

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI

İŞ SİSTEMİNE BAĞLI YAPISAL FARKLILAŞMA:
KOÇ HOLDİNG VE GENERAL MOTORS ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
ŞİRİN ATAKAN DUMAN

TEZ DANIŐMANI
PROF. DR. ŞÜKRÜ ÖZEN

ANKARA - 2010

Şirin Atakan Duman tarafından hazırlanan 'İş Sistemine Bağlı Yapısal Farklılaşma: Koç Holding ve General Motors Örneği' adlı bu çalışma jürimizce doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 23 /07/2010

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi : Prof. Dr. A. Selami Sargut Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Şükrü Özen Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Fuat Oğuz Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Uğur Ömürgönülşen Hacettepe Üniversitesi

İmzası


Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Başkent Üniversitesi Yönetim Organizasyon Doktora Programına başladığım ilk günden bu yana bilgisi, tecrübesi ve hayat görüşüyle bana yol gösteren, ihtiyaç duyduğumda desteğini hiç eksik etmeyen ve tez yazım sürecinde hep yanımda olarak bana cesaret veren danışmanım Prof. Dr. Şükrü Özen'e çok teşekkür ederim.

Doktora süresince bizleri her bakımdan en iyi olmaya yönlendiren, bunun için bizlere büyük emek harcayan ve hep yanımda olan Prof. Dr. A. Selami Sargut ve Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu'na da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin veri toplama sürecinde Koç Holding'in arşivlerinden yararlanmam ve Nakkaştepe merkez binasında rahatça çalışabilmem için yardımlarını esirgemeyen Koç Holding Kurumsal İlişkiler Direktörü Sayın Oya Ünlü'ye ve Halkla İlişkiler Müdürü Sayın Şeniz Akan'a ayrıca General Motors Şirketi ile ilgili geçmiş tarihli dokümanları elde ettiğim Kettering Üniversitesi Scharchburg Arşivlerinden yararlanmamda yardımcı olan Arşiv Uzmanı Sayın Jane Guderson'a teşekkür ederim.

Beni her anlamda destekleyen, sabırla benim yanımda yürüyen ve her tökezlediğimde elimden tutan annem Prof. Dr. Nilgün Atakan ve babam Cevdet Atakan'a sonsuz teşekkürler. Ayrıca her ihtiyaç duyduğumda yanımda olan ve desteklerini hiç eksik etmeyen bütün aileme teşekkürü bir borç bilirim. Onlar olmadan bugünlere asla gelemezdim. Uzun çalışma saatleri boyunca bana eşlik ederek bu süreci keyifli hale getiren arkadaşım Dr. Ayşın Paşamehmetoğlu'na, dostluğunu eksik etmeyen tüm doktora arkadaşlarıma ve bana sabır ve anlayış göstererek her zaman moral veren bütün sevgili dostlarıma da çok teşekkür ediyorum. Son olarak, attığım her adıma ve yaptığım her işe anlam ve değer katan, O'na zaman ayıramadığım her an için anlayış gösteren ve beni hep sevgisiyle yüreklendiren canım kızım Defne Duman'a teşekkür ediyorum.

ÖZET

Bu araştırmada, farklı bağlamsal özelliklere sahip Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki baskın ekonomik aktörlerin, ne gibi öncüller nedeniyle çeşitlenme stratejisini benimsedikleri ve aynı stratejiyi benimsemiş olmalarına rağmen neden farklı örgütsel formları adapte ettikleri sorularına cevap aranmaktadır. Araştırmanın bu temel sorusuna cevap bulabilmek amacıyla, devlete bağımlı iş sistemine sahip Türkiye'nin ve bölümlenmiş iş sistemine sahip ABD'nin baskın ekonomik aktörleri olan aile holdingleri ve çok bölümlü yapılar, benimsenen strateji ve yapı açısından karşılaştırılmaktadır. Türkiye ve ABD'nin bağlamsal farklılıklarının anlaşılabilmesi için öncelikle tarihsel ve karşılaştırmalı kurumsal analiz geręekleřtirilmektedir. Böylece ülkelerin baskın ekonomik aktörlerinin benimsedikleri strateji ve yapının öncülleri ortaya konulmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin ve ABD'nin baskın ekonomik aktörlerini en iyi temsil eden Koç Holding ve General Motors örnekleri seçilerek araçsal örnek olay analizi geręekleřtirilmektedir. Böylece benimsenen strateji ve yapıya ilişkin öncüllere dair açıklamalar örnek olaylar üzerinden değerlendirilerek ilgili yazında yer verilmemiş olan açıklamalar belirlenmektedir. Araştırma sonuçları incelenen örnek olaylar için benimsenen ilgisiz çeşitlenme stratejisinin kapsam ve nitelik açısından farklı olduğunu ayrıca benimsenen yapının farklı işlevleri yerine getirdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca benimsenen strateji ve yapı öncüllerinin de incelenen örnek olaylar için farklılaştığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ulusal iş sistemleri, aile holdingleri, çok bölümlü yapılar, ilgisiz çeşitlenme, sahiplik kontrolü.

ABSTRACT

In this study, I analyzed how and why large corporations in Turkey and the United States have similarly followed diversification strategy, although two countries have had considerable different business systems characteristics, but have ended up with different organizational forms, i.e. family holding and multidivisional structure. To this end, I first compare family holding and multidivisional form in terms of strategy and organizational form. Second, I attempt to find out the antecedents of the strategic and structural differences between two forms by comparing national business systems characteristics of Turkey and the United States from the historical institutional perspective. Third, analyzing qualitatively two large corporations, Koç Holding and General Motors, as the representative cases of Turkish and American business environments, I attempt to explore the historical conditions that led two corporations to adopt similar strategies but different organizational forms. The findings of the study indicate that the unrelated diversification strategy adopted by Koç Holding and General Motors differs in terms of scope and quality. The study finding also showed that the adopted organizational forms family holding and multidivisional forms fulfill different functional expectations for the study cases. Additionally, findings of the study revealed that the antecedents of both the adopted strategy and the structure differs for Koç Holding and General Motors.

Keywords: National business systems, family holdings, multidivisional forms, unrelated diversification, ownership control.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	IX
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	5
1.1. Makro Kurumsal Yaklaşımlar.....	5
1.1.1. Sosyal Etki Yaklaşımı.....	10
1.1.2. Otorite Yaklaşımı.....	12
1.1.3. Ulusal İş Sistemleri.....	13
1.1.4. Karşılaştırmalı Araştırmalar İçin Geliştirilmiş Model.....	17
BÖLÜM II. DEVLETE BAĞIMLI VE BÖLÜMLENMİŞ İŞ SİSTEMLERİ KARŞILAŞTIRMASI: TÜRKİYE VE AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ ÖRNEĞİ.....	26
2.1. Devlete Bağımlı İş Sistemi: Türkiye Örneği.....	26
2.2. Türk İş Sisteminin Baskın Ekonomik Aktörü Olarak Holdingler.....	30
2.3. Bölümlenmiş İş Sistemi: Amerika Birleşik Devletleri Örneği.....	35
2.4. Amerika Birleşik Devletleri'nin İş Sisteminin Baskın Ekonomik Aktörü Olarak Çok Bölümlü Yapılar (<i>M-Form</i>).....	38
2.5. Türk ve Amerikan İş Sistemleri Karşılaştırması.....	41
2.6. Benzeşme ve Farklılaşma Tartışmaları.....	60
BÖLÜM III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	65
3.1. Araştırmanın Amacı.....	65
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kavramsal Çerçevesi.....	65
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	68
3.3.1. Araştırmanın Veri Toplama Süreci.....	72
3.3.2. Araştırmanın Veri Kaynakları.....	75
3.4. Araştırmanın Analiz Süreci.....	80

BÖLÜM IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	86
4.1. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Karşılaştırılmasına Yönelik Araştırma Bulguları.....	86
4.1.1. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Kurumsal Bağlamını Şekillendiren Önemli Olayların Tarihsel Gelişimi.....	86
4.1.2. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Kurumsal Özelliklerinin Değerlendirilmesi.....	106
4.2. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Araştırma Bulguları.....	118
4.2.1. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Tarihsel Gelişimleri.....	119
4.2.2. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Sahipliğe Dayalı Eşgüdüm Unsurları Açısından Karşılaştırılması.....	125
BÖLÜM V. BULGULARIN ANALİZİ VE TARTIŞMA.....	147
BÖLÜM VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	168
KAYNAKÇA.....	171
EKLER.....	184
Ek-1: Türkiye'de ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki İşletmelerin Benimsedikleri Strateji ve Yapıya İlişkin Açıklamaların Dayandığı Yaklaşımlar ve Yazından Örnekler.....	184
Ek-2: Koç Holding'e İlişkin Haber Metinlerinin Elde Edildiği Dünyada Yaygın Olarak Takip Edilen Ticari Dergi ve Gazeteler.....	185
Ek-3: General Motors Şirketler Grubuna İlişkin Haber Metinlerinin Elde Edildiği Dünyada Yaygın Olarak Takip Edilen Ticari Dergi ve Gazeteler.....	186

