasında Şavşat Dereleri Platformu adına konuşan Erkan Evbaşı, suyun ticari meta haline getirilmesinin cinayet olduğunu savunarak, *"HES'ler cinayettir, buna asla izin vermeyeceğiz. Bu dereleri peşkeş çekenler yolun sonuna geldiler. Derelerden başka satılacak şey kalmadığı için şimdi de derelerimizi satıyorlar. Hayat damarlarımıza neşter vurmaya çalışanlara izin vermeyeceğiz"* diyerek bu endişeyi dile getirmiştir (Cumhuriyet, 15 Temmuz 2010).

Bütün HES Projelerinin durdurulmasını isteyenler, bu projelerin doğaya ve çevreye geri dönülemez zararlı etkileri olduğu yönünde bir endişeye de sahip olmuşlardır. Yapılan basın açıklamalarında bu endişe sıklıkla dile getirilmiştir. Örneğin, çeşitli oda temsilcilikleri gibi 74 bileşeni bulanan Derelerin Kardeşliği Platformu dönem sözcüsü Ömer Şan, bir basın açıklamasında bu endişeyi şöyle dile getirmiştir (Cumhuriyet, 06 Temmuz 2010);

"HES projeleri, iddia edildiği gibi temiz ve çevreci bir enerji üretim kaynağı değildir. Aksine çevreyi ve doğayı katleden, derelerimizi kurutan, sularımızı 3,5 metre çaplı ve yüzlerce kilometrelik tünellere hapseden, doğal yaşam alanlarımıza, tarihi, sosyal ve kültürel değerlerimize geri dönüşümsüz zararlar veren projelerdir. Doğal bir varlık olan su, yaşamın temel kaynağı olarak enerji kaynağı olarak görülemez. Yargı kararlarını hiçe sayarak, vadilerimiz ve doğal yaşam alanlarımıza geri dönüşümsüz zararlar veren bütün HES projeleri durdurulmalı, üretim lisansları iptal edilmelidir."

HES'lere tepki gösterenlerin büyük bir bölümü gözü kapalı HES'lere karşı olmamıştır. Bu nokta da protestoculardan bir kesim havza planlaması ve can suyu meseleleri üzerinde durmuştur. HES'lerin çevreye zarar vermeden, ekosistemi bozmadan, bütüncül bir plan çerçevesinde yapılmasının gereği vurgulanmıştır. Yani bir vadiye rastgele, çok sayıda değil de, daha az sayıda HES'lerin yapılması talep edilmiştir. Bir başka hususta can suyu meselesi olmuştur. Su Kullanım Hakkı Anlaşması Yönetmeliğinin Ek 1, 4. Maddesinin 2. fıkrasında *"şirket, dere yatağının su alma yeri mansabında doğal hayatın idamesini sağlayacak ve bu kesimde su haklarını karşılayacak miktardaki suyu yatağa bırakacaktır"* ifadesi kullanılmıştır. Son düzenlemelerle, *"Ancak, doğal hayatın devamı için mansaba bırakılacak su miktarı projeye esas alınan son on yıllık ortalama akımın en az %10'u*

olacaktır” ibaresi eklenmiş ve bırakılacak su miktarı oransal olarak belirlenmiştir. Protestocular tarafından bu oranın yetersiz olduğu, derelerin bu projelerle kuruyacağını dile getirilmiş ve bu oranın daha da artırılması istenmiştir. Üstelik bu can suyu oranını denetleyecek bir kurumun ya da sisteminde bulunmadığı ifade edilmiştir. Nitekim açılan davalar sonucu verilen yürütmeyi durdurma kararları da bu endişeyi haklı çıkaracak boyutta olmuştur. Mahkemeler tarafından verilen iptal ve yürütmeyi durdurma kararlarında havza planlaması, can suyu gibi hususlar dikkate alınmıştır.

Protestocular tarafından gerçekleştirilen protesto eylemlerine rağmen şirketler HES projelerini gerçekleştirmekte oldukça kararlı hareket etmişler ve dile getirilen endişelerin ve iddiaların yersiz olduğunu beyan etmişlerdir. HES İş Adamları Derneği (HESİAD) Başkanı Fahrettin Amir Arman bir röportajında bu hususu şöyle belirtmiştir;

“Yurtdışından gelen bazı insanlar bölge insanını kışkırtmaktadır, derelerin satıldığını söyleyerek halkı galeyana getirmektedir. Biz yaptığımız yatırımlar çerçevesinde derelerin sahibi olmadığımız gibi aynı zamanda yaptığımız işletmelerinde sahibi değiliz. Bu tesislerin belli bir dönem yaptığımız yatırım karşılığı işletmek amacı ile bize devri söz konusudur. İhtiyacın karşılanması için HES yatırımları yapılmaktadır. Eğer bunlar yapılmazsa ihtiyacın karşılanması içi ya doğalgaz ya kömürle çalışan termik santraller gündeme gelir. Hangisinin daha çevreci olduğuna bakmak lazımdır. Dolaşısıyla rüzgar, güneş ve sudan elde edilecek enerji bütün dünyada kabul edilmiş olan yenilenebilir enerji kategorisindedir. HES'teki enerji de sudan elde edilir" (Euro newsport dergisi)

Şirketler HES projelerini daha kolay bir şekilde gerçekleştirmek adına birtakım stratejiler de uygulamıştır. Bunlardan biri şirketlerin HES projelerini gerçekleştirme adına en çok zorlandıkları ve iptal davalarına konu olan ÇED raporu konusunda izledikleri stratejilerdir. Bir HES inşa edilmeden önce ÇED raporu³, sonra DSİ su kullanım anlaşması ve EPDK'dan lisans alınması gerekmektedir. Kurulu gücü 50 megabaytın üstündeki HES'lerde ÇED raporu için bakanlığa gidilmesi gerekir. Ama ÇED raporları hazırlanırken şirketler kanuna karşı hile yoluna gidebilmektedir. Bazı şirketler 50 megabaytlık yatırımını bölüp, bir dere üstüne 25 megabayt, 10 megabaytlık HES kurmakta ve böylece ÇED sürecinden muaf olabilmektedirler.” (Hürriyet, 13 Haziran 2010). Bunun dışında şirketlerinin HES yapılacak bölgelerdeki insanlara iş vaat ettiği, yöre halkına ekonomik yardımda bulunduğu ve böylece protesto faaliyetlerini durdurmaya çalıştığı yönünde iddialarda basına yansımıştır. HES şirketlerinin bazı kişilerle protokol adı altında anlaşmalar yaptığını öne iddia eden Derelerin Kardeşliği Platformu Dönem sözcüsü Ömer Şan bu iddiayı şöyle dile getirmiştir.

"İçeriği açısından yapılan anlaşmalara 'rüşvet protokolü' diyoruz. HES bölgesindeki insanlara iş vaat ediliyor, araba alınıyor. HES bölgesindeki insanlara, adına rüşvet dediğimiz protokoller imzalanarak, ekonomik yardım çalışmaları yapılıyor. Bunlar bizim olduğu kadar hukukun da midesini bulandırıyor. Bu çalışmalarda kamu yararı varsa neden bu şekilde protokoller düzenlenerek insanlara rüşvet teklif edilmektedir? Bu da dikkati çekici önemli bir noktadır. ÇED sürecinde yapılan çalışmalarda insanlara iş vaat edilmekte. Bu da bu işlerde rant hesapları döndüğü gerçeğini ortaya koymaktadır."(Radikal, 24 Mart 2010)

Devlet yetkilileri, bölgede enerji üretmek için yüzlerce HES projesini açık bir şekilde desteklemektedir. Bu destek kimi zaman Hükümet yetkililerinin söylemlerinde kimi zamanda çıkarttığı veya çıkartmaya çalıştığı yasalarda kendini göstermektedir. Verilen desteğin arka planında bu enerji kaynağının son derece ucuz, temiz, çevreci ve yenilebilir olduğu düşüncesi yatmaktadır. Yapılan açıklamalarda HES'lerin çevreyi tahrip ettiği, yabancılara peşkeş çekildiği gibi iddialar yalanlanmakta ve çevreci hareketlerin dış güçlerin bir ürünü olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Örneğin Başbakan Recep Tayyip Erdoğan bir konuşmasında Protestoculara şu sözlerle çıkmıştır,

“Bazı çevreci adı altında tipler, gruplar çıkıyor ve bu sıfatla da bu HES'lere karşı çıkıyor, her türlü enerji yatırımına karşı çıkıyor; Yalan yanlış bilgilerle de kamuoyunu, vatandaşımı yanıltıyor-

³ 2872 Sayılı Çevre Kanunu'nun 10. Maddesine göre; gerçekleştirmeyi plânladıkları faaliyetleri sonucu çevre sorunlarına yol açabilecek kurum, kuruluş ve işletmeler, Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Raporu veya proje tanıtım dosyası hazırlamakla yükümlüdürler. ÇED Yönetmeliğine göre daha önce kurulu gücü 50 MW ve üzeri olan NT-santraller ÇED Yönetmeliği Ek-I listesinde, kurulu gücü 10 MW ve üzeri olan santraller ise Ek-II listesinde sayılırken, kurulu gücü 10 MW'ten küçük olan HES projeleri ÇED sürecinden muaf tutulmuştu. 17 Temmuz 2008'de yapılan değişiklikle kurulu gücü 25 MW ve üzeri olan santraller ÇED uygulanacak projeler listesi olan Ek-I'de, kurulu gücü 0,5 MW ve üzeri olan NT-HES ise Yönetmeliğin Seçme Eleme Kriterleri uygulanacak projeler listesi olan Ek-2'de bulunmaktadır. Ancak bu tarihten daha önce kabul edilen projeler eski yönetmeliğe tabi olup ÇED sürecinden muaf kalmaktadır.

lar. Diyorlar ki: 'Akarsular ve dereler satıldı' Tamamen dört dörtlük bir yalan. Çıkardığımız yasa ile sadece ve sadece suların kullanım hakkı, yani değerlendirme hakkı devredildi. Derelerin kuruduğu iddia ediliyor. Bu da gerçek dışı. HES'ler suyu yutmuyor, suyu buharlaştırmıyor, suyu buradan alıp başka yere taşıyor. Tabii hayatın devamına azami ölçüde hassasiyet gösteriliyor, gerekli miktarda su, hatta bazen suyun tamamı nehir yatağına bırakılıyor ve bırakılacak. Ağaç kesimi noktasında da yine kamuoyu yanıltılıyor. Doğu Karadeniz Bölgemizde HES Projelerinin tamamına yakını tüneli. Sadece tünel giriş çıkış yerlerinde bir miktar ağaç kesiliyor, bunların yerine de hemen yenilerinin dikilmesi zaten kendilerinden talep edilmiştir ve dikiliyor. Tabiat bize emanettir ve onu hassasiyetle koruruz. Herkesten önce de biz koruruz. Biz doğa aşığıyız, delisiyiz”.

Hükümet ayrıca bir takım yasal düzenlemelerle de HES'lerin yapımını kolaylaştırmaya ve hukuksal engelleri ortadan kaldırmaya çalışmıştır. Gerek Biyolojik Çeşitlilik ile ilgili kanun tasarısı, gerekse yeni yürürlüğe giren Yenilenebilir Enerji Kanun ile hükümet, yatırımların önündeki engelleri kaldırma adına önemli adımlar atmıştır.