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Ulusal İş Sistemleri ve Özellikleri.....	15
Tablo 2. Kurumsal Özellikler ile İş Sistemi Özelliklerinin Arasındaki İlişki.....	20
Tablo 3. Sahiplik Kontrolü Türlerinin Özellikleri.....	22
Tablo 4. Devlet Tipleri ve Tamamlayıcı Kurumların Özellikleri.....	23
Tablo 5. İş Sistemine Bağlı Olarak Benimsenen Strateji ve Yapıyı Etkileyen Akademik Yazında Belirlenmiş Öncüller.....	45
Tablo 6. Veri Kaynakları.....	77
Tablo 7. Koç Holding'e Dair Temaların Elde Edildiği İfadelerden Örnekler.....	81
Tablo 8. General Motors Şirketi'ne Dair Temaların Elde Edildiği İfadelerden Örnekler...83	
Tablo 9. 1900'lü Yıllarda Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Meydana Gelen Önemli Bağlamsal Olaylar.....	89
Tablo 10. Yıllara Göre Koç Holding'in İlgisiz Olarak Çeşitlendiği Faaliyet Alanları.....	129
Tablo 11. Yıllara Göre General Motors Şirketi'nin İlgisiz Olarak Çeşitlendiği Faaliyet Alanları.....	130
Tablo 12. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Benimsedikleri Çeşitlenme Stratejisinin Öncüllerine İlişkin Ön Plana Çıkan Temalar.....	134
Tablo 13. Koç Holding'in Çeşitlenme Hikâyeleri.....	135
Tablo 14. General Motors Şirketler Grubunun Çeşitlenme Hikâyeleri.....	138
Tablo 15. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Çeşitlenme Hikâyelerinden Elde Edilen Sektörlere Giriş Öncülleri.....	139
Tablo 16. Aile Holdingleri ve Çok Bölümlü Yapılar Arasındaki Temel Farklılıklar....	140
Tablo 17. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Benimsedikleri Yapının Öncüllerine İlişkin Ön Plana Çıkan Temalar.....	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki İşletmelerin Benimsedikleri Strateji ve Yapıya İlişkin Akademik Yazında Belirlenmiş Öncüllerin Kaynakları.....	59
Şekil 2. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	66
Şekil 3. Örnek Olay Çalışmasının Derinlemesine Portresi.....	73
Şekil 4. Türkiye'nin ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Kurumsal Özellikleri ile Bu Özelliklerin Doğurduğu Örgütsel Sonuçlar.....	114
Şekil 5. İş Sistemine Bağlı Olarak Benimsenen Strateji ve Yapı.....	125

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GATT	Genel Gümrük ve Ticaret Anlaşması
IDA	Uluslararası Kalkınma Birliği
ILO	Uluslararası İşgücü Örgütü
IMF	Uluslararası Para Fonu
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
NAFTA	Kuzey ABD Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TEV	Türk Eğitim Vakfı
TSKB	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
TÜRK-İŞ	Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
TÜSİAD	Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği

GİRİŞ

Makro kurumsal yaklaşımlar, her ülkenin kendine özgü kurumsal özelliklerinin olduğunu ve bu özelliklerin de ülkelere özgü örgütsel formlar yarattığını ileri sürmektedir (Gökşen, 2007). Bu yaklaşımlar içerisinde en iyi bilineni ulusal iş sistemleri yaklaşımıdır (Whitley, 1999), devletin ekonomik yaşamdaki rolü, finans, eğitim ve sendikal sistem ve güven ve yetke ilişkileri açısından ülkeler arası farklılaşmaların, firma yapı ve stratejileri, firmalar arası ilişkiler ve örgütsel uygulamalar açısından farklılaşan altı iş sistemi doğurduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; parçalanmış iş sistemi, ana kurumlardan uzak iş sistemi, bölümlenmiş iş sistemi, devlete bağımlı iş sistemi, iş birliğine dayalı iş sistemi ve devlet eşgüdümlü iş sistemidir (Whitley, 1999: 42).

İlgili yazında, çok farklı arka plan kurumlarına sahip olmalarına rağmen bazı iş sistemlerinde, benzer firma stratejilerinin neden gözlemlendiği sorusu göz ardı edilmektedir. Örneğin, devlete bağımlı Türk iş sistemi ile bölümlenmiş ABD'nin iş sistemi arka plan kurumlar açısından farklılaşmaktadır ancak bu iki ülkenin baskın ekonomik aktörlerinin benimsedikleri strateji açısından benzerlik gösterdikleri görülmektedir. İlgili yazında ne gibi öncüllerin farklı iş sistemlerinde benzer stratejiler benimsenmesine yol açtığı ele alınmamaktadır.

Whitley (1999a) farklı kurumsal özelliklerin farklı örgütsel formların ortaya çıkması sonucunu doğuracağını ve benzer kurumsal özelliklerin ise benzer örgütsel formların benimsenmesine yol açacağını ortaya koymaktadır. Maman (2002) ise, farklı iş sistemlerine sahip ülkelerin ekonomik aktörlerinin benzer stratejiler benimsemeleri sonucu benzer örgütsel formları adapte ettiklerini göstermektedir. Ancak bu çalışmalarda strateji yapı ilişkisi açık olarak ele alınmamaktadır. Bağlamsal koşulların örgütlere bir takım fonksiyonel gereklilikler dayatması sonucu bu gerekliliklere cevap verebilecek çeşitli yapısal alternatiflerin fonksiyonel bir eşsonluluk doğurabileceği (Doty vd., 1993; Gresov ve Drazin, 1997) tartışmasına yer verilmemektedir. Fonksiyonel olarak eşsonlu görünen bu yapısal alternatiflerin nitelik açısından aynı amaca hizmet edip etmedikleri sorusu da yanıtız kalmaktadır.

Bu iki kuramsal sorunsaldan yola çıkılarak bu araştırmada, tamamen farklı bağlamsal özelliklere sahip iki ülkenin baskın ekonomik aktörlerine ilişkin iki önemli soruya cevap aranmaktadır. Bu sorulardan ilki bu baskın ekonomik aktörlerin neden aynı stratejiyi benimsedikleri ikincisi ise, bu benimsenen stratejinin ortaya çıkardığı sonuçlar doğrultusunda neden farklı örgütsel formlara yöneldikleridir. Başka bir deyişle, araştırma kapsamında incelenen ülkelerin baskın ekonomik aktörlerinin benimsedikleri strateji ve yapının ortaya çıkışına zemin hazırlayan unsurların neler olduğu anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Whitley'in (1999a) tanımlamış olduğu altı iş sisteminin ve iş sistemi unsurlarının tek bir araştırmada ele alınması kapsam açısından mümkün olmadığından, bu araştırmada sadece iki iş sistemi karşılaştırılmasına yer verilmektedir. Buna göre, 'devlete bağımlı iş sistemi' ve 'bölümlenmiş iş sistemi' ele alınmakta ve bu iş sistemlerinin sadece 'sahipliğe dayalı eşgüdüm' unsurunun, sahiplik kontrolü ve ilgisiz çeşitlenme boyutlarına odaklanılmaktadır. Araştırma kapsamında, devlete bağımlı iş sistemini temsil eden Türkiye ve bölümlenmiş iş sistemini temsil eden ABD örnekleri seçilmiş ve bu örneklerin bağlamsal özellikleri araştırmanın temel araştırma sorusuna cevap aranırken ana şablon olarak kullanılmaktadır.

Ayrıca, araştırmada incelenen bu iki örnek ülkenin baskın ekonomik aktörlerini temsil eden birer örnek belirlenmiş ve bu örneklerin benimsemiş oldukları strateji ve yapı, sahipliğe dayalı eşgüdüm boyutlarından sahiplik kontrolü ve ilgisiz çeşitlenme boyutları 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 General Motors örnek olayları, benimsedikleri strateji ve yapı açısından karşılaştırılmışlardır. Bu karşılaştırma sırasında strateji ve yapının benimsenmesine etki eden unsurlar anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada, farklı iş sistemlerinin baskın ekonomik aktörlerinden birer örnek olayın karşılaştırılmasına yer verilerek, örgüt düzeyinde bir inceleme ile 'ulus'u analiz birimi olarak alan makro kurumsal yaklaşıma dair kuramsal çıkarımlar yapabilmek mümkün olmuştur. Bu noktada bu araştırma hem tarihsel karşılaştırmalı kurumsal analiz

hem de örnek olay karşılaştırması olmak üzere iki metodolojiyi bir arada kullanması bakımından, akademik yazına yöntemsel bir katkı vermeyi de amaçlamaktadır. Genellikle ilgili yazındaki çalışmaların, tek bir ülkeye odaklandıkları (örneğin, Williamson'ın 1975 ve Chandler'ın 1990 çalışmalarının sadece ABD'yi dikkate alması) veya gelişmekte olan ülkeler gibi çok sayıda örneğin dâhil edildiği genel gruplamalar üzerinden (örneğin, Kock ve Guillen'in 2001 çalışmasında olduğu gibi) gerçekleştirildiği görülmektedir. Öte taraftan, şimdiye kadar yapılmış çalışmaların (Buğra, 2005; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Karademir vd., 2005; Karaevli, 2008; Öniş, 1992; Yıldırım ve Üsdiken, 2005) görece çok sayıda örnek üzerinden genellemelere giden ve tek ülkeli çalışmalar olması, konunun derinlemesine anlaşılmasını sağlamamaktadır. Bu araştırmada ise, karşılaştırmalı ve zaman uzantılı (*longitudinal*) bir çalışma yapılarak farklı kurumsal bağlamlardaki ekonomik aktörlerin hangi nedenlerle ve nasıl çeşitlenme stratejisi izledikleri ve çeşitlenme sonucunda ortaya çıkan sorunları çözmek üzere nasıl yeni yapıları benimsedikleri daha ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Araştırma kapsamında iş sistemi özellikleri ile yapı ve strateji ilişkisine bakılmamaktadır. Böyle bir ilişkinin ortaya konulabilmesi için yöntem açısından incelenen ülkelerden ikişer örnek olayın seçilmesi gerekmektedir. Ancak bu araştırmada yazında vurgulanan ilişkiler verili kabul edilerek yapı ve stratejinin benimsenme sürecine odaklanılmakta ve bu süreç birer örnek olayın tarihsel gelişimleri incelenerek anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Araştırmada tarihsel karşılaştırmalı kurumsal analiz ile ülkelerin bağlamlarına ilişkin incelemelerden sistemin benimsenme süreci üzerindeki etkisinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Örnek olay incelemelerinde ise veri kaynaklarının seçiminde odaklanılan aktörlerin konuyla ilgili görüşlerini yansıtan metinler dikkate alınarak, birey olarak aktörlerin benimsenme sürecine olan etkileri ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, araştırmaya alt yapı oluşturan akademik yazın çalışmalarına yer verilmekte, makro kurumsal yaklaşımlar ve ulusal iş sistemleri yazını ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise, araştırma kapsamında ele alınan iş sistemleri örnekleri olan Türk ve Amerikan iş sistemlerinin ve bu iş sistemlerinin ortaya çıkardığı baskın ekonomik aktörler olan aile holdingleri ile çok bölümlü yapıların temel özelliklerini belirleyen çalışmalar ortaya konulmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde, ana araştırma sorularına cevap arama sürecinde gerçekleştirilen veri toplama ve kavramsal

analiz aşamaları başka bir deyişle, araştırma tasarımı açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde, kavramsal analizlerden elde edilen bulgular sunulmaktadır. Araştırmanın son bölümü olan tartışma bölümünde ise, elde edilen bulgulardan kuramsal çıkarımlar yapılmakta ve ulaşılan sonuçlar ortaya konulmaktadır.

BÖLÜM I

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Kurum olarak çevreyi vurgulayan ve kurumsallaşmış kuralların örgütlerin yapıları üzerinde şekillendirici etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Meyer ve Rowan, 1977) içeren yeni kurumsal kuram, örgüt teorisinde çevre algısına ilişkin önemli bir açılım sağlamıştır. Kurumsal çevreyi örgütler arası ilişkiler ve ağlar olarak gören DiMaggio ve Powell'ın (1983) kurumsal alanı tanımlamaları ile birlikte, benzer kurumsal çevreyi paylaşan örgütlerin neden bu kadar benzedikleri sorusu gündeme gelmiş ve böylece örgütler, içerisinde buldukları kurumsal çevre ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Ancak kimi çalışmalar, kurumsal çevre kavramının sınırlarını belirlemeye ve kavramı berraklaştırmaya çalışmışlarsa da (Flingstein, 1991; Scott, 1991; Scott ve Meyer, 1991), 'kurumsal çevre' kavramının kapsamı konusunda akademik yazında henüz bir fikir birliği söz konusu değildir.

Diğer taraftan bazı araştırmacılar ise; kurumsal çevreyi 'ulusal kurumsal bağlam' olarak ele almışlar ve kurumsal çevre kavramını yeniden yorumlamışlardır (Maurice vd., 1980; Orru vd., 1991). Örgütlerin içerisinde buldukları ulusal kurumsal bağlama yerleşik olduklarını vurgulayan bu çalışmalarla birlikte, örgütlere ilişkin geliştirilmiş olan evrensel modeller sorgulanmaya başlanmıştır (Foss, 1999). Böylece, makro kurumsal yaklaşımlar olarak nitelendirilen ve örgütlerin yapı ve süreçlerini, ulusal kurumsal çevrenin şekillendirdiği varsayımına dayanan yeni bir bakış açısı doğmuştur. Bu bakış açısının ürünü olan makro kurumsal yaklaşımlar bu araştırmanın teorik alt yapısını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmaya ilişkin detaylara geçilmeden önce bu yaklaşımların temel savlarına değinilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

1.1. Makro Kurumsal Yaklaşımlar

Campbell (2004: 11) üç temel kurumsal analiz geleneği olan yeni kurumsalcılığın paradigmasını tanımlamıştır. Bu kurumsal analiz paradigmaları; neo-klasik iktisattan beslenen 'ussal seçim kurumsalcılığı' (*rational choice institutionalism*), sosyolojiden beslenen 'örgütsel kurumsalcılık' (*organizational institutionalism*) ve siyaset bilimine dayanan 'tarihsel kurumsalcılık' (*historical institutionalism*) dır (Campbell, 2004: 11).

Kurumsal iktisat (*institutional economics*), bireysel seçimler de dâhil olmak üzere kurumların karşılıklı etkileşimine odaklanmaktadır (Hotho, 2009). İktisat içerisinde kurumsalcılık Oliver Williamson (1975) ve Douglas North (1990) gibi araştırmacıların, iktisadi ussal davranışın ancak rekabet piyasası koşullarında mümkün olabileceği var sayımının her zaman geçerli olmadığını, çeşitli kurumların da etkin iktisadi eyleme yol açabileceğini fark etmeleri sonucu ortaya çıkmıştır (Aktaran: Campbell, 2004). Williamson (1975) ve North (1990) bireysel eylemlerin kurumların oluşumuna etki edebileceğini düşünmekte ve buradan yola çıkarak, ussal seçim kurumsalcıları aktörlerin kişisel faydalarını arttırmak için kurumları inşa ettiklerini ve/veya değiştirebildiklerini vurgulamaktadırlar (Aktaran: Campbell, 2004: 15). Ancak bütün bunların yanı sıra ussal seçim kurumsalcılarının en büyük katkısı ‘kısıtlar içerisinde seçim’ yaklaşımı (*choice-within-constraints approach*) ile bireylerin seçimlerinin kurumlar tarafından sınırlandırıldığını ve ancak bu kurumsal alan içerisinde seçim yapabileceklerini ortaya koymuş olmalarıdır (Campbell, 2004: 15).

Diğer taraftan örgütsel kurumsalcılar, ussal seçim kurumsalcılarının aksine örgütlerin etkinlik veya düşük maliyet koşullarını sağlamasa dahi kurumsal çevrenin meşru kabul ettiği uygulamaları adapte ettiklerini savunurlar (Campbell, 2004: 18). Başka bir deyişle, örgütsel kurumsalcılığı kurumsal iktisattan ayıran en önemli unsur, oyunun kuralları yerine örgütsel formlara ve uygulamalara yönelmesidir. Genel olarak sosyoloji kökenli örgütsel kurumsalcılara göre, aktörün hareket alanı çok sınırlıdır ve kurallar, prosedürler, bilişsel şemalar ve inanç sistemleri aktörün hareket alanını tanımlar (Campbell, 2004).

Son olarak, karşılaştırmalı tarihsel kurumsalcılık, ülkelerin temel kurumsal unsurlarının karşılıklı bağımlı olarak tarihsel süreçte inşa edildiği anlayışına dayanmaktadır (Hotho, 2009). Siyaset biliminden beslenen ve makro düzeyde bağlamsal karşılaştırmalar ile gelişen ‘tarihsel kurumsalcılık’a göre, kurumlar bir kez oluşmaya başladıktan sonra kendinden sonraki kurumsal oluşum aşamaları ve karar alma üzerinde belirleyici etkiye sahip olurlar dolayısıyla, geçmiş tecrübeler seçimleri şekillendirir (Campbell, 2004: 23). Ancak ‘tarihsel kurumsalcılık’ içerisinde de aktörün belli bir hareket alanı vardır buna göre aşamalı olarak politikalarını uygulayarak kurumları kendi amaçlarına en uygun biçimde şekillendirirler (Campbell, 2004). Bu üç kurumsal analiz

paradigmasını belirlerken Campbell'ın (2004) esas amacı, bu yaklaşımları tamamen birbirinden ayırt etmek değil aksine bunların birbirleri içerisine geçmiş yapılarını ve dayandıkları temel tezleri hariç olmak üzere benzerlikler de taşıdıklarını ortaya koymaktır.

Bu araştırmada ele alınan makro kurumsal yaklaşımlar, Campbell'ın (2004) ortaya koymuş olduğu üç temel kurumsal analiz geleneği olan yeni kurumsalcılığın paradigmalarından tarihsel kurumsalcılığın içerisinde yer almaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında, her bir kurumsal analiz yaklaşımının farklı durumlar için açıklayıcı olan yanlarından faydalanılması hedeflenmiştir. Bu nedenle, daha bütünleştirici bir kurumsal analiz anlayışı benimsenerek, üç yaklaşımdan da yararlanılmaktadır.

Karşılaştırmalı tarihsel kurumsalcılık geleneği içerisinde yer alan makro kurumsal yaklaşımlar, temel olarak mikro kurumsal teorinin savunduğu gibi, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için verimlilik kadar kurumsal çevreye de uyum sağlaması gerektiğini savunurlar; ancak kurumların örgütsel form üzerindeki etkisini incelemesi ve analiz düzeyinin ulus olması bakımından farklılaşırlar (Gökşen, 2007: 336). Genel olarak makro kurumsal yaklaşımlar, ülkelerin kendilerine özgü kurumsal çevrelerinin örgüt formlarını şekillendirdiğini bu nedenle aynı kurumsal çevre içerisinde yer alan örgütlerin benzerlikler gösterirken, farklı kurumsal çevreler içerisindeki örgüt formlarının ise birbirinden farklılıklar göstereceğini savunmaktadırlar. Makro kurumsal yaklaşımlardan ayıran en önemli özelliklerinden birisi de, tarihsel bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Bu yaklaşımlar, ülkelerin tarihinde iz bırakan politik, ekonomik ve sosyal olayların kurumların şekillenmesindeki rolüne değinirken, bu kurumsal değişimlerin örgütsel formlara nasıl yansıtıldıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadırlar (Gökşen, 2007).