Karadeniz'de en çok HES projesi yapılması planlanan Rize'deki İkizdere Vadisi'nin 'Doğal Sit Alanı' ilan edilmesiyle 20'den fazla proje rafa kalkmıştı. Hükümet de, uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir kanunu anında meclis gündemine getirdi; “Tabiat ve Biyolojik Çeşitliliği Koruma Kanunu”. Protestocular, bu kanunun meclise gelmesini önlemek için çabalarırken 29 Aralık akşamı TBMM genel kurulundan yasa geçti. 2005'te çıkarılan Yenilenebilir Enerji Kanunu hakkında değişiklik öngören yeni yasaya göre (6094 sayılı Kanun), bundan böyle milli parklar, doğal sit alanları, tabiat parkları gibi tüm koruma altındaki alanlarda yenilenebilir enerji santralleri yapılabilecek. Kanun maddesine göre: “Milli Park, tabiat parkı, tabiat anıtı ile tabiatı koruma alanları, muhafaza ormanlarında, yaban hayatı geliştirme sahalarında, özel çevre koruma bölgelerinde, ilgili Bakanlığın, doğal sit alanlarında ise ilgili koruma bölge kurulunun olumlu görüşü alınmak kaydıyla yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı elektrik üretim tesislerinin kurulmasına izin verilir.” (Radikal, 15 Ocak 2011)

2003'ten beri üzerinde çalışılan “*Tabiatı ve Biyolojik Çeşitliliği Koruma Kanunu*” yasa taslağı da 2009'da hazır duruma gelmiştir. Bu tarihten beri Meclis'te hazır halde bekletilen bu tasarı, İkizdere'de yapımına başlanan hidroelektrik santral inşasının, koruma kurulu tarafından sit alanı ilan edilmesi yoluyla durdurulmasının ardından başlayan doğa-çevre-enerji tartışması ile eş zamanlı olarak 25 Ekim'de görüşülmek üzere TBMM gündemine alınmıştır. Tasarı tabiat varlıklarını koruma işlevini Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Çevre ve Orman Bakanlığı'na devretmekte ve koruma kurullarını bakanlık çatısı altında yeniden düzenleyerek SİT ve koruma alanlarının tanımlarını değiştirmektedir. Devlet Su İşleri gibi görevi baraj yapmak olan yatırımcı kuruluşları da bünyesinde bulunduran Çevre ve Orman Bakanlığı yeni yasa tasarısı sayesinde, sit alanı ilan etme yetkisine de kavuşmuş olacaktır (Cumhuriyet, 13 Kasım 2010)

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Doğu Karadeniz olayı meydan okuyucuların alandaki mevcut kurumsal mantığı değiştirmek adına uyguladıkları stratejiler, bu stratejiler şirketlerin vermiş olduğu karşılıklar ve kamu politikaları dahilinde hükümet aktörlerinin takındığı tutum ve yapısal düzenlemeler dahilinde HES sektörünün çeşitli kurumsal aktörler tarafından ne şekilde yapılandırıldığı ve bu sektörde ne tür dönüşümler yaşandığının anlaşılması açısından önemlidir.

Bu süreçte protestoculardan birçoğu HES'lere tamamen karşı çıkmış iken, bir kısım ise HES projelerinin havza planlamasıyla gerçekleştirilmesi ve can suyu oranının artırılması ve denetlenmesi gibi hususların şirketler ve devlet organları tarafından dikkate alınmasını talep etmişlerdir. Protestocular taleplerinin gerçekleştirilmesi adına birçok strateji takip etmiştir. Demokratik eylemler, politik makamlara gönderilen dilekçeler ve mektupların yanı sıra şiddete dayalı eylemlerde gerçekleştirilmiştir. Fırtına vadisi olayında protestocular fazla örgütlenmemişken, daha sonraki süreçte daha örgütlü bir mücadele söz konusu olmuştur. Bunun yanında protestocular hukuksal yollara da başvurmuş ve kurulması planlanan veya kurulan her bir HES projesi için mahkemelere dava açarak yürütmeyi durdurma ve bazı vadiler için SİT kararı aldırılmışlardır.

HES şirketleri protestocuların çeşitli stratejilerle verdikleri mücadelelere karşın, HES projelerini gerçekleştirme de oldukça kararlı bir tutum izlemişlerdir. HES şirketleri daha pasif stratejilerle Protestoculara karşılık vermişlerdir. Şirketler daha çok yalanlama stratejini kullanmışlardır. Derelerin

satıldığı, derelerin kurutulduğu, çevrenin tahrip edildiği gibi iddiaların gerçek olmadığı bu şirketler tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Bunun yanında şirketlerin yöre halkına para yardımı yaparak, onlara iş söz vererek kendileri projelerini meşrulaştırmaya çalıştıkları da protestocular tarafından iddia edilmiştir.

Devlet alana ilişkin uygulamalarına ve düzenlemelerine bakıldığında ise, hükümetin ve diğer yetkili organların şirketlerden yana tavır aldığı görülmektedir. Hükümet enerji alanındaki kamusal politikalar ışığında HES projelerini şiddetle savunmuştur. HES'lerin yenilenebilir, temiz, çevreci, ucuz bir enerji kaynağı olduğu, enerji de dışa bağımlılığı azaltacağı sıklıkla hükümet yetkililerince sıklıkla vurgulanmıştır. HES projelerine karşı çıkanlar ise, "çevreci daniskası", "dış kaynaklı" gibi sözlerle eleştirilmiştir. Bu bakımdan devlet organlarının protestocuların endişelerini paylaşmadığı ve onların istekleri doğrultusunda düzenlemeler yapmadığı söylenebilir. Aksine hükümet yürütme-yi durdurma ve sit kararlarına karşı atağa geçerek yeni bir takım yasal düzenlemelerde bulunmuş ve HES projelerinin önündeki hukuki engelleri aşmaya çalışmıştır.

HES projelerine karşı harekete geçen toplumsal hareketlerin bu alanı kendi kurumsal mantıkları çerçevesinde şekillendirme de pek etkili olamadıkları görülmektedir. Şirketler protestocuların hassasiyetlerini pek dikkate almamakta, devlet ise kendi kamusal politikaları taviz vermeyerek şirketlerden ve HES projelerinden yana tavır almaktadır. Alanda görülen değişimler HES projeleri önündeki engelleri kaldırmaya yöneliktir. Bu olay bize Türkiye'de devletin açıkça şirketlerden yana tavır aldığı durumda toplumsal hareketlerin kendi kurumsal mantıklarını kabul ettirmelerinin ve alanda bu yönde bir değişim yaratmalarının ne kadar güç olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Clemens, E.S. 1997, *The people's lobby: Organizational innovation and the rise of interest group politics in the United States, 1890-1925*. Chicago: University of Chicago Press.
- Davis, Gerald F., McAdam, Doug, Scott, W. Richard - Zald, Mayer N., eds (2005), *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- della Porta, Donatella - Diani, Mario (1999), *Social Movements: An Introduction*. Oxford: Blackwell Publishers.
- DiMaggio, Paul J. 1988. Interest and agency in institutional theory. In Lynne Zucker (ed.), *Institutional patterns and organizations*. 3-22. Cambridge, MA: Ballinger.
- Fligstein, Neil (1996), 'Markets as Politics: A Political-cultural Approach to Market Institutions', *American Sociological Review* 61: 656-73.
- Friedland, R. & R. Alford (1991), "Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions", in W. Powell and P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (Chicago, IL: University of Chicago Press): 232-263.
- Greenwood, R., & Hinings, C.R. 1996, Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21: 1022-1054.
- Hoffman, A. 1999, Institutional evolution and change: Environmentalism and the US social movements and institutional analysis chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42: 351-71.
- Kayıkçı, Sabrina. 2005, Bir kamu politikası analizi süreci: 1980 sonrası Türkiye'de bütün politikası, *Mülkiye Dergisi*, Sayı:247, Cilt:XXIX
- Lounsbury, Michael (2001), 'Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs', *Administrative Science Quarterly* 46: 29-56.
- Lounsbury, M. 2007, A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50:289-307.
- McAdam, Doug - Scott, W. Richard (2005), 'Organizations - Movements', in G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott and M. N. Zald (eds) *Social Movements and Organization Theory*, pp.4-40. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marquis, C. & Lounsbury, M. 2007, Vive la résistance: Consolidation and the institutional contingency of professional counter mobilization in US banking. *Academy of Management Journal*, 50: 799-820.
- Oliver, Christine (1991), 'Strategic Responses to Institutional Processes', *Academy of Management Review* 16(1): 145-79.
- Özen, Şükrü - Özen, Hayriye. 2009, Peasants against MNCs and the State: The role of Bergama struggle in the institutional change of the gold mining field in Turkey. *Organization*, 16 (4) 547-573.

- Rao, Hayagreeva (1998), 'Caveat Emptor: The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations', *The American Journal of Sociology* 103(4): 912-61.
- Schneiberg, M. 2002, Organizational heterogeneity and the production of new forms: Politics, social movements and mutual companies in American fire insurance, 1900-1930. *Research in the Sociology of Organizations*, 19: 39-89.
- Schneiberg, M. 2007, What's on the path? Path dependence, organizational diversity and the problem of institutional change in the US economy, 1900-1950. *Socio-Economic Review*, 5: 47-80.
- Schneiberg, M. & Soule, S.A. 2005, Institutionalization as a contested, multilevel process: The case of rate regulation in American fire insurance. In G.F. Davis, D. McAdam, W.R. Scott & M.N. Zald (eds.), *Social movements and organization theory* (pp. 122-160). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Schneiberg, Marc. - Lounsbury, Michael. (forthcoming) 'Social Movements and Institutional Analysis' in R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby and K. Sathlin- Andersson (eds) *Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. - Caronna, C. (2000), *Institutional Change and Organizations: Transformation of a Healthcare Field*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Seo, M. & Creed, W.E.D. 2002, Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27: 222-247.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Türkiye’de Kurumsal Bir Aktör Olarak Devlet Ve Futbol

Umut Koç - Janset Özen Aytemur - Erkan Erdemir

Özet: Çalışmada, yeni kurumsal kuramın devletle ilgili varsayımlarının Türkiye ortamındaki geçerliliği bir örgütsel alan olarak futbol üzerinde incelenmiştir. Her ne kadar, Türkiye’deki futbola etkisinin şiddeti zaman içerisinde farklılık gösterse de devlet, alanın dışında değil, içindedir; alandaki aktörlerden biri değil, en önemli aktördür. Kimi zaman devlet, kulüpleri kurmakta ve doğrudan yönetmekte, kimin kümede kalıp kimin şampiyon olacağına karar vermekte; kimi zaman da düzenleyici kuruluşlara kapasite vermekte ve özerklik sağlamaktadır. Artan küreselleşmenin var olan düzenle etkileşimi geleceği belirleyecek gibi gözükmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeni kurumsal kuram, devlet, futbol.

GİRİŞ

Ağırlıklı olarak Kuzey Amerika kaynaklı yazına dayanan yeni kurumsal yaklaşım açısından devlet, siyasal, iktisadi ve kolektif aktörlerin yararlandığı dünyayı, kapasiteyi ve hakları tanımlayan olağanüstü güçleri elinde bulundurmaktadır (Scott, 2008). Devlet, söz konusu güçler aracılığıyla örgütsel eylemler için fırsatlar ve kısıtlar yaratıp kurumsal değişime neden olmakta (Palmer - Biggart, 2002) ve bazen, farklı türden örgütlerin doğum (Dobbin - Dowd, 1997) ve ölüm (Ingram ve Simons, 2000) oranlarını etkilemektedir. Devlet, zaman zaman, kendi birimlerinin örgütsel eylemlerini diğer örgütlere model olarak sunmakta ve böylece normatif etkilerde de bulunabilmektedir (örn. Baron vd., 1986; Edelman, 1990; Sutton vd., 1994). Sahip olduğu zorlayıcı ve normatif etkileriyle devlet, örgütsel alanın doğrudan aktörü olmasa da oyunun kurallarını koymakta, tüm örgütlerin çıkarlarına aracılık etmekte ve istikrarın ve değişimin en önemli kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Fligstein, 1991).

Özen (2010), yukarıda belirtilen devlet anlayışının büyük ölçüde liberal sistemin özelliklerini yansıttığını vurguladığı çalışmasında, kurumsal kuramın devletle ilgili temel varsayımlarını ve buna bağlı kavramsallaştırmaları Türkiye yereli için değerlendirmekte ve sorgulamaktadır. Ona göre, kurumsal kuramın, devletin; a) örgütsel alanın dışında ve çeşitli toplumsal grupların çıkarlarına eşit mesafede duran, b) egemen ideolojilere uygun olarak oyunun kurallarını koyabilen, bu kuralları uygulatan ve c) istikrarı sağlayan bir aktör olduğu şeklindeki varsayımları Türkiye örneği için sorgulanmaya açık varsayımlardır. Çünkü Türkiye’de devlet tam da örgütsel alanın içinde bir aktördür; kuralları koyma ve onlara uyulmasını sağlama kapasitesi düşüktür; sosyal grupların çatışan çıkarlarını uzlaştırıcı olmaktan çok günlük ve öznel gerekliliklere dayalı politikalar geliştirmektedir ve istikrar yerine belirsizlik yaratmaktadır (s. 24-25). Özen’in bu sorgulamadan yola çıkarak ulaştığı “devletin rasyonelleştirici ve kurumsallaştırıcı rolündeki belirsizliğe” ve “devletin bu özellikleriyle iş ortamındaki pragmatizmi kurumsallaştırmasına” yönelik tespitlerine dayanan ve bu çalışmada merkeze alınan araştırma soruları şunlardır: a) Türkiye’de devlet, neden bazı alanlarda baskın, bazılarında ise silik bir rol oynamaktadır? b) Türkiye’de bir alanda pragmatizm nasıl kurumsallaşır ve devletin bu süreçteki rolü nedir?