İş sistemleri yazınında makro kurumsal yaklaşımların temel tezlerini test etmeye yönelik önemli birçok karşılaştırmalı çalışma bulunmasına ve bu çalışmaların yaklaşımların çoğu temel tezini destekliyor olmasına rağmen, genellikle çalışmalarda sınırlı sayıda ülke karşılaştırmasının dâhil edilmiş olması sebebiyle kimi yazarlar tarafından çok ikna edici bulunmamakta ve çeşitli açılardan eleştirilmektedirler (Mayer ve Whittington, 1999; Mueller, 1994). Makro kurumsal yaklaşımlara yöneltilen çeşitli hususlardaki eleştirilere değinilmesinin bu yaklaşımların sınırlılıklarının anlaşılması

açısından önem taşıdığına inanıldığından araştırma kapsamında, bu eleştirilere yer verilmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bu eleştirilere verilebilecek ilk örnek, çok uluslu şirketler gibi aktörlerin stratejik seçimler yapabileceklerine makro kurumsal yaklaşımların değinmiyor olmalarıdır (Mayer ve Whittington, 1999). İlave olarak, çok uluslu şirketlerin faaliyet gösterecekleri kurumsal çevreyi kendilerinin belirleyebilme imkânına sahip olduklarını göz ardı etmeleri bakımından da bu yaklaşımlar eleştirilmiştir (Mayer ve Whittington, 1999; Mueller, 1994).

Makro kurumsal yaklaşımlara yöneltilen bir diğer önemli eleştiri de, ülke düzeyinde örgütsel özellikleri incelerken, şirket seviyesindeki farklılıkları dikkate almamalarıdır. Oysa Gökşen'in (2007) de vurgulamış olduğu gibi, ancak aynı ülkedeki örgütler incelendiğinde örgütsel farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla makro kurumsal yaklaşımların analiz düzeyi bakımından ancak ülke düzeyindeki farklılıkları görebildiği, aynı ülkedeki örgütler arasındaki farklılıkları göz ardı ederek yalnızca baskın örgütsel forma odaklandıkları anlaşılmaktadır.

Bunlara ilave olarak makro kurumsal yaklaşımlar, kişisel ve örgütsel tercihlerin etkisini göz ardı etmeleri bakımından da eleştirilmektedirler (Wilkinson, 1996). Örneğin, holdinglerin Türkiye'de baskın ekonomik aktör olarak ön plana çıkmasında, mevcut kurumsal düzenlemeler kadar, kar eden şirketlerin holding bünyesindeki diğer şirketlere iş yapması ve böylece vergilendirmedeki açıklardan faydalanmaları gibi örgütsel çıkarların da holding yapılanmasını desteklediğini söylemek mümkündür. Öyle ise, bütün bu kurumsal çevrenin özelliklerinden bağımsız olarak bu yapılanma biçiminin tercihi aktörlerin seçimine de dayanmaktadır denilebilir. Kar elde etme, getirim sağlama ve kendi yarattığı kaynaklardan beslenerek büyüme tercihi aktörlere aittir ve Türkiye'de bugünkü holding yapılanmasının oluşumu aynı zamanda aktörlerin tercihleriyle de şekillenmiştir. Bu örnek makro kurumsalcı yaklaşımlara yöneltilen eyleyenin dikkate alınmadığı eleştirisini destekler görünmektedir. Öte yandan Whitley ve Kristensen (1996), aktörlerin stratejik tercihlerinin dikkate alınmadığı eleştirisine, onların hareket alanlarının da ülkenin kurumsal çevresi tarafından sınırlandırılmış olduğunu vurgulayarak bu eleştirilere cevap vermektedirler. Ancak, her ne kadar kurumsal çevre çok belirleyici ve sınırlayıcı olsa da,

aktörlere görünenin dışında imkânlar sunabilir (Hancke ve Goyer, 2005). Başka bir deyişle aktörlerin, beklentilerini ve problemlerini şekillendiren kurumsal çevre olsa da, aktörler kimi zaman beklenmedik şeyler yapabilirler (Hancke ve Goyer, 2005). Aktörler hem geçmiş aktörlerden hem de tecrübelerden öğrenerek mevcut kurumsal çevrenin önüne geçebilirler. Yani tarihsel kurumsalcı ve yörünge bağımlılık (*path-dependency*) yaklaşımlarının aksine aktörlerin ‘gizli kalmış bir özgürlüğü’ (*hidden degrees of freedom*) söz konusudur, çünkü neyin mümkün olamayacağı söylenmekte ancak neyin mümkün olabileceği söylenmemektedir (Hancke ve Goyer, 2005).

Genel olarak bakıldığında, makro kurumsal yaklaşımlara yöneltilen eleştirilerin yaklaşımların eksikliklerini gidermeye yönelik olduğu görülmektedir (Gökşen, 2007) ancak yapılan çalışmalarda eleştirilerin kapsamı ne olursa olsun mutlaka dikkate alınmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir. Örneğin otorite yaklaşımı ve ulusal iş sistemleri yaklaşımında farklı kurumsal çevrelerin örgütsel form açısından yarattığı farklılıklara odaklanılmış ancak farklı kurumsal çevrelerdeki örgütlerin benzer stratejilere yönelebileceklerine değinilmemiştir. Oysa bu araştırma, tamamen farklı iş sistemlerine sahip iki ülkedeki baskın ekonomik aktörlerin benzer stratejiler kullanarak sorun çözmeye yönelebileceklerini göstermiştir.

Makro kurumsal yaklaşımlar olarak ele alınan yaklaşımların temeli, 1970’lerin başında bir grup araştırmacının Fransa’nın Aix bölgesinde gerçekleştirdikleri karşılaştırmalı çalışmalara dayanmaktadır ve bu çalışmalar sosyal etki yaklaşımı olarak anılan makro kurumsal yaklaşımın temellerini oluşturmuştur (Gökşen, 2007: 339). Sosyal etki yaklaşımını, 1980’li yıllarda Amerikalı araştırmacıların örgütler arası farklılıklar kadar benzerliklere de baktıkları (Gökşen, 2007: 346) ve kurumlar içerisinde en çok devlete odaklanarak bir önceki yaklaşımdan farklılaştıkları çalışmaların bir arada ele alındığı otorite yaklaşımı takip etmektedir (Hamilton ve Biggart, 1988; Orru ve diğerleri, 1989; 1991). Son olarak bu iki yaklaşımı, Richard Whitley’in 1991 çalışmasındaki tanımı ile ‘ulusal iş sistemleri’ yaklaşımı takip etmektedir. Ulusal iş sistemleri yaklaşımı kendinden önceki iki yaklaşımın da temel tezlerini kabul etmektedir ancak çalışmalar tarihsel olarak kurumlar ile örgütlerin karşılıklı etkileşimi sonucu çeşitli örgütsel formların ortaya çıkışını incelemeye odaklandığından ayrı bir makro kurumsal yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Sosyal etki yaklaşımı, otorite yaklaşımı ve ulusal iş sistemleri yaklaşımı olmak üzere bu üç

makro kurumsal yaklaşımın temel tezleri, önemli ana çalışmalarıyla birlikte tek tek takip eden başlıklar altında açıklanmaktadır.

1.1.1. Sosyal Etki Yaklaşımı

Tarihsel olarak bakıldığında sosyal etki yaklaşımına dair çalışmaların, ilk makro kurumsal yaklaşım çalışmaları olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan ilkleri arasında Brossard ve Maurice'ın (1976) ile Maurice ve diğerlerinin (1980) çalışmaları sayılabilir. Sosyal etki yaklaşımına göre; bir ülkedeki örgütler aynı kurumsal çevrede faaliyet gösterdikleri için örgütsel formları birbirleri ile büyük benzerlik göstermektedirler çünkü kurumsal çevrenin dayattığından farklı bir formu benimseyen bir örgüt uzun vadede varlığını sürdüremeyecektir (Gökşen, 2007). Bu yaklaşımın temellerini atan Aix grubuna göre, örgütsel yapı ve uygulamalar açısından firmalar arasındaki farklılıkların sebebi ülkelerin eğitim sistemi, sosyal sınıflandırma, endüstriyel ilişkiler gibi kurumsal çevrelerinin farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Gökşen, 2007). Sosyal etki yaklaşımı benzer hedeflere ulaşmak için farklı kurumsal bağlam içerisindeki örgütlerin farklı yollar izlediklerini başka bir deyişle fonksiyonel eşsözlülük var olduğunu ortaya koyar (Maurice vd., 1980).