Bu sorular ışığında, bu çalışmada devletin müdahale etmekte önceleri görece çekimser davranmış, daha sonra farklı dönemlerde farklı biçimlerde de olsa aktif olarak müdahalede bulunmaya çalıştığı, ancak tam olarak kurumsallaşamamış bir örgütsel alan olan futbola odaklanılmıştır. 1900’lü yılların başından itibaren, bugün de varlığını sürdüren futbol kulüpleri açılmaya başlanmış ancak futbol faaliyeti uzun süre devletin ilgi alanı dışında kalmıştır (Emrence, 2010). Bunun nedenlerinden biri, o dönemdeki siyasal çalkantıların yanı sıra genellikle gayrimüslimler tarafından oynanan futbolun toplumun mevcut kültürüne uygun görülmemesi olabilir. Başka örneklerde kalkınma süreçlerinde ulusal bilincin ayakta tutulması (örn. Brezilya, Arjantin (Emrence, 2010)) veya modernleşme süreçlerinde özendirici olması (örn. İran (Chehabi, 2006)) gibi amaçlarla devlet tarafından teşvik edilen futbol, bir ara Birinci Dünya Savaşı yıllarında Türkiye’de de benzer amaçlarla desteklendiyse de, hemen ardından futbol kulüplerine “apolitik” nitelikleri geri kazandırılmıştır (Emrence, 2010). Türkiye’deki yüzyılı aşkın sürelik tarihi içinde futbol alanı ulusalcı, popülist ve piyasacı dönemlerde farklı şekiller almıştır. Piyasacı düzenlemelerin yürürlükte olduğu son dönemde de bu alan popülist politikacılar, politik alanla dirsek temasında olan büyük sermayedarlar ve kariyer-

odaklı girişimcilerce yönetilen ve modern ekonomilerin “politik olanla” “kanuni olan” arasındaki meşruiyet zemininde varlık gösteren bir alan olması yönüyle (Emrence, 2010) bu araştırma için uygun bir örnek olarak görülmüştür.

YENİ KURUMSAL KURAMDA DEVLET ANLAYIŞI

Kuzey Amerika kaynaklı bir örgüt kuramı olarak yeni kurumsal kuram açısından devlet genel olarak, biçimsel örgütün doğumuna ve yayılımına katkı sağlayan (Meyer - Rowan, 1977) başat aktördür. “Devlet-özel sektör ilişkileri kurallarla sınırlanır, biçimsel ussallığa sahiptir ve bu ilişkilerde devlet aktörleri kurumsal kuralları vurgularlar. Ayrıca devlet, tüm rakip firmaların benimsemesini gerektiren endüstri standartlarını alanın tümü için rutin olarak tasarlar” (DiMaggio - Powell, 1983). Kuramın temel kaynaklarındaki bu tarafsızlık ve ussallık vurgusu aşağıdaki çizelgede bazıları verilen görgül araştırmalarla da desteklenmiştir.

Çizelge 1. Devletin Rolünü Göstermede Öne Çıkan Araştırmalar

<i>Çalışma</i>	<i>Konu</i>	<i>Bulgular</i>
Tolbert ve Zucker (1983)	1885-1935 arasında ABD'deki belediye personel sistemi reformunun yayılımı	Devletin zorlayıcı etkilerini kullanan eyaletlerde reformun şehirler arası yayılımı kullanan eyaletlere göre çok daha yüksek
Baron vd. (1986)	20.yy'ın ilk çeyreğinden II. Dünya Savaşı'nın sonuna kadarki dönemde Amerikan personel yönetim sisteminin dönüşümü	Devletin ulusal üretimi doğrudan koordine etmesinin ve devlet kurumlarındaki personel uygulamalarının model alınmadan dolayı işletmelere normatif etkileri
Edelman (1990)	1960'larda ABD'de sendika üyesi olmayan çalışanlara yönelik keyfi uygulamalara karşı yasal çevrenin etkisi	Devletin medeni kanunda yaptığı değişikliklerin işletmelerin personel uygulamalarına dolaylı ve normatif etkileri
Fligstein (1990)	1950'lerde ABD'de gerçekleştirilen tröst karşıtı yasal değişikliklerin yönetim üzerindeki etkileri	Devletin dikey ve yatay bütünleşmeyi kısıtlayan yasal-zorlayıcı etkilerinin, finans kökenli CEO'ların ilgisiz çeşitlenme ve çok bölümlü yapıyı teşvik eden normatif etkilerine ve MBA programlarında bu kavramların gündemde tutulması sonucu bilişsel etkilere dönüşümü
Orrú vd. (1991)	Japonya, Güney Kore ve Tayvan kökenli iş grupları üzerinde yeni kurumsal kuramın teknik çevre-kurumsal çevre ayrımının geçerliliği	Ülkeler içinde eşbiçimli, ülkeler arasında farklı iş gruplarının oluşmasında devletin karşılaştığı ülkeye özgü sorunların ve ürettiği çözümleri meşrulaştırma stratejilerinin etkileri
Dobbin (1992)	20. yy'ın ikinci çeyreğinde ABD'de özel sağlık sigortası sisteminin doğuşu	Devletin yasal ve zorlayıcı etkisinin sendika ve işletmeleri özel sigortayı desteklemesine yol açması ve çalışanlara yapılan yan ödemelerin artışı teşvik etmesi
Edeleman (1992) Dobbin vd. (1993), Sutton vd. (1994), Dobbin ve Sutton (1998)	1960'larda ABD'de yapılan çalışma ilişkileriyle ilgili yasal değişikliğin işletmelerin personel uygulamalarına etkisi	Devletin yasal-zorlayıcı etkisindeki boşlukların daha sonra insan kaynakları uzmanları ve avukatların normatif etkilerine ve bilişsel etkilere dönüşümü ve federal devlet sisteminin üstünlükleri
Deephhouse (1996)	ABD'nin Minneapolis eyaletindeki ticari bankalar arasındaki eşbiçimliliğin meşrulaştırıcılığı	Devletin düzenleyici kurumları ve medyanın birbirlerinden görece bağımsız zorlayıcı ve normatif etkileri
Dobbin ve Dowd (1997)	19.yy'ın son çeyreği ile 20.yy'ın ilk çeyreği arasında ABD'nin Massachusetts eyaletindeki demiryolu inşaat endüstrisine kuruluş oranlarına devletin etkileri	Devletin kamunun sermayeye ulaşmasını düzenlediği ve kartelleri yasal ilan ettiği dönemlerde firmaların kuruluş oranları yükselirken, kartelleri yasa dışı ilan ettiği dönemlerde firmaların kuruluş oranlarının düşmesi
Edelman vd. (1999)	1960'larda ABD'de yapılan çalışma ilişkileriyle ilgili yasal değişikliğin sonrasında örgütsel alanda yaşananlar	İnsan kaynakları uzmanları ve avukatların normatif etkilerinin devletin zorlayıcı etkilerinin sergilendiği mahkeme kararlarını şekillendirmesi
Dobbin ve Dowd (2000)	19. yy'ın sonunda ABD'de yapılan tröst karşıtı yasal değişikliklerin demiryolu endüstrisindeki satın almalara etkisi	Devletin zorlayıcı etkilerinin niyet edilmeyen sonucu: pek çok endüstride saldırgan satın alma ve birleşmelerin yaşanması ve ilgisiz çeşitlenmenin azalması
Ingram ve Simmons (2000)	20.yy'ın ilk çeyreğinden sonra İsrail'de devletin işçi kooperatiflerinin kapanma oranlarına etkisi	İsrail devletinin kurulması ve devletin inşa ettiği kurumsal yapıların ortaya koyduğu düzen nedeniyle işçi kooperatiflerinin kapanma oranlarının düşmesi
Jones (2001)	1895-1920 arasında Amerikan film endüstrisinin incelenmesi	Devletin mahkeme kararları yoluyla film alandaki teknik kurumlarının kurulmasını geçersiz sayması
Russo (2001)	ABD'de bağımsız elektrik üretimi alanının doğuşu ve	Devletin yasal-zorlayıcı gücüyle yaptığı düzenlemelerin örgütsel kuruluş oranlarının en

	gelişimi	önemli belirleyicisi olması
Strang ve Bradburn (2001)	1970'lerde ABD'de sağlık sistemi içersinde sağlık bakım örgütlerinin ortaya çıkması ve yayılımı	Bir kurumsal girişimci olarak devletin doğrudan müdahalesiyle mesleki bir disiplin ya da bürokratik düzenlemeye değil piyasa modellerine dayalı yeni bir örgütsel formu kurması ve piyasa söylemiyle meşrulaştırması
Güler vd. (2002)	1993-1998 yılları arasında 85 ülkede ISO 9000 kalite onaylama sisteminin yayılımı	Devletin ulusal ekonomideki rolü arttıkça, ülke içindeki kalite onay belgesine sahip işletmelerin sayısının artması
Lounsbury (2002)	1945-1993 arasında ABD'deki finans alanında yaşanan kurumsal mantıkların dönüşümü	Devletin yasal-zorlayıcı gücünden kaynaklanan düzenleyici mantık zayıflayıp piyasa mantığı güçlendikçe profesyonel finans kurumlarının kuruluş oranlarının artması
Sine ve David (2003)	1935-1978 arasında Amerikan elektrik endüstrisindeki kurumsal değişim	Devletin yasal-zorlayıcı gücüyle çevresel şok olan petrol krizi nedeniyle deregülasyona gidip bölgesel tekellere yol açan düzenlemeleri kaldırması
Jacobides (2005)	ABD'deki mortgage bankacılık sektöründeki dikey parçalanmanın evrimi	Devletin yasal-zorlayıcı gücünün menkul kıymetleştirme firmalarının faaliyetlerine olanak tanınmasıyla dikey parçalanmaya katkı sağlaması
Vermeulen vd. (2007)	Hollanda'daki beton endüstrisinde devlet politikalarıyla yeni bir piyasanın yaratılmaya çalışılması	Piyasa inşasında devletin rolü ve politikalarının etkisinin görece zayıflığı

Modern dünyanın başlıca hükümdarı, meşru düzenin ana kaynağı, toplumun yasal çerçevesinin tanımlayıcısı, yöneticisi ve nezaretçisi (Scott, 2003: 210) konumundaki devletlerin siyasal sistemler açısından farklılaşması üzerinde yeni kurumsal kuramla ilişkili olan makrokuramsal temelli çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Jepperson (2002), modern siyasal sistemlerin iki temel boyutta çeşitlendiğini iddia etmiştir: Toplumun örgütlenme (tüzel kişilikler oluşturabilme) düzeyi ve kolektif aktörlük (devletçilik) düzeyi (kamusal işlevler ile işlevsel ilişkilerin ortaklaşa kurumsallaşma derecesi). Bu boyutlara göre devlete-dayalı olan *devlet-ulus* (örn. Fransa, İtalya ve Belçika) ve *devlet-korporatist* (örn. Almanya ve Japonya) ve topluma-dayalı *liberal* (örn. Anglo-Sakson ülkeleri) ve *toplum-korporatist* (örn. İskandinav ülkeleri) sistemlerden söz etmek mümkündür. Whitley (2007), farklı ulusal bağlamlarda geçerli olan farklı iktisadi örgütlenme biçimlerini incelemek için ulusal iş sistemleri çerçevesini geliştirmiştir. Yazara göre birbirinden farklılaşan sekiz ulusal iş sistemi söz konusudur: Parçalanmış, proje ağı, eşgüdümlü endüstriyel bölge, finansal holding, bütünleşmiş holding, bölümlenmiş, işbirliğine dayalı ve yüksek eşgüdümlü iş sistemleri. Bu iş sistemlerinin gelişmesi iktisadi karar almaya hükmeden oyunun istikrarlı kurallarını koyan devletlere bağımlıdır. Ekonomik kalkınmayı aktif olarak koordine etme ve yönlendirme, özellikle belirli türde örgütsel yeteneklerin inşa edilmesine katkı sağlama derecesine ve siyasetin belirlenmesi ve uygulanmasından etkilenen farklı grupların çıkarlarını temsil eden bağımsız aracı kuruluşların aktif olarak cesaretlendirilmesi ve yapılandırılması derecesine göre devletler *Mesafeli*, *baskın kalkınmacı*, *işletme dostu korporatist* ve *kapsayıcı korporatist devlet* olmak üzere dörde ayrılmaktadır (s. 38-39).