Yaklaşımına göre örgüt bir kurumdur ve sosyal çevrenin bir ögesi olarak diğer kurumları etkileme potansiyeline sahiptir (Gökşen, 2007). Yaklaşım, aktöre önem verir ve çatışma ile değişime ortam hazırladıklarını vurgular ancak diğer taraftan aktörün içselleştirmiş olduğu sosyal çevrenin yapısına çok aykırı davranamayacağını da belirtir (Gökşen, 2007). Dolayısıyla sosyal etki yaklaşımının, ülkelerin kurumsal çevreleri ve bu çevrenin dayattığı unsurların, örgütsel formların şekillenmesine etki etti görülmektedir. Ülkelerarası karşılaştırmalı çalışmaların yaygınlaşması ile birlikte örgütsel formların farklılaşmasında ülkelerin kurumsal çevrelerinin rolü daha belirgin olarak ortaya konulmuştur. Örneğin, Maurice ve diğerleri (1980) çalışmalarında Fransa, Almanya ve İngiltere'deki örgütleri karşılaştırmışlar ve örgüt yapıları açısından anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar; iş bölümü, işe alım sistemleri, çalışan statüsü, çalışan özerkliği, profesyonelleşme düzeyi ve profesyonelleşme ile mesleki uyum gibi örgütsel yapı farklılıklarını, çalışma kapsamında ele alınan ülkelerin kurumsal çevrelerindeki özellikler ile açıklamışlardır (Maurice vd., 1980).

Bir başka önemli karşılaştırmalı çalışmada Lane (2000), Alman ve İngiliz firmalarını karşılaştırmıştır. Yazar bu çalışmasında, ülkelerin kurumsal özelliklerinin örgüt yapılanmalarına nasıl yansıdığını ve sosyal yerleşikliğinin daha yüksek düzeyde olduğu Alman firmalarının uyguladığı doğrudan yabancı yatırım stratejilerinin İngiliz firmalarından nasıl farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu araştırma ile birlikte farklı ulusal kökene sahip çok uluslu şirketlerin küresel etkilere farklı yapı ve stratejiler adapte ederek tepki verdikleri ancak ulusal kökenlerinin belirleyiciliğini korumaya devam ettiği görülmüştür (Lane, 2000).

Lane (2000) ulusal kökene yerleşiklik düzeyinin çok uluslu şirketlerin yapı ve stratejilerini belirlediğini ifade etmiştir. Yazara göre; yapılan doğrudan yabancı yatırımların sayısı, şirketlerin harekete geçirmek istedikleri rekabetçi avantajlarını, ulusal ve uluslar arası faaliyetleri düzenleme biçimlerini ve istenilen amaçlara ulaşmak için adapte edilen yapısal özelliklerini, ulusal kökene yerleşiklikleri şekillendirmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, örgütlerin hem yapısal özelliklerinin hem de stratejilerinin, içerisinde buldukları ülkenin kurumsal bağlamı doğrultusunda şekillendiğini vurgulayan önemli bir diğer makro kurumsal araştırma olma özelliği taşımaktadır.

Sosyal etki yaklaşımı, bir kaç ülkede gerçekleştirilen ve bu ülkelerde geçerli olduğu için evrensel kabul edilen modelleri öneren kendinden önceki çalışmaları eleştirmektedir (Brossard ve Maurice, 1976). Bu eleştirilerden yola çıkarak, sosyal etki yaklaşımı çalışmalarının; ülkeler arası farklılıkları gözettiği ve ülkelerin tarihsel geçmişlerini ve kurumsal özelliklerini dikkate aldığı anlaşılmaktadır. Ancak yine de yaklaşımın evrensel bir model arayışı içerisinde olduğu görülmektedir (Maurice vd., 1980; Sorge, 1991).

Sosyal etki yaklaşımı çalışmalarını diğer makro kurumsal çalışmalarından ayıran en önemli unsurlardan birisi de aktöre yer vermesidir. Yaklaşım aktörü tamamen kurumsal çevresi tarafından yönlendirilen ve edilgen olarak ele almaz, aktörlerin de çevrelerini belli oranda şekillendirdiklerini savunur (Gökşen, 2007). Ancak burada aktör sosyal çevresinin etkisi altındadır ve içselleştirdiği çevresel özelliklere aykırı hareket etmez (Gökşen, 2007) yani yaklaşıma göre tamamen özgür stratejik tercihler yapabilen bir aktörden (Child, 1972) söz etmek mümkün değildir.

1.1.2. Otorite Yaklaşımı

Tarihsel olarak makro kurumsal yaklaşımlardan sosyal etki yaklaşımını Hamilton ve Biggart'ın (1988) çalışması ile otorite yaklaşımı takip etmektedir. Ayrıca otorite yaklaşımının temel savlarını ortaya atan diğer önemli çalışmalar arasında Orru ve diğerlerinin (1989; 1991) çalışmalarını da saymak gerekir. Otorite yaklaşımı, örgütleri bireylerin ilişkilerini düzenleyen otorite yapıları olarak tanımlar (Hamilton ve Biggart, 1988: 76) ve örgüt formunun, içerisinde bulunduğu ülkenin ekonomik, politik ve toplumsal kurumları ile şekillendiğini savunur (Gökşen, 2007). Örgütsel formu tarihsel bakış açısı ile alırken, geçmiş otorite yapılarının günümüzün kurumsal çevresinin şekillenmesinde etkili olduğunu söyler (Gökşen, 2007).

Otorite yaklaşımı da sosyal etki yaklaşımı gibi örgütsel formları ülkenin kurumsal çevresinin şekillendireceğini savunduğundan aynı kurumsal çevre içerisindeki örgütlerin benzer özellikler sergilerken farklı kurumsal çevrelere sahip örgütlerin de farklılaşacağını savunmaktadır. Hamilton ve Biggart (1988) otorite yaklaşımının bu tezini açıklamak amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında üç ayrı yaklaşımdan (piyasa yaklaşımı, kültür yaklaşımı ve otorite yaklaşımı) faydalanarak Japonya, Güney Kore ve Tayvan'daki örgütsel formların hem kendi aralarındaki farklılıklarını hem de batıdaki örgütsel formlardan farklılıklarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu ülkeleri hızlı endüstrileşmiş, ekonomik gelişmelerini ihracatın körüklediği, doğal kaynaklar açısından fakir, nüfus yoğunluğu fazla, zenginlikleri endüstriye dayanan ülkeler olarak karakterize etmişler ve bütün bu benzerliklere rağmen örgütsel form açısından kendi aralarında karşılaştırıldıklarında oldukça anlamlı farklılıklarının da bulunduğu dikkat çekmişlerdir (Hamilton ve Biggart, 1988). Bu araştırma, temel olarak kurumsal farklılıkların farklı ülkelerdeki örgütsel formların yapılanmasında ne gibi farklılıklar doğurduğunu ortaya koymuştur.

Otorite yaklaşımı, örgütsel form açısından ülkeler arasındaki farklılıkları vurgularken, aynı zamanda bir ulus içerisindeki örgütlerin birbirlerine neden benzedikleri sorusuna da cevap aramaktadır (Orru vd., 1989; 1991). Otorite yaklaşımının temel vurgusu devletedir ve bu yönüyle sosyal etki yaklaşımından farklılaşmaktadır (Gökşen, 2007).

1.1.3. Ulusal İş Sistemleri

Bu araştırmanın kuramsal alt yapısını meydana getiren makro kurumsal yaklaşım olan ulusal iş sistemleri yaklaşımı, diğer makro kurumsal yaklaşımlar olan sosyal etki yaklaşımı ve otorite yaklaşımının temel savlarını genel hatları ile benimsemekle birlikte, daha kapsamlı içeriği ile diğer ikisinden ayrılmaktadır. Ayrıca sosyal etki yaklaşımı ve otorite yaklaşımından farklı olarak daha çok ulusal bağlam içerisinde örgüte ve yönetime odaklanması (Morgan, 2007) bakımından diğer iki yaklaşımdan farklılaşmaktadır.

Ulusal iş sistemleri yazını besleyen çok çeşitli çalışma alanları bulunmaktadır. Morgan (2007) ulusal iş sistemi yazını besleyen bu çalışma alanlarını; kapitalizm çeşitlerine ilişkin çalışmalar, iktisadi kurumsallaşma çalışmaları, sosyolojik kurumsallaşma çalışmaları, ekonomik sosyoloji çalışmaları, tarihsel kurumsallaşma çalışmaları ve karşılaştırmalı kapitalizm çalışmaları olarak gruplamıştır.

Makro kurumsal yaklaşımlardan ulusal iş sistemleri temel olarak, her ülkenin kendine özgü bir iş sistemi (Whitley, 1999a) olduğunu savunmaktadır. Buna göre, ülkelerin farklı kurumsal çevrelerinin şekillendirdiği farklı egemen örgütsel formları yarattıkları düşünülmektedir (Gökşen, 2007). Whitley (1999a), bir ülkenin örgütlenme biçiminin, o ülkenin örgütsel uygulamaları ve firmalar arası ilişkilerinin doğasına göre ve kültürel, siyasal, hukuki yapısına göre değişiklik göstereceğini ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre, farklı ülkelerin farklı iş sistemleri ve birbirlerinden farklı baskın ekonomik aktörleri olduğunu söylemek mümkündür. Gerçekten de, ulusal iş sistemine ilişkin yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde, firmaların örgütlenme biçimlerinin anlamlı biçimde birbirlerinden farklılaştıkları görülmektedir (Whitley, 1996). Whitley'e göre (1996: 42), örgütlerin nasıl çeşitlilik gösterdiklerinin anlaşılması ancak farklılıkları yaratan kritik özelliklere ve ilişkilere yoğunlaşılması ile mümkün olabilmektedir. Yazar, farklı örgüt yapılarının oluşumunu, ülkelerin endüstrileşirken izledikleri farklı yolların -ve bu farklı yolların etkisi ile şekillenen baskın kurumların- etkisi ile belirlendiğini ifade etmektedir (Whitley, 1999).