TÜRKİYE'DE FUTBOLUN TARİHÇESİ

Osmanlı'da Futbol

Her ne kadar farklı kültürlerde ve farklı zamanlarda benzerleri icat edilmiş olsa da (Stemmler, 2000), İngiltere, 1855'te futbolun belirli kurallarla oynanmaya başlandığı (Gökaçtı, 2008) ve 1863'te ilk futbol federasyonunun kurulduğu ülkedir (Stemmler, 2000). 1882'de İngiltere, İskoçya, Galler ve İrlanda'nın futbol federasyonları bir araya gelerek Uluslararası Futbol Birliği'ni (IFAB) ve 1904'te Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç ve İsviçre'nin futbol federasyonları bir araya gelerek Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği'ni (FIFA) kurmuştur. 1913'te IFAB ve FIFA birleşmiştir (<http://www.fifa.com>, 2011). Futbolun Avrupa dışındaki ülkelere yayılımı en başta İngiltere tarafından gerçekleştirilmiştir. Askerler, tüccarlar, teknisyenler ve işçiler Brezilya'dan Rusya'ya, Hindistan'dan Avustralya'ya kadar gittikleri her yere kültürleri ve alışkanlıklarıyla birlikte modern kurallarıyla oynanmaya başlayan futbol oyunu da götürmüşlerdir (Wahl, 2005).

Benzer şekilde, Osmanlı İmparatorluğu'na da futbol İngiltere'den gelenler aracılığıyla girmiştir. Her ne kadar, futbolun kurallı şekilde Osmanlı topraklarında oynanmaya başladığı yıllar olarak 1870'li yıllar gösterilse de, II. Abdülhamit'in hafife raporlarına dayanılarak belgelendirilebilen ilk tarih 23 Kasım 1890'dır (Engin - Afyoncu, 2010). O günlerde İzmir ve Selanik'in futbol açısından daha ilerde olmalarına karşın ilk lig, 1903'te Kadıköy, Moda, İngiliz Sefarethane gemisinin takımı Imogenes ve Rumların kurdukları Elpis takımının katılımıyla "İstanbul Futbol Birliği" adıyla kurulmuştur (Arıpınar, 1992). Birlik, federatif bir örgüt yapısına sahiptir ve bu yapı özyönetim şeklinde gerçekleşmiştir. Çünkü örgütün kurucu üyeleri üyeliklerinin yanında aktif sporculuklarını da sürdürmektedirler (Sert, 2000). 1910'da Birlik içersindeki anlaşmazlıklar dar örgüt yapısı içinde çözümsüz bir noktaya geldiğinden İstanbul Futbol Birliği'nin yerine "İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi" kurulmuştur. Öncekinden farklı olarak üyeler ilk kez "özel hukuk tüzel kişiliği" edinmişler, böylece Lig'in federatif yapısı içinde federe birimlerin yönetim ve denetim yetkileri genişlemiştir (Fişek, 1985'ten aktaran Sert, 2000). Bu lig de dört yıl gibi kısa bir zaman aralığından sonra dağılmıştır.

1908'de II. Meşruiyet'in ilan edilmesi ve İttihat ve Terakki Cemiyeti'nin iktidara gelmesiyle siyasetin futbola olan ilgisi açıkça ortaya çıkmaya başlamıştır. İttihat ve Terakki'nin öncü kadrolarından büyük çoğunluğunun yurt dışında öğrenim ya da başka sebeple kalmış olmaları ve İmparatorluğun Batı'ya açık bölgelerinden gelmiş olmaları futbolun kitlesel özelliğini hızla kavramalarını sağlamıştır. Futbolun kitleselliği, "milli kimlik" yaratmak amacıyla gençlik içinde para-militer örgütlenmeleri de bir araç olarak kullanan İttihatçılar için uygun bir zemin yaratmıştır (Aktükün, 2010). İttihatçı kadroların futbola yakın ilgisi kendini ilk olarak Fenerbahçe'de göstermiştir. İttihat

ve Terakki'nin önde gelen isimlerinden Hamit Hüsnü Bey (Kayacan) (Gökaçtı, 2008) 1912-1914, sonradan Nafia (Bayındırlık) Nazırlığı'na atanacak olan Hicaz Demiryolları Genel Müdürü Salih Hulusi Bey (Kerzak) (Aktükün, 2010) 1914-1915, Mehmet Sabri Bey (Toprak) (Gökaçtı, 2008) 1915-1916 ve sonradan Maarif Nazırlığı'na atanacak olan Doktor Nazım Bey (Aktükün, 2010) 1916-1918 tarihleri arasında Fenerbahçe'nin başkanlığını yürütmüşlerdir (<http://www.fenerbahce.org>, 2011). Bu noktada kuşkusuz çok önemli bir olay Altınordu'nun kuruluşudur. 1910'da Galatasaray'dan ayrılan bir grubun Progress (Terakki) adıyla kurdukları kulüp 1913'te İttihat ve Terakki kadroları tarafından ele geçirilmiş, adı Altınordu olarak değiştirilmiş (Aktükün, 2010) ve kulübün fahri başkanlığına sonradan sadrazam olacak dönemin Dâhiliye Nazarı Talat Paşa getirilmiştir. Üst düzey bir devlet görevlisinin fahri olsa dahi yöneticilik üstlenmesi olağanüstü bir gelişmedir. Kulübün renkleri ise Orta Asya'daki Türk varlığını işaret eden kan ve çeliği yansıtmak üzere kırmızı-mavi olarak yenilenmiştir. Böylece, İttihatçılar'ın sivil kanadı Fenerbahçe'de askeri kanadı Altınordu'da toplanmıştır. Bir yanda devletin resmi propaganda takımı durumundaki Altınordu, diğer yanda siyasetin içinden gelen yöneticilerin de katkısıyla kitlelerle iyi bir iletişim kuran Fenerbahçe arasında, 1918'in sonunda İttihat ve Terakki'nin iktidardan düşmesine kadar sert bir rekabet yaşanmıştır (Gökaçtı, 2008).

İttihatçı kadrolar İzmir takımlarıyla da yakından ilgilenmişlerdir. 1912 yılında İttihat ve Terakki'nin İzmir il binasında, renkleri Müslümanlığı temsilen yeşil ve Türklüğü temsilen kırmızı olarak seçilen Karşıyaka kurulmuştur. 1914'te kurucuları arasında sonradan Bayındırlık ve İskân ve Milli Eğitim Bakanlıkları'na atanan Özel Şark İdadisi Müdürü Mustafa Necati Bey (Uğural), sonradan Milli Eğitim Bakanı olan Özel Şark İdadisi Kurucusu Hüseyin Vasıf Bey (Çınar), sonradan Sanayi Bakanı olan Baha Esad Bey (Tekand) ve sonradan Başbakan olan İttihat ve Terakki Lisesi Müdürü Saracoğlu Şükrü Bey'in (Saraçoğlu) yer aldıkları Altay kurulmuştur. İttihat ve Terakki Cemiyeti İzmir Katib-i Umumi'si Mahmud Celal Bey'in (Bayar) kulübe bina verip koruyuculuğu altına alması İttihatçı kadroların futbola ilgisinin bir başka somut kanıtıdır (Aktükün, 2010).

1920'lerin başında hem savaşların neden olduğu iktisadi ve sosyal yıkımla baş edebilmek hem de spor karşılaşmalarının belirli bir düzen içersinde yürütülmesini sağlamak için çeşitli girişimler başlamış ve 1922'te ilk resmi spor örgütü olan "Türk İdman Cemiyetleri İttifakı" (TİCİ) kurulmuştur (Gökaçtı, 2008). İttifak'ın kurucularından Yusuf Ziya Bey'in (Öniş) başkanlığında ilk Türk Futbol Federasyonu 1923 yılında yapılan toplantıda "Futbol Heyet-i Müttehidesi" adıyla kurulmuştur. Ardından FIFA'ya başvurulmuş ve Türkiye 1923'te FIFA'nın 26. üyesi olmuştur (<http://www.tff.org.tr>, 2011).

CUMHURİYET VE TEK PARTİ DÖNEMİ

TİCİ döneminde başkan ve üyeleri kulüp temsilcilerinin oylarıyla seçilen Futbol Heyet-i Müttehidesi, 1927'nin son aylarından 1931'e kadar "Türk Federasyonu", 1931'den sonra "Futbol Federasyonu" ismini almıştır (www.tff.org.tr, 2011). Futbol kulüpleri ile devlet arasında süren bahar havası 1930'larla birlikte bozulmaya başlamıştır. "Kaynaşmış, sınıfsız, imtiyazsız" bir kitle içinde yeni bir "milli kimlik" yaratmak isteyen devlet seçkinleri yaklaşan savaşın ayak seslerinin de etkisiyle futbol gibi rekabet ve "kulüpçülüğe" dayalı sporları "dejenere edici" özellikleri nedeniyle dışlıyorlardı (Aktükün, 2010). İstanbul Halkevleri Spor Şubesi'nin yöneticilerinden Sami Cemal'in sözleri bu anlamda güzel bir örnektir (*Yeni Türk Dergisi*, Mayıs 1933, aktaran Akın, 2004: 110-111): "Bütün dünya milli takımlarını teker teker yenecek bir milli futbol takımımız, yani on bir kişimiz mevcut bulunsa ne futbolcularımızdan ne spordan şikâyet etmek kimsenin hatırına gelmeyecektir. Demek ki, biz her ne şekilde olursa olsun galip gelecek takım ve nihayet 11 kişi arıyoruz. Bu, horozunu komşunun horozu ile devesini bir başkasının devesi ile dövüştüren, güreştiren ve galibiyet halinde şeref duyduğunu zanneden bir adamın halinden ve telakkisinden hiç farklı değildir."

Stadyumların Kulüp Denetimlerine Geçmesi, Saraçoğlu, Yücel, Beden Terbiyesi ve Milli Küme

1920'li yılların sonunda stadyumların kulüplerin denetimine geçmesi ve millileşmesi süreci başlamıştır. 1929'da Maliye Bakanı Şükrü Saraçoğlu Bakanlar Kurulu'na "Aynı semtte kurulmuş olan ve faaliyet gösteren spor kulüplerinin sayısı birden fazla ise, o semtte üye sayısı daha fazla olan kulüp faaliyetine devam eder" hükmünü içeren tek maddelik bir yasa teklifi sunmuş (Doğan, 1989:

55) ve teklif aynı yıl yasalaşarak yürürlüğe girmiştir. Kadıköy'deki stadyumu işleten Altınordu'nun kurucusu Aydınoğlu Raşit Bey'le görülen bu son hesapla stadın mülkiyeti önce Milli Emlak İdaresi'ne geçmiş, sonra da stadyum Fenerbahçe Kulübü'ne kiralanıp İttihat Spor Kulübü Stadı olan adı Fenerbahçe Stadı olarak değiştirilmiştir. Bu kadarla da kalınmamış, bu sefer Adalet Bakanlığı görevinde olan Şükrü Saraçoğlu'nun katkılarıyla Maliye Bakanlığı'nın 1213 sayılı ve 6 Temmuz 1932 tarihli kararıyla stadın belirli bir bedel karşılığında Fenerbahçe Kulübü'ne satışına karar verilmiştir (<http://www.fenerbahce.org>). Böylece Fenerbahçe, kendi tüzel kişiliğine ait tapulu mülkü olan ilk futbol kulübü olmuştur (Gökçağı, 2008).

1934'te Adalet Bakanlığını yürüten Saraçoğlu'nun Fenerbahçe Başkanlığı'na getirilmesi devlet ve futbol ilişkisi açısından önemli bir kilometre taşıdır. Fenerbahçe lehine devlet katında açık bir destek söz konusu olmasa da, saha içinde Fenerbahçe aleyhine olacak bir yanılsa sebebiyet vermek, on altı yıl sürecek Saraçoğlu'nun kulüp başkanlığında artık herkes için daha "zor"dur (Gökçağı, 2008). Saraçoğlu, 1946'da Başbakanlık görevinde bulunduğu sırada Başbakanlık Kupası'nı kazanan Fenerbahçe için örtülü ödenekten bir defaya mahsus olmak üzere 5 000 Liralık bir ödenek çıkarmıştır (Doğan, 1989). 1940'lara gelindiğinde dönemim Milli Eğitim Bakanı Hasan Ali Yücel'in Vefa Kulübü'ne yaptığı büyük katkı karşımıza çıkmaktadır. 1940 yılında, o zamana kadar Karagümrük Kulübü tarafından Çukurbostan Sahası adıyla kullanılan alan, Vefa İdadisi mezunu olan Yücel'in katkılarıyla stat haline getirilmiş ve alana yapılan kulüp binası da 1945 yılında yine Yücel tarafından açılmıştır (<http://www.ibb.gov.tr>, 2011). Ancak, siyasetle diğer kulüpler gibi derin ve sürekli bir ilişki kuramayan, bunun yerine sadece tek bir adamın desteğine güvenen Vefa'nın kazanımları kalıcı olmayacak ve 1950'de iktidar değişimiyle güç yitirmeye başlayacaktır.

Cumhuriyet döneminde spor yönetiminin başında olan TİCİ, Avrupa'daki çok-sporlu ve çok-kulüplü "federatif" spor birliklerinin Türkiye'deki örneği olarak (Sert, 2000) bu dönemde faaliyetlerine bir süre daha devam etmiştir. İttifak, sorunlara siyasi yöntemlerle yaklaşmaktan kaçınmamıştır. Örneğin, 1931-1932 sezonunda Galatasaray ve Fenerbahçe, maç gelirlerinin paylaşılması konusunda TİCİ yönetimiyle ayrılığa düşüp maçlara çıkmayınca ertesi yıl Maarif Vekaleti Galatasaray'ı hedefleyen bir kararla öğrenci sporcuların sivil kulüplerde futbol oynamalarını yasaklamıştır (Fişek, 1985'ten aktaran Sert, 2000). Cumhuriyet Halk Fırkası (CHF)'nin iletişime geçtiği Nazi Almanyası'nın Olimpiyat komitesi başkanı Carl Diem'in hazırladığı rapor doğrultusunda, sporun doğrudan partiye bağlı merkezi bir örgüt tarafından yönetilmesi ve gençliğin de bu sürece dâhil edilmesi amacıyla, 1936'da TİCİ'nin yerine Türk Spor Kurumu kurulmuştur (Gökçağı, 2008). Kurum döneminde, Futbol Federasyonu'nun yalnızca başkanları seçilirken, üyeler başkanlar tarafından belirlenmiştir. Başkanlığına sonradan Başbakan olan Aydın mebusu Adnan Menderes'in getirildiği Kurum'un 1937'de yayımladığı bir genelgeyle yurt genelinde spor bölge başkanlıklarına CHF il ya da ilçe başkanları getirilmiştir. Böylece sporun parti denetimine alınması süreci tüm boyutlarıyla tamamlanmıştır. Bu durum spor kulüplerinde herhangi bir sıkıntıya yol açmamış, yeni koşullara uyum sağlama çabalarına girişilmiştir (Gökçağı, 2008). Örneğin, Galatasaray Kulübü, inşaatına başlanacak olan Mecidiyeköy (Ali Sami Yen) Stadı arazisinin tesviyesi ve drenajı için 3500 Liralık kaynak talebinde bulunmuştur (*Kemal Onar Özel Arşivi*'nden aktaran Gökçağı, 2008). Ancak, kurumun doğrudan partiye bağlı olması spor camiasında bir takım sorunlara yol açmış (örn. yurtdışında ülkeyi temsil eden sporcuların yakalarına altı okulu rozet ve kokartlar takmak zorunda kalmaları, Türk Spor Kurumu'nun bazı yöneticileri ile Fenerbahçe Kulübü arasındaki gerilim vb.) (Gökçağı, 2008) ve sporun doğrudan devlet denetim ve gözetiminde olmasına karar verilerek 1938'de 3530 Sayılı Beden Terbiyesi Kanunu kabul edilmiş ve Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurulmuştur (www.gsgm.gov.tr, 2011). Böylece, futbol resmen devlet denetimine girmiştir. Bu dönemde BTGM, Futbol Federasyonu'na başkan atamalarını yaparken, üyeler başkan tarafından belirlenmiştir (www.tff.org.tr, 2011).

Beden Terbiyesi Kanunu, getirdiği iki düzenlemeyle kulüpler arasındaki karmaşayı gidermiştir: Birincisi, kendinden önceki örgütlenmelerde spor yönetiminde oy çokluğu ile istedikleri egemenliği kuran federe kulüpleri BTGM üst yönetiminden uzak tutup, hiyerarşinin en alt basamağına indirmesidir. İkincisi ise BTGM'ye gerektiğinde spor kulüplerini feshetme yetkisini vermesidir. Bu düzenlemeler, özellikle İstanbul kulüplerini "iç barış" arayışına itmiş; Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş "Üç Büyük Kulüp Dostluk Paketi"ni kurmuşlardır (Fişek, 1985'ten aktaran Sert, 2000). Bunu devlet, karşısında hakları koruyan bir ittifak olarak değerlendirmek olanaklıdır. 1941'de hem

mevcut ekonomik durum göz önüne alınarak hem de beden terbiyesi yükümlülüğünün sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi ve sporda profesyonelliğin önünün kesilmesi için önce Amatörlük Yönetmeliği, ardından Amatörlük Talimatnamesi yayımlanmıştır. Talimatname'ye göre sporcuların doğrudan ya da dolaylı menfaat kabul etmeleri, kendi kulüplerinden aylık ücret almaları, kıymeti elli liradan fazla olan hediyeleri izinsiz kabul etmeleri, profesyoneller ile müsabaka yapmaları, hakiki miktarından fazla masraf ve harcırah adı altında para almaları ve şehir içinde zorunlu masrafları için günlük bir lira olmak üzere aylık otuz liradan fazla para almaları yasaklanmıştır (*Cumhuriyet*, 26 Eylül 1941, aktaran Gökaçtı, 2008). Bu hükümlere aykırı davranışlara ebedi boykot dâhil çeşitli cezalar uygun görülmüştür.

1937'de Türk futbolunda deplasmanlı lig konumundaki Millî Küme, İstanbul Futbol Ligi'nin ilk dört (Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Güneş), Ankara Futbol Ligi'nin (Ankaragücü ve Gençlerbirliği) ve İzmir Futbol Ligi'nin (Doğanspor ve Üçok) ilk iki takımları arasında oynanmaya başlamıştır (Arıpınar, 1992). Millî Küme'nin kuruluşunun simgesel değeri çok büyüktür ve "millileştirme" ve "merkezileştirme" süreçlerine karşılık gelmektedir. Futbol ligi örgütlemek, milli bağımsızlığı kazanmanın neredeyse bayrak çekmek ve para basmak kadar önemli bir adımdır, milli piyasa kurmakla eşdeğer gibidir (Bora ve Erdoğan, 2002).

"Ateş-Güneş" ya da "Güneşspor" Olayı

Öte yandan, Galatasaray'da daha 1910'ların sonunda baş gösteren bir takım anlaşmazlıklar 1933 yılında iyice su yüzüne çıkmıştır. Kulüp içinde baş gösteren ikilik, Olimpiyat adlı spor dergisinde yazdığı "Galatasaray Kulübü aleyhtarı yazıları" öne sürülerek Eşref Şefik Bey'in (Atabay) ihracıyla sonuçlanmıştır. Bu olay, Galatasaray içindeki muhalefette bardağı taşıran son damla olmuş ve istifalar art arda gelmeye başlamıştır. En sonunda, uzun yıllar kulübe başkanlık yapmış olan Yusuf Ziya Bey (Öniş) de istifa etmiştir. Galatasaray Kulübü'nden ayrılan yirmi beş üye, Yusuf Ziya Bey'in etrafında toplanıp yeni bir kulüp kurmak üzere girişimlere başlamışlardır. İstanbul Valiliği'ne yapılan başvuruda yeni kulübe verilmek istenen Sarı-Kırmızı ismi reddedilince, bu kez bu renklerden esinlenerek Ateş-Güneş adı kararlaştırılmıştır (Ertuğrul, 2005). CHF Beyoğlu İlçe Teşkilatı'nın salonunda toplanan Ateş-Güneş Kurucu Heyeti ilk yönetim kurulunu belirlemiş ve başkanlığa Mustafa Kemal'in çok yakın arkadaşı ve yaveri Cevat Abbas Bey (Gürer) seçilmiştir (*Son Posta*, 7 Ekim 1933, aktaran Gökaçtı, 2008). Hareketin öncü ismi Yusuf Ziya Bey ise Haysiyet Divanı üyesi olarak görevlendirilmişse de kulübün profesyonel anlamda gerçek yöneticisi durumundadır. Kulüp tüzüğü, o güne değin kullanılan kulüp tüzüklerinden kimi farklılıklar sergilemiştir. Kulübün faaliyet alanını belirleyen 2. Maddeye göre kulübün sportif faaliyetlerde bulunmasının amacı "gençleri ülke savunmasına hazırlayacak şekilde yetiştirmek" olarak açıklanmıştır. Bunun için savunma ve savaş yeteneğini geliştiren atıcılık, dağcılık, bincilik, jimnastik, okçuluk, atletizm gibi sporlara öncelik verileceği vurgulanmıştır. Aynı maddede, kulübün Öztürkçe dil akımıyla ilgileneceği ve bu konuda Türk Dilini Tetkik Cemiyeti'nin belirlediği esaslar doğrultusunda faaliyete bulunacağı belirtilmiştir (*Ateş-Güneş Futbol Kulübü Tüzüğü*'nden aktaran, Gökaçtı, 2008).

Ateş-Güneş, 1934'te resmen faaliyete geçmiştir. Bir yıl boyunca gerekli prosedür tamamlanmadığı için futbol maçlarına çıkamayan kulüp değişik branşlarda yarışmalara katılıp dereceler almıştır. Aynı yılda, kulübün örgütlediği çeşitli konferanslar düzenlenmiştir. Örneğin, kulübün Taksim'deki lokalinde Kulüp Başkanı Cevat Abbas Gürer tarafından "Türk Irkı ve Dünyaya Yayılışı" başlıklı bir konferans verilmiştir (*Olimpiyat*, 1 Ocak 1934'ten aktaran Gökaçtı, 2008). 1934'ün sonunda Ateş-Güneş kulübü adını, Atatürk'ün o günkü Öztürkçe deyimle "abiral eylediği" (lütfeyle-diği) şekilde Güneş olarak değiştirme kararı almıştır (*Top*, 1 Aralık 1934, aktaran Gökaçtı, 2008). Atatürk, 1930'lu yıllarda kulüplerden yalnızca Güneş'i ziyaret etmiş ve bu ayrıcalık, 1935'ten itibaren Güneş'in spor kamuoyu gözünde daha fazla ciddiye alınmasına ve bu kulüple ilgili değerlendirmelerde daha ölçülü davranılmasına yol açmıştır. 1937-1938 sezonunda Beşiktaş ve Fenerbahçe'yle aynı puanda ligi zirvede tamamlayan Güneş, İstanbul Futbol Mıntıkası'nın "dünyada benzerine rastlanmayan" averaj hesabına göre, ancak "beklendiği gibi" şampiyon ilan edilmiştir (Atabeyoğlu, 1991'den aktaran Gökaçtı, 2008). Ancak, dönemin siyasal anlayışına aykırı olan ayrıcalıklı görüntü ve kulübün başındakilerin başta profesyonellik ile ilgili olmak üzere savundukları liberal fikirler sıkıntı yaratmaya başlamıştır (Gökaçtı, 2008). Atatürk'ün sağlığının iyice bozulması kulüp

yöneticilerini endişeye sevk etmiş ve kulübün futbol, atletizm, güreş ve denizcilik şubelerini kapatılmıştır (*Son Posta*, 27 Ekim 1938, aktaran Gökaçtı, 2008).