Whitley (1992: 10) iş sistemini; ‘belirli bir bağlamda görece başarılı sonuçlar doğuran piyasa ilişkilerine dair kurumsallaşmış çeşitli düzenlemeler’ olarak tanımlamıştır. Ayrıca yazar, iş sistemlerinin kurumların ve kurumsal özelliklerin nasıl birbirleri ile ilişki içerisinde olduğunun anlaşılmasına da imkân sağladığını vurgulamaktadır. Whitley (1994: 154) iş sistemlerinin ekonomik aktivitelerin farklı kurumsal bağlamlarda gelişmiş olan çeşitli örgütlenme biçimlerini karşılaştırmaya olanak tanıyan bir çerçeve oluşturduğunu belirtmiş ve karşılaştırmaya imkân sağlayan iş sistemi unsurlarını ve kurumsal unsurları tanımlamıştır. Buna göre, Tablo 1’de de görüldüğü üzere, iş sistemlerinin üç unsurunu; ‘aktör olarak firmanın doğası’ (sahipliğe dayalı eşgüdüm–*ownership coordination*), ‘piyasa ilişkileri’ (sahipliğe dayalı olmayan eşgüdüm–*non-ownership coordination*) ve ‘çalışma ilişkileri ve iş yönetimi’ (yetkeye dayalı koordinasyon ve kontrol sistemleri–*employment relations*) oluşturmaktadır (Whitley, 1999a: 42). Yazara göre, ulusların iş sistemlerinin özelliklerini, belirlemiş olduğu bu üç unsur ortaya koymaktadır. Ancak, iş sisteminin belirlenen unsurlarını şekillendiren kurumsal unsurlar da büyük önem taşımaktadır. Whitley (1994), bu kurumsal unsurları öncelikle ‘arka plan kurumlar’ ve ‘yakın plan kurumlar’ olarak gruplamış, daha sonraki çalışmalarında ise (Whitley, 1999a) ‘devlet’, ‘finansal sistem’, ‘beceri geliştirme ve kontrol sistemleri’ ve ‘güven ve yetke ilişkileri’ olarak daha detaylı olarak ele almıştır.

İş sisteminin unsurları ve iş sisteminin özelliklerini belirleyen kurumsal unsurları kullanarak Whitley (1999a: 42); parçalı iş sistemi, ana kurumlardan uzak iş sistemi, bölümlenmiş iş sistemi, devlete bağımlı iş sistemi, işbirliğine dayalı iş sistemi ve devlet eşgüdümlü iş sistemi olmak üzere altı adet iş sistemi tanımlamıştır ve tanımlamış olduğu bu altı iş sisteminin kendine özgü özelliklerini de belirlemiştir (Tablo 1). Böylece ulusal iş sistemleri yaklaşımına ilişkin test edilebilir önermeler elde edilmesi mümkün olmuştur (Foss, 1999) çünkü yaklaşım belirli bir iş sistemi içerisinde aynı anda gözlenmesi mümkün olan ve olmayan özellikleri de ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Ulusal İş Sistemleri ve Özellikleri

İş Sistemi Özellikleri	Parçalı	Sanayi Bölgesi	Bölümlenmiş	Devlete Bağımlı	İşbirliğine Dayalı	Devlet Eşgüdümü
<i>Sahipliğe dayalı eşgüdüm</i>						
Sahiplik kontrol biçimi (Doğrudan, Ortaklaşa, Piyasa)	Doğrudan	Doğrudan	Piyasa	Doğrudan	Ortaklaşa	Ortaklaşa
Dikey Bütünleşme	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Orta
Yatay Bütünleşme	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta-Yüksek	Sınırlı	Sınırlı
<i>Sahipliğe dayalı olmayan eşgüdüm</i>						
Dikey işbirliği	Düşük	Sınırlı	Düşük	Düşük	Sınırlı	Yüksek
Rakipler arası işbirliği	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Sektörler arası işbirliği	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Orta
<i>Çalışma ilişkileri ve iş yönetimi</i>						
İşgören-işveren bağımlılığı	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek
İşgörenlere yetki devri ve güven	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Yüksek	Yükseğe yakın
Örnek Ülkeler	HongKong, Tayvan	İtalya	ABD, İngiltere	Türkiye, G.Kore	Almanya	Japonya

Kaynak: Whitley, R. 1999. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems.*

Sf. 42, Oxford University Press: Oxford.

Özen, Ş. 2005. *2005 Bahar Dönemi Türkiye Örneği Ders Notları.* Başkent Üniversitesi: Ankara.

Tablo 1’de Whitley (1990) tarafından tanımlanmış altı iş sisteminin üç ana iş sistemi unsuru ve bunların alt başlıklarına göre özellikleri özetlenmektedir. Bu tabloda ele alınan 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 unsuru açısından karşılaştırma yapılmaktadır. Tablo 1’de ki sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından, bir ülkedeki baskın ekonomik aktörün sahip olabileceği ‘doğrudan’, ‘ortaklaşa’ ve ‘piyasa’ olmak üzere üç tip sahiplik kontrol biçimi tanımlandığı görülmektedir. Buna göre bu araştırma kapsamında ele alınan örnek ülkeler olan bölümlenmiş iş sistemine sahip ABD’nin baskın ekonomik aktörü çok bölümlü yapıların ‘piyasa’ sahiplik kontrolüne, devlete bağımlı iş sistemine sahip Türkiye’nin ise baskın ekonomik aktörü olan holdinglerin ‘doğrudan’ sahiplik kontrolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 1). Ayrıca her iki ülkenin dikey bütünleşme ve yatay bütünleşme oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Diğer iş sistemi unsurları ile iş sistemleri arasındaki ilişkilerin ne şekilde olduğu Tablo 1’de özetlenmektedir. Ancak araştırma kapsamında ele alınan iş sistemi unsuru olan sahipliğe dayalı eş güdüm açısından iş sisteminin özelliklerini biraz daha açacak olursak, ABD’de sahipliğin çok sayıda sermayedarın elinde bulunduğunu ve yönetimin genellikle profesyonel yöneticilere devredildiği görülmektedir. Diğer taraftan Türkiye’de sahiplik firmanın sahipleri olan az sayıdaki sermayedarın elinde bulunmaktadır (Buğra, 2005). Yine Tablo 1’den Türkiye’nin ve ABD’nin yatay bütünleşme oranlarının yüksek olduğu başka bir deyişle, her iki ülkede de baskın ekonomik aktörlerin ilgili veya ilgisiz olarak çeşitlendikleri görülmektedir (Buğra, 2005). Bu araştırmanın temel araştırma sorusunun kapsamı sebebiyle, iş sistemi unsurlarından ‘sahipliğe dayalı eşgüdümün’ yalnızca ‘sahiplik kontrolü’ ile ‘yatay bütünleşme’ boyutlarına odaklanılmaktadır.

Belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta, Whitley tarafından belirlenen bu altı temel iş sistemi anlamayı kolaylaştırmak amacıyla ortaya konulmuştur. Başka bir deyişle, yazar tarafından tüm olası kuramsal örnekleri temsil eden ana kategoriler oluşturulmuştur. Morgan (2007: 131) bu durumu, tıpkı Weber’in bürokrasiye ilişkin belirlemiş olduğu ideal tiyolojilerindeki gibi, Whitley’in belirlemiş olduğu iş sistemlerinin de sosyal gerçekliğe

dair kendi içerisinde tutarlı soyut modeller olduğunun unutulmamasının gerekliliğini vurgulayarak açıklamıştır. Dolayısı ile yazar, teorik olarak sonsuz sayıda kapitalizm türünün ve iş sisteminin var olabileceğinin altını çizerek, Whitley'in belirlemiş olduğu iş sistemlerinin, gerçekte var olan olası durumları genel olarak temsil edecek belli unsurları içerdiğini belirtmiştir (Morgan, 2007).

Daha önceden de değinildiği gibi makro kurumsal yaklaşımlar tarihsel bakış açısına sahiptirler. Ulusal iş sistemleri yazını da, bir makro kurumsal yaklaşım olarak tarihsel inceleme ile iş sistemlerinin nasıl şekillendiğini incelemektedir. Foss (1999) iş sistemlerinin, tarihsel süreçte ülkelerin ekonomik, sosyal, siyasal, hukuki ve kültürel bağlamları içerisinde şekillendiklerini ve bu nedenle de kurumsal bağlama yerleşik olduklarını ifade ederken bu tarihsel bakış açısını da yansıtmaktadır.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımının temel savlarını test etmenin en anlamlı yolunun, tarihsel bir bakış açısından karşılaştırmalı çalışmaların yapılmasının olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmada da, tarihsel olarak iki ülkenin iş sistemlerinin karşılaştırılmasına yer verilmektedir. Dolayısıyla, gerçekleştirilecek karşılaştırmalı çalışmalara teorik bir alt yapı sunan model ve yaklaşımlardan yararlanılmasının faydalı olacağına inanılmaktadır. Takip eden bölümde, karşılaştırmalı çalışmalara yol gösteren çok kapsamlı ve sistematik bir model olması sebebiyle Whitley'in (1999a) geliştirdiği model açıklanmaktadır.