Çok Partili Dönem ve 1960 Askeri Darbesi

1950'deki iktidar değişikliği önce, siyasetle diğer kulüplere göre daha fazla ilişkili olan Fenerbahçe'ye yansımıştır. Saraçoğlu'nun kongreye gitme kararıyla Demokrat Parti (DP) Rize Milletvekili Osman Kavrakoğlu başkanlığa seçilmiştir. 1951-1953 yılları arasındaki Kavrakoğlu'nun başkanlığından iki sonraki dönem olan 1955-1957 yılları arasında Milli Takım ve Fenerbahçe'nin eski futbolcularından Zeki Rıza Sporel, 1958-1959 arasında Agah Erozan ve 1960'da Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Medeni Berk Fenerbahçe başkanlığını yürüten DP'li isimlerdir (Kılıç, 2006; <http://www.fenerbahce.org>). 1960 askeri darbesiyle birlikte Futbol Federasyonu Başkanı Faik Gökcay'ın yerine Kurmay Albay Muhterem Özyurt atanmış ve Federasyon yönetim kurulu yenilenmiştir. Fenerbahçe'nin neredeyse aralıksız on yıllık dönem boyunca DP'liler tarafından yönetilmesi askeri yönetimin tepkisini çekmiştir. Gerginlik, olaylı biten bir maçla patlamaya dönüşmüş ve Fenerbahçeli yöneticiler Rüştü Dağlaroğlu, Fikret Arıcan ve Faruk Ilgaz gözaltına alınmışlardır. Kamuoyuna askeri idareden verilen çok sert ifadeli mesajlara karşılık Fenerbahçe kanadından Milli Mücadele yıllarında kulübün göstermiş olduğu yararlılıklar odaklı mesajlar verilmiştir. Bu mesajlardan sonra konu kapanmış ancak herhangi bir futbolcunun oyundan atılmamış olması ve herhangi bir yönetici hakkında rapor tutulmamış olmasına karşın bazı futbolcular ve yöneticiler hak mahrumiyeti cezası almaktan kurtulamamışlardır (Gökaçtı, 2008).

1954 seçimlerinden DP'nin güçlenerek çıkmasının ardından Beşiktaş da siyaset kökenli yöneticilere yönelmiştir. 1956-1957 arasında Danyal Akbel, 1957-1958 ve 1959-1960 arasında Nuri Toggay ve 1958'de Enver Kaya kulüp başkanlığını yürüten DP'liler olarak tarihe geçmişlerdir (<http://www.besiktasjk.org>). Galatasaray'da ise 1946'da DP'den Sinop Milletvekilliğine seçilen ancak kısa bir süre sonra parti yönetimiyle ters düşerek Millet Partisi'ne geçen Suphi Batur'un 1946-1950 arasında başkanlığı yürütmesinden iki dönem sonra 1957-1959 arasında DP'li Sadık Giz kulüp başkanlığını yürütmüştür (Kılıç, 2006; <http://www.galatasaray.org>). Giz'in başkan seçildiği yıl, Başbakan Menderes tarafından başlatılan imar operasyonu kapsamında Galatasaray'a ait Kuruçeşme Adası'ndaki su sporları lokalinin istimlak edilerek yıkılması ve adanın turistik bir tesis ya da gazino yapılarak halka açılması düşünülmüştür. Giz'in aracılığıyla Menderes nezdinde yapılan girişimler sonuç vermiş ve ada Galatasaray'ın olmuştur. Böylece, çok kritik bir zamanda gerçekleşen başkan değişikliği Galatasaray'a büyük menfaat kazandırmıştır. Giz, askeri müdahaleye çok az bir zaman kala görevinden ayrılmış, böylece kulüp ihtilal sürecinde Fenerbahçe'nin çektiği sıkıntılara benzer sıkıntılara düşmemiştir (Gökaçtı, 2008).

Siyasal iktidarın değişmesiyle geleneksel tarımın makineleşmesi, hızlı kentleşme, ulaşım ve enerji yatırımlarına yabancı sermayenin açılması gibi politikaların uygulanması, toplum yaşamının her kesiminde olduğu gibi spor evreninde, özellikle de futbolda odaklaşan yapısal-işlevsel değişimlere olanak sağlamıştır (Sert, 2000). Bu değişimlerden biri, yasağa rağmen gizli bir şekilde hep var olan profesyonelliğin yasal bir statü kazanması ve 1951'de Profesyonellik Talimatnamesi'nin yürürlüğe girmesidir. Talimatname'nin en önemli maddeleri, kulüplerin amatör olup profesyonel takım kurabilmeleri; altı profesyonel takımın kurulması halinde profesyonel bir ligin de kurulabilmesi; takımların kuvvet esasına göre ayrılmasının federasyonun yetkisinde olması; sözleşme süresinin 1 ile 5 sene arasında olması; bir amatörün, profesyonel olmak istediğinde sözleşme bedelinin üçte birini ayrıldığı kulübüne ödemesi; ikinci sene sonunda profesyonel futbolcunun, transfer bedelinin % 15'ini, futbolcuyu satan kulübünse % 85'ini alması; profesyonellerin yıllık sözleşmelerindeki bedeller üzerinden kulüpleri tarafından ölüm, hastalık ve kaza sigortasına bağlanmaları ve profesyonel ve amatör takım kuran kulüplerin bilançolarını teşkilata vermeleri ve her zaman için denetime tabi tutulmalarıdır (*Hürriyet*, 31 Temmuz 1951, aktaran Gökaçtı, 2008). 1951-1952 futbol sezonunda İstanbul, İzmir ve Ankara'da olmak üzere üç ayrı profesyonel lig kurulmuştur. Profesyonelliğin resmen kabul edilmesiyle bağlantılı olarak "dış transfer" yolu da açılmış, Türk futbolcuları yurt dışına yabancı futbolcular da Türk takımlarına transfer olmaya başlamıştır. 1959'da İstanbul'dan 8 (Beykoz, Beşiktaş, Fenerbahçe, İstanbulspor, Adalet, Galatasaray, Karagömrük ve Vefa) Ankara (Ankara Demirspor, Gençlerbirliği, Ankaragücü ve Hacettepe) ve İzmir'den (Altay, İz-

mirspor, Göztepe ve Karşıyaka) 4'er takımın katılımıyla tek kümeli "Milli Lig" oluşturulmuştur (Sert, 2000).

LİGLER'DEN ÖZERKLİĞE

Türkiye, 1954'te İtalya, Fransa ve Belçika futbol federasyonları arasındaki görüşmeler sonrasında kurulan (<http://www.uefa.com>, 2011) Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'ne (UEFA) 1962 yılında üye olmuştur (<http://www.tff.org.tr>, 2011). 1963 yılından itibaren iki yeni gelişme yaşanmıştır. İlki, "Türkiye Kupası"dır. Futbol mücadelesine ligler dışında başka bir kulvar açmak ve daha fazla maç oynatarak profesyonel futbol ekonomisine daha fazla gelir sağlamak amacıyla başlatılan Kupa, aynı zamanda Türk futbolunun örgütlenmesinin Batı'yla uyumlandırılması anlamına gelmiş (Gökçağı, 2008), Milli Lig Şampiyonu Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası'nda ve Türkiye Kupası'nı kazanan takım UEFA'nın düzenlediği Avrupa Kupa Galipleri Kupası'nda ülkeyi temsil hakkı kazanmaya başlamıştır. İkinci gelişme, 1965'te "Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği"nin ve "Türkiye Profesyonel Futbolcular Sendikası"nın (TPFS) kurulmasıdır. TPFS'nin adı 1969'da "Türkiye Profesyonel Futbolcular, Antrenörler, Menajerler ve Monitörler Sendikası", 1975'te de "Futbol-İş" olarak değiştirilirken, sendikadan ayrılan bir grup aynı yıl "Amatör Sporcular Derneği"ni (ASD) kurmuştur. Futbol-İş, en etkili olduğu dönemde 450 civarında üyeye sahipken ASD 70 000 sporcuyla bir araya getirmeyi başarmıştır (Tunç, 2010). ASD 1980 askeri darbesiyle, Futbol-İş ise 1984'te ilgisizlikten kapanmıştır (Başaran, 2007).

Alt Liglerin Kuruluşu

1959 yılında üç büyük kentin takımlarının oluşturduğu tek kümeli Milli Lig; 1963-1964 sezonunda İkinci Lig, 1967-1968 sezonunda da Üçüncü Lig'in kurulmasıyla dikey ulusal lige dönüşüp Anadolu kentlerini kapsayan geniş bir yapı oluşturulmuştur. Ayrıca, 1965 genel seçimleri öncesinde, çok sayıda kent takımının katılmasını sağlayacak bir düzenlemeye gidilip İkinci Lig iki grup olarak ve 1970-1971 sezonunda Üçüncü Lig dört grup olarak düzenlenmiştir (Fişek, 1985'ten aktaran Sert, 2000).

İlk kurulup İkinci Lig'e dâhil olan takımlar, Adana Demirspor, Bursa ve Eskişehir gibi gelişmişlik düzeyi nispeten yüksek olan kentlerdendir. Daha sonra bu takımlara, Samsun, Boluspor, Bandırmaspor ve Trabzonspor da katılmıştır. 1966 yılı kelimenin tam anlamıyla bir patlamanın yaşandığı sene olmuş ve pek çok kulüp kurulmuştur. Ödemişpor, Tirespor, Kırıkkalespor, Osmaniyespor, Düzcüspor ve Lüleburgazspor ilçe düzeyinde kurulan takımların öncüleri olarak tarihe geçmiştirlerdir. (Gökçağı, 2008).

1980 Askeri Darbesi ve Hukuk Karmaşası

1980 askeri darbesinin ardından gelen sıkıyönetim döneminde yaşanan Ankaragücü'nün Birinci Lig'e yükseltilmesi devletin futbola en açık ve doğrudan müdahalesi olarak tarihe geçmiştir. 1981'de, Atatürk'ün doğumunun 100. Yılı'nda, Atatürk'ün başkent yaptığı Ankara'nın Birinci Lig'de takımı yoktu. Ankaragücü Başkanı'nın kazanılan Türkiye Kupası çeyrek final maçından sonra yaptığı bu içerikteki çağrı, o günlerin "olağanüstü" koşulları altında kabul görmüştür. Yarı finalde Fenerbahçe'yi hakemlerin "hassas" tercihlerinin damga vurduğu maçlar sonucunda eleyen Ankaragücü finale yükselen ilk İkinci Lig takımı olarak tarihe geçmiştir. Kupa finalinde Boluspor ile karşılaşan Ankaragücü benzer "hassasiyetler"le geçen iki maç sonunda Türkiye Kupası'nı kazanan ilk İkinci Lig takımı olmuştur. Şampiyonluk sonrası Ankaragücü Başkanı yine benzer bir açıklama yapmış, ardından 19 Mayıs törenleri sırasında Devlet Başkanı Kenan Evren de açıkça Ankaragücü'nün yerinin Birinci Lig olduğunu belirtmiştir. Evren'in bu açıklamasından sonra Futbol Federasyonu Başkanı Emekli General Yılmaz Tokatlı durumdan vazife çıkararak derhal Ankaragücü'nün Birinci Lig'e alındığını açıklamıştır. Ankaragücü'nün Birinci Lig'e alınabilmesi için mevcut yönetmeliklere "Kupayı kazanan İkinci Lig takımları doğrudan Birinci Lig'e çıkmaya hak kazanır. Bir takım kupayı kazandığı takdirde küme düşmüş olsa bile kümede kalır" hükümleri eklenmiştir. Bu hükümler yüzünden 1986-1987 sezonunda büyük karışıklık yaşanmış, daha sonra kupa ile lig arasında kurulan bu terfi bağlantısı kesilmiştir (Gökçağı, 2008).

1982'de bir ilk yaşanmış ve kabul edilen yeni Anayasa'da, devletin sporun yayılmasını teşvik etmesi ve başarılı sporcuyla korumasıyla ilgili madde yer almıştır. Sıkıyönetimin kalkmasından 1983 yılının sonunda "normalleşme" başlarken, 1980'li yılların ortasından itibaren ise futbola

mahkeme kararları damga vurmaya başlamıştır. 1984-1985 sezonunun sonunda küme düşen Denizlispor'un şike nedeniyle mağduriyete uğradığı gerekçesiyle Danıştay kararıyla geri alınması, 1986-1987 sezonunda küme düşen takımlardan Kocaelispor ve Bursaspor'un şike nedeniyle mağduriyete uğradığı ve federasyonun gerekli incelemeleri yapmadığı gerekçesiyle idari mahkemeye başvurusu sonucu 1987-1988 sezonu başladıktan bir hafta sonra idare mahkemesinin lig maçlarının durdurulması kararını vermesi futbolu kaosa sürüklemiştir. Dönemin Başbakanı Turgut Özal, önce ligenin iki hafta ertelendiğini açıklamış sonra Anayasa'yla gelen yasaklarla ilgili referandumun propaganda çalışmaları etkisiyle Kocaelispor ve Bursaspor'un Birinci Lig'e geri alındıklarını açıklamıştır. Dönemin Futbol Federasyonu Başkanı Ali Uras karar sonrası istifa etmiş ve konu kısa zamanda sonuca bağlanmış olmasından ötürü UEFA nezdinde de herhangi bir yaptırıma yol açmaksızın kapanmıştır (Gökaçtı, 2008).