1.1.4. Karşılaştırmalı Çalışmalar İçin Geliştirilmiş Model

Bu araştırmaya önemli ölçüde alt yapı oluşturan sözü geçen modelde Whitley (1999a), karşılaştırmalı çalışmalarda ülkelerin örgütsel formlarının nasıl farklılaştıklarının anlaşılabilmesinin, bazı belirgin farklılıkları doğuran kritik nitelikteki ilişkilere yoğunlaşılması ile mümkün olabileceğini belirtmiştir. Buna göre yazar, öncelikle; (1) ekonomik aktörlerin kritik özelliklerinin belirlenmesinin, daha sonra da, (2) bu özellikler üzerinde etkisi olan kurumların temel özelliklerinin belirlenmesinin gerekli olduğunu ifade etmiştir (Whitley, 1996: 42). Whitley'in (1996: 50) çalışmasında çizmiş olduğu çerçeve ile ekonomik aktörlerin özelliklerinin ve bu özellikleri etkileyen kurumsal özelliklerin neler olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, ekonomik aktörlerin özellikleri; faaliyet ve

kaynakların koordinasyonu ve kontrolü ile sahiplik kontrolü olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Diğer taraftan, ekonomik aktörlerin özelliklerine etki eden kurumsal özellikler ise kültürel gelenek, devletin yapısı ve politikaları, finansal sistem ve çalışma ve iş gücü sistemi olmak üzere dört alt başlık altında ele alınmaktadır.

Whitley (1996) ekonomik aktörlerin özelliklerinden, faaliyet ve kaynakların koordinasyonu ve kontrolünü; yatay çeşitlenme ve dikey bütünleşme alt başlıkları altında incelemiştir. Buna göre, yatay çeşitlenme firmanın tercih ettiği büyüme örüntüsünü ifade etmektedir. Ancak, Penrose (1959) çeşitlenmenin yalnızca ürün hattının genişliği ile açıklanamayacağını belirtmiştir (Aktaran: Whitley, 1996). Dolayısıyla, Whitley (1996), çeşitlenme ile anlaşılması gerekenin, çeşitlenmenin artması ile birlikte uzmanlaşmanın azalması olduğunu ifade etmiştir. Başka bir deyişle, çeşitlenmiş örgütler için uzmanlık, teknoloji veya ürüne odaklı olmaktan çok, farklı bilgi ve yetenekleri bir araya getirebilme yeteneği olarak görülmelidir (Whitley, 1996). Diğer taraftan Whitley (1996) *faaliyet ve kaynakların koordinasyonu ve kontrolü* özelliğini açıklamak için kullandığı dikey bütünleşme kavramı ile şirket bünyesinde daha verimli koordinasyonun sağlanması amacıyla, tedarikçi ve/veya müşterilerin aradan çıkartılarak, tamamlayıcı nitelikteki faaliyetlerin şirket bünyesine katılmasını ifade etmektedir.

Whitley (1996) ekonomik aktörlerin özelliklerinden *sahiplik kontrolü (yönetişim yapısı)* ile ekonomik aktörler üzerindeki yönetici kontrolünün sahiplikten ayrılma derecesini ifade etmektedir. Sahiplik kontrolü, karar alma ve stratejik seçimlerin hangi baskın grup tarafından yapıldığı ile ilgilidir (Almond vd., 2003: 432). Bu karar veren gruplar maaşlı yöneticiler, sahipler, aile üyeleri, banka yöneticileri, diğer iş ortakları veya bunların çeşitli kombinasyonları olabilmektedir (Whitley, 1996). Sahiplik kontrolü, ekonomik aktörlerin ilişkilere yerleşiklik düzeyine ve önceliklerine göre şekillenmektedir (Richardson, 1972).

Whitley (1999a) ekonomik aktörlerin özelliklerinin yanı sıra onların özelliklerine etki eden kurumsal özellikleri de tanımlamıştır. Bunlardan ilki olan *kültürel gelenek* ile kurumların güven ilişkilerini düzenleme gücü ifade edilmek istenmiştir (Whitley, 1996). İkinci kurumsal özellik olan *devlet yapısı ve politikaları* ile yazar, devletin (i) ekonomik sistem üzerindeki hâkimiyetini, (ii) ekonomik aktörlerin riskini paylaşma düzeyini, (iii)

aracı kurumlarla ve firmalar arası işbirliğine yönelik desteğinin miktarını ve (iv) piyasa sınırları, giriş ve çıkışlarına ilişkin düzenlemelerini ifade etmektedir (Whitley, 1996). Üçüncü kurumsal özellik olan *finansal sistemle* ise, finansal sistemin ne düzeyde kredi temelli olduğu dikkate alınmaktadır (Whitley, 1996). Son kurumsal özellik olan *çalışma ve işgücü sistemi* ise, (i) stratejik kararlarda işgücü hareketlerinin önem derecesini, (ii) pazarlık ve müzakere gücünün merkezilik düzeyini ve (iii) beceri eğitimi ve sertifikasyonda işbirliği derecesini ifade etmektedir (Whitley, 1996). Tablo 2’de Whitley’in (1999a) belirlemiş olduğu bu kurumsal özellikler ile iş sistemi özelliklerinin arasındaki ilişkiler özetlenmektedir.

Tablo 2. Kurumsal Özellikler ile İş Sistemi Özelliklerinin Arasındaki İlişki

Kurumsal özellikler	İş Sistemi Özellikleri								
	Doğrudan Sahiplik Kontrolü	Piyasa Sahiplik Kontrolü	Yüksek Sahiplik Dikey Bütünleşme	Yüksek Sahiplik Yatay Bütünleşme	Ortaklaşa Sahiplik Dikey Bütünleşme	Yüksek Rekabet İşbirliği	Ortaklaşa Sahiplik Yatay Bütünleşme	Yüksek işçi-işveren Bağlılığı	Çalışanlara Yüksek Yetki Devri
<i>Devlet</i>									
Baskın, risk-paylaşan devlet	+	-	+		+	-	+		
Aracılara karşı olan devlet					+	-	+		
Piyasalara karşı resmi sınırlamalar getiren devlet				-		+			
<i>Finansal Sistem</i>									
Kredi tabanlı		-	+	-		+			
Sermaye piyasası tabanlı	-	+		+	+	-	+		
<i>Yetenek geliştirme ve kontrol sistemleri</i>									
Güçlü kamu işbirliği ve eğitim sistemi						+			+
Güçlü birimler									+
Güçlü yetenek tabanlı kümeleme						-			+
Sektörler aracılığıyla merkezi pazarlık						+			
<i>Güven ve Otorite</i>									
Resmi kurumlara duyulan düşük güven	+	-			+	-	+		-
Paternalist otorite ilişkileri	+	-						-	-
Toplumculuğa özgü (<i>Communitarian</i>) otorite ilişkileri								+	+

Kaynak: Whitley, R. 1999. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Sf. 56, Oxford University Press: Oxford.

Tablo 2’de görülen (+) ve (-) işaretleri sırası ile diğer tüm faktörler sabit olmak üzere, o iş sistemi özelliğinin ortaya çıkışının belirli bir kurumsal özellik tarafından desteklenip desteklenmediğini ifade etmektedir. Buna göre, bir kurumsal özellik, belli bir iş sistemi özelliği için destekleyici etkiye sahipse (+) işareti ile aralarındaki ilişki tanımlanmaktadır.

Eğer, kurumsal özellik belli bir iş sistemi özelliğinin ortaya çıkışı için destekleyici değilse (-) işareti ile bu ilişki ortaya konulmaktadır.

Bu ilişkilerden bazılarını kısaca açıklayacak olursak, ilişkileri düzenleyen resmi kurumlara duyulan güvenin az olduğu, paternalist otorite ilişkilerinin gözlemlendiği ve devlete bağımlılığın yüksek olduğu baskın devlet profiline sahip toplumlarda, doğrudan sahiplik kontrolünün desteklendiği görülmektedir (Tablo 2). Bu durumda devletin koordinasyon ve denetleme biçimi şeffaf olmadığından sahipler politik müzakereleri yöneticilere bıraktıklarında dezavantajlı duruma düşmektedirler. Bu tür toplumlarda ilişkiler resmi değildir ve prosedürlere dayanmaz, daha çok kişisel ve doğrudandır (Whitley, 1999a: 57). Diğer taraftan, sahiplik kontrolünün piyasada olduğu durum, finansal sistemin sermaye piyasalarına dayandığı toplumlarda desteklenmektedir. Çünkü krediye dayalı finansal sistemlerde, finansal varlıkların sahipleri ile uzmanlık sahibi profesyonel yöneticiler arasında yüksek oranda bağımlılık söz konusudur (Whitley, 1999a: 57).

Yatay çeşitlenmenin de, sermaye piyasalarına dayalı finansal sistem ile desteklendiği görülmektedir (Tablo 2). Çünkü krediye dayalı finansal sistemlerin aksine burada risk yönetimi firmalar tarafından içselleştirilmiştir ve bankalar veya kontrol hisselerini elinde tutan gruplarca sınırlandırılmazlar (Whitley, 1999a: 57). Böylece krediye dayalı sistemlerde, şirket ele geçirmeleri çok daha sık rastlanır hale gelir (Whitley, 1999a).

Bir diğer üzerinde durulması gereken ilişki de, piyasalar üzerinde sınırlamaların (*regulations*) olduğu durumlarda, piyasaya giriş çıkışlar tam anlamı ile serbest olmadığından, ilgisiz alanlarda çeşitlenme desteklenmektedir. Oysa sermaye piyasalarına dayalı sistemlerde, piyasa giriş çıkışları serbestçe gerçekleştirildiğinden yatay çeşitlenme desteklenmektedir (Whitley, 1999a: 58).