Özerk Federasyon

1986'da "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilen BTGM'nin adı 1989 yılında Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" (GSGM) olarak değiştirilmiştir (www.gsgm.gov.tr, 2011). Dünyada ve ülkede meydana gelen liberalleşme etkisiyle ve yukarıda söz edilen hukuk karmaşasının bir daha yaşanmaması amacıyla 1989 yılında çıkarılan 3461 Sayılı Kanun'la Futbol Federasyonu "Türkiye Futbol Federasyonu"na (TFF) dönüşmüş ve federasyon idari ve mali özerklik kazanmıştır. Ancak, kanun TFF'ye bir genel kurul yapısı sağlamamış ve yine Başbakanlık ataması söz konusu olmuş, Federasyon Başkanlığı'na da Şenes Erzik getirilmiştir (Türkiye Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, 2010). 1990'da Erzik, UEFA Kongresi'nde ilk Türk temsilci olarak İcra Kurulu üyeliğine getirilirken, iki önemli komisyonun da Asbaşkanlığına seçilmiştir 1992 tarihinde 3813 Sayılı Kanun'la TFF özerk hale getirilmiştir. Kanunun 1. maddesiyle, futbol faaliyetlerini millî ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk TFF kurulmuştur. 1992 yılında seçimle işbaşına gelen ilk TFF Başkanı da yine Erzik olmuştur. 1993 yılı da Türk futbolu için hareketli geçen bir dönem olmuştur. 16 yaş altı Avrupa Futbol Şampiyonası TFF tarafından organize edilmiştir. 1994'te Viyana'da düzenlenen toplantıda Erzik, UEFA Asbaşkanlığı'na ve FIFA İcra Kurulu'na seçilmiştir (www.tff.org.tr, 2011). Özerkliğin ardından kendi finansal kaynaklarını da yaratma çabasına giren Türk futbolu ilk naklen yayın ihalesini 1994-1995 yılında gerçekleştirmiş, 1996'da havuz sistemine geçilerek kulüplerin naklen yayın gelirleri bir havuzda toplanıp buradan dağıtılmaya başlanmıştır (Akşar ve Merih, 2008).

1997'deki Futbol Federasyonu başkanlığı seçimleri tarihe geçecek olaylara sahne olmuştur. Aynı yıl seçilen Haluk Ulusoy, Alp Yalman, Mustafa Kefeli, Mehmet Ali Yılmaz ve Celal Doğan'ın aday olduğu seçimde son iki aday, seçimden çok önce; Alp Yalman seçime az kala adaylıktan çekilmiştir. Yer altı dünyasının önde gelen isimleri Ulusoy'un çekilmesi istemiş, Kefeli'nin tek aday olması için çaba sarf etmişlerdir. Ulusoy, buna rağmen seçime girmekte ısrar etmiş, onu da dönemin Emniyet Genel Müdürü desteklemiştir. Pazarlıkların ve ciddi gerilimlerin olduğu seçimi Ulusoy kazanmıştır. Bu seçimlerdeki tablonun benzeri bir dahaki seçimlerde yaşanmamıştır.

2000'li Yıllar

1998'de TFF'nin yurtdışında yaşayan yeni yetenekleri kazanmak ve keşfetmek amacıyla Almanya'da Avrupa Futbol Temsilciliği Bürosu hizmete girmiştir. Bu arada TFF Onursal Başkanı Şenes Erzik, Dublin'deki toplantıda UEFA Yönetim Kurulu'na girmiş ve FIFA Hakem Komitesi Başkanlığı'na seçilmiştir. Ulusoy'un ikinci ve üçüncü başkanlık dönemlerini kapsayan 1997-2004 yılları arasında altyapıya, eğitime ve tesisleşmeye yapılan yatırımlar sonuçlarını vermeye başlamış hem Milli Takımın hem de kulüp takımlarının uluslararası alanda başarıları yaşanmıştır (www.tff.org.tr, 2011).

2002'de Adalet ve Kalkınma Partisi'nin tek başına iktidara gelmesiyle TFF yeni bir mücadele alanına dönüşmüştür. İktidar net bir şekilde Ulusoy yönetiminin karşısında yer almıştır. Kimi zaman delegelerden imza toplanarak federasyon genel kurula götürülmek istenmiş, kimi zaman da yargı devreye sokulmak suretiyle federasyon işlevsiz hale getirilmeye çalışılmıştır. 2006 ve 2007 yılları boyunca devam eden mücadele 2008'de Ulusoy'un yerine Hasan Doğan'ın geçmesiyle so-

nuçlanmıştır. Yeni dönemde, Ulusoy döneminde yürürlüğe giren pek çok uygulama tersine çevrilmiştir (Gökaçtı, 2008). Hasan Doğan'ın 2008'deki ani vefatından sonra vekâleten atanan Mahmut Özgener aynı yıl seçimle iş başına gelerek TFF'nin 63. Başkanı olmuştur (www.tff.org.tr, 2011). 2009'da, halen geçerliliği devam etmekte olan 5894 Sayılı "Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun" yürürlüğe girmiştir.

TÜRKİYE'DE ÖRGÜTSEL ALAN OLARAK FUTBOL VE DEVLET

Örgütsel alan, yeni kurumsal kuramın ilgisinin merkezinde yer almaktadır. Kavram ilk olarak kuramın temel çalışmalarından biri olan DiMaggio ve Powell'ın (1983: 150) makalesinde, "ana tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kuruluşlar ve benzer hizmetleri ya da ürünleri üreten diğer örgütlerin toplu olarak oluşturduğu fark edilir bir kurumsal yaşam alanı" olarak tanımlanmıştır. Scott (1995: 56), örgütsel alanı "ortak bir anlam sistemini paylaşan ve katılımcılarının birbirleriyle alan dışındaki aktörlere göre daha sık ve kaçınılmaz biçimde etkileştiği örgütler topluluğu" olarak tanımlamaktadır. Örgütsel alan, endüstri kavramını, değişim ortaklarını ve fon kaynaklarını kapsamakta; paylaşılan kültürel-bilişsel ya da normatif çerçeveler ya da ortak bir düzenleyici sistem tarafından kısıtlanmaktadır (Scott, 2008: 84). Daha sonra Fligstein (2001: 15) örgütsel alanları "sosyal eylemin içersinde gerçekleştiği arenalar" olarak tanımlamıştır. Örgütsel alanlar, bu alanlarda güç sistemi üretmeye çalışan kolektif aktörleri kapsar. Bu sistemi üretmek, aktörler arasındaki yerel sosyal ilişkileri tanımlayan, bilişsel unsurları kapsayan ve insanlara bir sosyal ilişkiler kümesi içersindeki konumlarını yorumlamada yardımcı olan yerel bir kültürün üretimini gerektirir. Son olarak Lawrence ve Suddaby'e (2006: 248) göre örgütsel alanlar, "üyeleri tarafından oluşturulan, sosyal olarak inşa edilen ve söylemsel olarak sürdürülen üst düzey sosyal topluluklar"dır.

"Yeni kurumsal" yaklaşımı "eski"sinden ayıran noktalardan biri, örgütlerin kurumlar haline nasıl geldiklerinden çok, kurumsallaşmış kural ve çevrelerden nasıl etkilendiklerine odaklanmasıdır (Baum ve Rowley, 2002). Bir örgütsel alandaki etkileşim halindeki örgütler düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel yapılar tarafından sınırlanmaktadır. Güç, korku ve suçluluk-masumiyet harcı ile varlık bulan düzenleyici yapılar, araçsalcı mantıkları, varlıklarının en belirgin göstergesi olan kurallar, kanunlar, yaptırımlar ve yasaların düzenleyicisi olmaktan kaynaklı meşruiyetleri ile diğer yapılardan belirgin şekilde ayrılmaktadır (Scott, 2008). Türkiye'deki siyasal sistemin Jepperson'ın (2002) kavramlaştırmasıyla devlet-ulus sistemine yakın ve devlet biçiminin ise Whitley'in (2007) baskın kalkınmacı devlet biçimi olduğu söylenebilir. Devlet-ulus sistemi, kolektif aktörlük açısından devletçi ve toplumun örgütlenmesi açısından ortaklaşacıdır. Hükmedici güç, insanlar değil ulustur. Bu siyasal sistemde toplum otoriteden bağımsız bir meşruiyete sahip değildir ve protesto, hizipçilik ve sorumsuzlukla ilişkilendirilir. (Jepperson, 2002). Öte yandan, temel özelliklerinden biri paternalistlik olan baskın kalkınmacı devletin, ekonomik kalkınmaya aktif olarak katılma derecesi yüksek, örgütler üstü birlikleri aktif olarak cesaretlendirmesi sınırlı, çalışan örgütlerini ve çalışanların temsil edilmesinin örgütlenmesini aktif olarak cesaretlendirmesi ise düşük düzeydedir. Baskın kalkınmacı devlette, rekabetin düzenlenme derecesi sınırlıdır. Baskın kalkınmacı devlet, çıkar gruplarının temsilini kısmen standartlaştırmıştır. Yasal sistem ve resmi kurumların güvenilirliği ile çalışma ilişkileri ve beceri oluşturma sisteminin standartlaştırılması ise baskın kalkınmacı devletler arasında farklılık göstermektedir (Whitley, 2007).

Bir örgütsel alan olarak Türkiye'deki futbola bakıldığında devletin oynadığı rol ve konum yeni kurumsal kuramda ağırlıklı olarak varsayılandan çok farklıdır ve bunun yanında, makrokurumsal açıdan devlet-ulus siyasal sisteminde faaliyet gösteren baskın kalkınmacı devlet özellikleri söz konusudur. Hükümetler sık sık siyasetin günlük koşullarına ve yandaşların özel çıkarlarına uygun, kısa dönemli ve pragmatik kararlar almaktadır (Buğra, 1995). Türkiye'de futbolun tarihçesinin özetlendiği bölümde de aktarıldığı gibi İmparatorluk'un son dönemlerinde ve I. Dünya Savaşı'na giderken futbol milli kimlik yaratmak ve milis örgütlenmesinde önemli bir mecra olarak görülmüş ve bizzat o zamanki hükümet kadroları bazı kulüplerin kuruluşlarında yer almışlardır. 1930-1940 yılları arasındaki dönem dünyanın genel konjektürüyle paralel bir şekilde yükselen milliyetçilikle birilikte futbol kulüplerine birer "idman (eğitim) yurdu" olarak bakıldığı, kulüplerin tamamen iktidarın manipülasyonuna açık bir üst yapıda merkezileştirildiği, gerektiğinde Güneşspor'un şampiyonluğu gibi kulüplerin rekabet dengesinin bozulabildiği, özellikle İstanbul kulüplerinin ya yönetimlerinde yer alan ya da onlara büyük destek sağlayan bakanlar hatta başbakanların söz konusu ol-

duğu yılları kapsamaktadır. Çok partili dönemden 1960 darbesine geçen zaman dilimiye DP’li isimlerin “üç büyükler” olarak tabir edilen Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray’ın kulüplerin yönetimlerinde yer aldıkları ve kulüplere yine kamu kaynaklarından bir takım kazançların sağlandığı yıllardır. Darbeyle beraber gelen askeri yönetimse bu dönemin acısını büyük ölçüde Fenerbahçe’den çıkartmıştır. 1960-1980 yılları arasında Türkiye’de tam bir futbol patlaması yaşanmış ve siyasetçiler futbol üzerinden kendilerine oy sağlayabilmek için ilçe düzeyine kadar takımların kurulması için çaba sarf etmişleridir. 1980 darbesinde sonra gelen sıkıyönetim döneminde bu kez askeri yönetim futbola “doğrudan” müdahale etmiş ve Ankaragücü Birinci Lig’e çıkartılmıştır. 1990’lı yıllara girerken devletin farklı kanatlarının aldığı farklı kararlar futbolu karmaşaya sürüklemiş, Federasyon’un kimi yetkileri resmen olmasa da fiilen mahkemelere geçmeye başlamıştır. Bu noktada, Federasyon’un özerkleştirilmesi kararı genel akışın içerisinde farklı bir yerde duruyor gibi gözükmemektedir. Ancak, 1997 seçiminde kimi devlet görevlilerinin yer altı dünyasının isimleriyle adayları destekleme üzerinden karşı karşıya gelmeleri ve 2000’li yılların sonuna doğru tek parti iktidarının bazen açık bazen örtük biçimde dönemin federasyon başkanına karşı hamlelerde bulunması, devletin, eylemleri önceden kestirilemeyen, tarafsızlığı şüpheli ancak alandaki aktörlerden yalnızca bir değil alanın en güçlü ve belirleyici aktörü olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Özen (2010), Türkiye üzerine yapılmış yeni kurumsal kuramcı çalışmalardan yola çıkarak devletin rasyonelleştirici ve kurumsallaştırıcı rolünde belirsizlik, eşbiçimlilik yerine çeşitlik ve eksik kurumsallaşma, kurumsallaşmış pragmatizm ve istikrar yerine sürekli değişim ve törensel benimsenmenin söz konusu olduğunu vurgulamaktadır. Devlet bazı alanlarda fazlasıyla varken bazı alanlarda yoktur. Ülkenin gelişmekte olan ülke olma karakteri eşbiçimlilikten çok farklılaşma ve dönüşümü tetikleyebilmekte ve genelde dışsal etmenlerin etkisiyle bir değişim yaşanmaktadır. Devletin keyfi ve taraflı tutumları toplumda “meşru davranış”ın ne olduğu konusunda bulanıklıklar yaratmaktadır. Devlet, Batı’daki kurumsal yapıların en büyük ithalatçısıdır ve değişim yukarıdan aşağıya olduğundan değişiklikler var olan yapılara uyuşmazsa genelde tercih edilen yol törensel benimsedir.

Türk futbolunun odağa alındığı bu çalışmada yukarıda gösterildiği gibi bu tespitlerin hepsine rastlanmıştır. Türkiye’de devlet futbolda her dönem ve fazlasıyla vardır. Avrupa’nın aksine futbol alanının düzenlenmesi kulüplerin kendi aralarından çıkıp gelen doğal bir yapıyla değil yasayla kurulmuş bir futbol idaresiyle gerçekleşmektedir. Her ne kadar, 2009’da yürürlüğe giren kanunla hayata geçen “TFF Statüsü”nde belirtilen “Uyuşmazlık Çözüm Kurulu”na üye seçecek üç tüzel kişilik olarak 2008’de kurulan Kulüpler Birliği Vakfı, 1992’de kurulan Profesyonel Futbolcular Derneği ve Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği gösterilse de bu aktörlerin alandaki etkinlikleri çok kısıtlıdır. Bu nedenle bu yapılara, Avrupa’da bizde olduğu üzere siyasetin açık ve doğrudan etkisi söz konusu olmaktadır (Akşar - Merih, 2008).

Gelecekle ilgili durumu kestirebilmek son derece güçtür. Bir örgütsel alan olarak futbol uluslararası dinamiklere ve küreselleşmenin etkilerine fazlasıyla maruz kalmaktadır. 2009’da kabul edilen son yasaya göre TFF, “her türlü futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye’yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk” bir örgüttür. “FIFA ve UEFA’nın yetkili organları tarafından konulan kuralların gereği gibi uygulanmasını sağlamak”, “üyelerinin, kulüplerin, futbolcuların, hakemlerin, yöneticilerin, teknik direktör ve antrenörlerin, sağlık personelleri, futbolcu temsilcileri ve müsabaka organizatörleri ile diğer tüm ilgililerin FIFA, UEFA ve TFF tarafından konulan statü, talimat ve düzenlemeleri ile bunların yetkili kurulları tarafından verilen kararlara uymalarını sağlamak”, “ulusal müsabakalarda yer alan kulüplerin yerine getirmeleri gereken kriterleri, FIFA ve UEFA kulüp lisans sistemi talimatları doğrultusunda” ve “futbol müsabaka ve faaliyetlerinde kulüplere ve kişilere disiplin ihlalleri ve sportmenliğe aykırı fiiller ve bunlara uygulanacak cezalar, FIFA ve UEFA kurallarına uygun olarak” belirlemekle görevlidir (www.tff.org.tr, 2011). Geleceğin, iç siyasal dinamikler ile uluslararası dinamiklerin etkileşimi sonucunda şekillenmesi beklenmelidir.

KAYNAKÇA

- Akın, Y. 2004, “*Gürbüz ve yavuz evlatlar*”: Erken Cumhuriyet’te Beden Terbiyesi ve Spor. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akşar, T. - Merih, K. 2008, *Futbol yönetimi*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Aktükün, İ. 2010, Futbolun siyasi tarihine kenar notları, *Cogito: Dünya Gözüyle Futbol*, 63, 8-26.
- Arıpınar, E. 1992, *Türk futbol tarihi 1904–1991*, İstanbul: TFF Yayınları.
- Baron, J. N., Dobbin, F. R. - Jennings, P. D. 1986, War and peace: The evolution of modern personnel administration in us industry, *American Journal of Sociology*, 92, 350-383.
- Başaran, K. 2007, Futbol sendikası kuruluyor gerekirse başkan olurum, http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=57142, 2011.
- Baum, J. A. C. - Rowley, T. J. 2002, Companion to organizations: An introduction, J. A. C. Baum ve T. J. Rowley (Der.), *The blackwell companion to organizations*: 1-34. Oxford, NY: Blackwell.
- Bora, T. - Erdoğan, N. 2001, “Dur tarih, vur Türkiye”, - Horak, W. Reiter ve T. Bora (Der.), *Futbol ve kültür: Takımları taraftarlar, endüstri, efsaneler*: 221-240.
- Buğra, A. 1995, *Devlet ve işadamları*, 1. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Chehabi, H. E. 2006, The politics of football in Iran, *Soccer and Society*, 7, 233–261.

- Deephouse, D. L. 1996, Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39, 1024-1039.
- DiMaggio, P. J. - Powell, W. W. 1983, Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dobbin, F. R. - Dowd, J. R. 2000, The market that antitrust built: Public policy, private coercion, and railroad acquisitions, 1825 to 1922. *American Sociological Review*, 65, 631 -657.
- Dobbin, F. R. - Sutton, J. R. 1998, The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of human resources management divisions. *American Journal of Sociology*, 104, 441-476.
- Dobbin, F. R. - Dowd, T. J. 1997, How policy shapes competition: Early railroad foundings in Massachusetts. *Administrative Science Quarterly*, 42, 501-529.
- Dobbin, F. R., Sutton, J. R., Meyer, J. W. - Scott. 1993, Equal Opportunity Law and the construction of internal labor markets. *American Journal of Sociology*, Vol. 99, 396-427.
- Dobbin, F. R. 1992, The origins of private social insurance: Public policy and fringe benefits in America, 1920-1950, *American Journal of Sociology*, 97, 1416-1450.
- Doğan, Y. 1989, *Fenerbahçe cumhuriyeti*. İstanbul: Tekin Yayınevi.
- Edelman, L. B., Uggen, C. - Erlanger, H. S. 1999, The endogeneity of legal regulation: Grievance procedures as rational myth, *American Journal of Sociology*, 105, 406-454.
- Edelman, L. B. 1992, Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of Civil Rights Law, *American Journal of Sociology*, 97, 1531-1576.
- Edelman, L. B. 1990, Legal environments and organizational governance: The expansion of due process in the American workplace, *American Journal of Sociology*, 95, 1401-1440.
- Emrence, C. 2010, From elite circles to power networks: Turkish soccer clubs in a global age, 1903–2005, *Soccer and Society*, 11, 242–252.
- Engin, V. - Afyoncu, E. 2010, *Tarihin Arka Odası*, 21.11.2010 tarihli Haberturk TV programı.
- Ertuğrul, C. 2005, İstanbul'a 'Güneş' doğuyor!, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/348562.asp>, 2011.
- Fligstein, N. 2001, *The architecture of markets*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Fligstein, N. 1991, The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919–1979, W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 311-336. Chicago: University of Chicago Press.
- Fligstein, 1990, *The transformation of corporate control*, Cambridge: Harvard University Press.
- Gökçaftı, M. A. 2008, “Bizim için oyna”: *Türkiye’de futbol ve siyaset*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Güler, I., Guillen, M. F. - Macpherson, J. M. 2002, Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47, 207-232.
- Ingram, P. - Simmons, T. 2000, State formation, ideological competition, and the ecology of Israeli workers' cooperatives, 1920–1992, *Administrative Science Quarterly*, 45, 25-53.
- Jacobides, M. G. 2005, Industry change through vertical disintegration: how and why markets emerged in mortgage banking, *Academy of Management Journal*, 48, 465–498.
- Jepperson, R. L. 2002, Political modernities: Disentangling two underlying dimensions of institutional differentiation. *Sociological Theory*, 20, 61–85.
- Jones, C. 2001, Co-evolution of entrepreneur carriers, institutional rules and competitive dynamics in American Film, 1895-1920, *Organization Studies*, 22, 911-944.
- Kılıç, E. 2006, Meşrutiyetten bugüne siyasetin futbol markajı, <http://eski.bianet.org/2006/04/28/78368.htm>, 2011.
- Lawrence, T. B. - Suddaby, R. 2006, Institutions and institutional work, S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Der.), *The SAGE handbook of organization studies*: 215–254, 2. basım, Londra: Sage.
- Lounsbury, M. 2001, Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance, *Academy of Management Journal*, 45, 255-266.
- Meyer, J. - Rowan, B. 1977, Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Orrú, M., Biggart, N. W. - Hamilton, G. G. 1991, Organizational isomorphism in East Asia, W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 361-389. Chicago: University of Chicago Press.

- Özen, Ş. 2010, Yeni kurumsal kuramın dayandığı siyasal sistem varsayımları ve Türkiye açısından bir değerlendirme, **1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri**, 12-13 Şubat 2010, 17-32.
- Palmer, D. A. - N. W. Biggart. 2002, Organizational institutions, J. A. C. Baum ve T. J. Rowley (Der.), **The Blackwell Companion to Organizations**: 259-280. Oxford, NY: Blackwell.
- Russo, M. V. 2001, Institutions, exchange relations, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America, 1978-1992. **Administrative Science Quarterly**, 46, 57-86.
- Scott, W. R. 2008, **Institutions and organizations: Ideas and interests**, 3. basım, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. 2003, **Organizations: Rational, natural, and open systems**, 5. basım, Upper Saddle River, NJ. Pearson.
- Scott, W. R. 1995, **Institutions and organizations**, 1. basım, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sert, M. 2000, Gol atan galip: Futbola sosyolojik bir bakış, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Sine, W. D. - David, R. J. 2003, Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry. **Research Policy**, 32, 185-207.
- Strang, D. - Bradburn, E. M. 2001, Theorizing legitimacy or legitimizing theory? Neoliberal discourse and HMO policy, 1970-1989, J. Campbell ve O. K. Pedersen (Der.), **The second movement in organizational analysis: Neoliberalism in perspective**: 129-158. Princeton: Princeton University Press.
- Stemmler, T. 2000, **Futbolun kısa tarihi**, Çev. Necati Akça, Ankara: Dost.
- Sutton, J. R., Dobbin, P., Meyer, J. W. - Scott, W. R. 1994, The legalization of the workplace, **American Journal of Sociology**, 99, 944-971.
- Tolbert, P. S. - Zucker, L. G. 1983, Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935, **Administrative Science Quarterly**, 28: 22-39.
- Tunç, S. 2010, Türk futbolunda sendikalaşma ve İngiltere örneği, Ayşe Buğra (Der.), **Sınıftan sınıfa: Fabrika dışında çalışma manzaraları**: 89-109, İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Vermeulen, P., Büch, R. - Greenwood, R. 2007, The impact of governmental policies in institutional fields: The case of innovation in the Dutch concrete industry, **Organization Studies**, 28: 515-540.
- Wahl, A. 2005, **Ayaktopu: Futbolun öyküsü**. Çev.: Cem İleri, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Whitley, R. 2007, Business systems and organizational capabilities: The institutional structuring of competitive competences. New York: Oxford University Press.
- <http://www.bjkulubu.org>, 2011
- <http://www.fenerbahce.org>, 2011
- <http://www.fifa.com>, 2011
- <http://www.galatasaray.org>, 2011
- <http://www.gsgm.gov.tr>, 2011
- <http://www.ibb.gov.tr>, 2011
- <http://www.tff.org.tr>, 2011
- <http://www.uefa.com>, 2011