Tablo 2’de diğer kurumsal özellikler ile iş sistemlerinin özellikleri arasındaki ilişkiler özetlenmektedir. Whitley (1999a) ulusal iş sistemlerinin özelliklerini (Tablo 1) tanımladıktan sonra, kurumsal özellikler ile iş sistemleri arasındaki ilişkileri (Tablo 2) ortaya koymuştur. Yazar ayrıca sahiplik kontrolünün özelliklerini de bir başka tablo ile özetlemiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Sahiplik kontrolü türlerinin özellikleri

	Sahiplik Kontrolü Türleri		
	Doğrudan	Ortaklaşa	Piyasa
Yönetime katılım düzeyi	Yüksek	Bir miktar	Çok az
Sahiplik yoğunluğu	Yüksek	Kayda değer oranda / Sahiplik hisselerinde ve oy kullanma haklarında	Düşük / Portföy yöneticilerinin hisselerin kontrolünde bir miktar
Sahiplerin işe ilişkin bilgi düzeyi	Yüksek	Kayda değer oranda	Düşük
Bağlılık ve risk paylaşım düzeyi	Yüksek	Kayda değer oranda	Düşük
Sahibin ilgi kapsamı	Yüksek	Kayda değer oranda	Düşük
Sahipliğin yönetimden ayrışma düzeyi	Kayda değer oranda	Sınırlı	Yüksek

Kaynak: Whitley, R. 1999a. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Sf. 35, Oxford University Press: Oxford.

Sahiplik kontrolü türlerinin özelliklerinin sunulduğu Tablo 3’de ilk olarak yönetime katılım düzeyi ile finansal varlıkların sahiplerinin belirli uzmanlıklarla ilgili kararlara ne düzeyde müdahil oldukları ele alınmaktadır (Whitley, 1999a: 35). Sahipliğin yoğunluğu ile kontrol hisselerinin çokluğu veya elde tutulan finansal varlıkların büyüklüğü ifade edilmektedir. Üçüncü özellik olan sahiplerin işe ilişkin bilgi düzeyi ile kontrol hisselerinin çoğunu elinde tutanların ürüne, teknolojiye ve pazarlara ilişkin ne kadar bilgiye sahip oldukları anlatılmaktadır. Dördüncü özellik sahiplerin firmaya ne kadar bağlı olduklarını ve alınan finansal risklerden ne kadar sorumlu olduklarını belirtmektedir. Sahibin ilgi kapsamı olarak tanımlanmış beşinci özellik ile sahiplerin ilgi duydukları finansal getiri türlerinin genişliği veya odaklanmış olması ifade edilmektedir. Son özellik sahipliğin paylaşılma düzeyi ile kontrol hisselerinin yalnızca aile gibi bir iç grupta ne kadar tutulduğu, dışarıdan kabul edilen aileden olmayan veya aile tipi yakın ilişkide bulunmayanlarla ne kadar paylaşıldığı anlatılmaktadır (Tablo 3).

Bütün bunların yanı sıra Whitley (2005) ayrıca ‘mesafeli (*arm’s length*) devlet’, ‘baskın kalkınmacı (*dominant developmental*) devlet’, ‘şirket dostu korporatist (*corporatist*) devlet’ ve ‘kapsayıcı korporatist (*inclusive corporatist*) devlet’ olmak üzere dört devlet tipi tanımlamıştır. Yazar bu tanımlamış olduğu devlet tiplerinin temel özelliklerini ve tamamlayıcı kurumlarla ilişkilerini de bir tablo ile ortaya koymuştur (Tablo 4).

Tablo 4. Devlet tipleri ve tamamlayıcı kurumların özellikleri

Temel Özellikler	Devlet Tipleri			
	Mesafeli Devlet	Baskın Kalkınmacı Devlet	Şirket Dostu Korporatist Devlet	Kapsayıcı Korporatist Devlet
Ekonomik gelişime katılım düzeyi	Düşük	Yüksek	Hatırı Sayılır Düzeyde	Hatırı Sayılır Düzeyde
İşletmeleri destekleme düzeyi	Sınırlı	Sınırlı	Hatırı Sayılır Düzeyde	Hatırı Sayılır Düzeyde
İşçi ve meslek örgütlerini destekleme düzeyi	Sınırlı	Düşük	Sınırlı	Hatırı Sayılır Düzeyde
<i>Tamamlayıcı Kurumlar</i>				
Yetke ilişkilerini yöneten değerler	Sözleşmeye Dayalı	Paternalist	Paternalist	İletişim Temelli
Hukuk sistemi ve resmi kurumlara duyulan güven	Hatırı Sayılır Düzeyde	Değişken	Değişken	Hatırı Sayılır Düzeyde
Azınlık mülkiyet haklarının korunma düzeyi	Hatırı Sayılır Düzeyde	Sınırlı	Sınırlı	Sınırlı
Rekabet dinamiklerinin gücü	Hatırı Sayılır Düzeyde	Sınırlı	Sınırlı	Sınırlı
Piyasa giriş sınırlılıkları	Sınırlı	Hatırı Sayılır Düzeyde	Hatırı Sayılır Düzeyde	Hatırı Sayılır Düzeyde
Çıkar gruplarının temsiliyet standardizasyonu	Düşük	Bir Miktar	Bir Miktar	Hatırı Sayılır Düzeyde
İşçi-işveren ilişkilerinin standardizasyonu	Sınırlı	Değişken	Değişken	Hatırı Sayılır Düzeyde
Beceri geliştirme sistemlerinin standardizasyonu	Düşük	Değişken	Sınırlı	Hatırı Sayılır Düzeyde

Kaynak: Whitley, R. 2005. How national are business systems? The role of states and complementary institutions in standardizing systems of economic coordination and control at the national level. Morgan, G.; Whitley, R. ve Moen, E. (Der.) *Changing capitalisms? Internationalism, institutional change and systems of economic organization*. Oxford University Press: New York. Sf: 198.

Tablo 4'den de görüldüğü gibi mesafeli devlet tipinde, tüm aktörler eşit şekilde temsil edilmektedir ve şeffaf bir ekonomik sistem söz konusudur. Devlet tüm aktörlere aynı mesafede durur ve herkesin haklarını eşit derecede gözetir. Piyasa giriş çıkışları bu devlet tipinde serbesttir, monopolistik oluşumlar engellenir ve hukuk sistemine ve resmi kurumlara duyulan güven düzeyi yüksektir (Whitley, 2005).

Baskın kalkınmacı devlet tipinde ise, devlet aracı kurumları kendisi karşısında bir güç olarak belirmemesi için desteklemez, hatta sendikalaşmanın önünü kesmeye çalışır (Whitley, 2005: 201). Devlet ekonomik faaliyetlere üst düzeyde müdahale etmektedir. Bu devlet tipinin olduğu ülkelerde, piyasalara giriş sınırlılıkları söz konusudur dolayısıyla rekabet dinamiklerinin de gücü zayıftır. Öte yandan şirket dostu korporatist ve kapsayıcı korporatist devletlerde, devlet ekonomik gelişime üst düzeyde dâhil olmaktadır. Piyasalara giriş kısıtları yüksek düzeyde olduğundan bu devlet tiplerine sahip ülkelerde rekabet dinamiklerinin gücünün de sınırlı olduğu gözlemlenmektedir (Whitley, 2005).

Görüldüğü gibi Whitley (1999a) çalışması ile karşılaştırmalı çalışmalarda yararlanılacak oldukça kapsamlı bir model oluşturmuştur. Ancak, yazar genel hatları ile tanımlamış olduğu iş sistemlerinin özelliklerine değinmekte ancak kimi unsurların neden ve nasıl ortaya çıktıklarını detaylı olarak ele almamaktadır. Örneğin, hem bölümlenmiş hem de devlete bağımlı iş sistemlerinde yatay bütünleşme oranlarının yüksek olduğunu belirtmekte ancak buna sebep olan mekanizmaları yeteri kadar açıklamamaktadır. 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, 1999a: 72).

Bu araştırmaya alt yapı oluşturan Whitley'in (1999a) karşılaştırmalı çalışmaları için geliştirmiş olduğu modelin temel kavram ve sınıflandırmalarından yararlanılmaktadır. İki ülkenin ekonomik aktörlerinin karşılaştırılmasını kapsayan bu araştırmada, aktörlerin içerisinde buldukları iş sistemlerinin özelliklerinin ortaya konulmasının, bu ekonomik aktörlerin içerisinde buldukları bağlamsal koşulların anlaşılmasına katkı sağlayacağı

düşünölmektedir. Buradan yola çıkılarak, takip eden bölümde öncelikle Türk iş sisteminin daha sonra da Amerikan iş sisteminin temel özelliklerine değinilmektedir.

BÖLÜM II

DEVLETE BAĞIMLI VE BÖLÜMLENMİŞ İŞ SİSTEMLERİ

KARŞILAŞTIRMASI: TÜRKİYE VE AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ

ÖRNEĞİ

Bu araştırmada devlete bağımlı iş sistemine sahip Türkiye ile bölümlenmiş iş sistemine sahip ABD örnekleri ele alınmakta ve bu iki iş sistemi karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma yapılırken, araştırma kapsamında ele alınan her iki ülkenin baskın ekonomik aktörlerinden birer tanesi derinlemesine incelenmekte ve bu örnek olayların sahiplik kontrolü ve çeşitlenme stratejileri açısından aralarındaki benzerlik ve farklılıkları yaratan temel dinamikler anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu sebeple araştırmanın bu bölümünde, Türkiye ve ABD'nin iş sistemlerine dair kuramsal katkı sağlamış olan araştırmalardan yararlanılarak devlete bağımlı ve bölümlenmiş iş sistemleri ele alınmaktadır.

2.1. Devlete Bağımlı İş Sistemi: Türkiye Örneği

Whitley (1999a) ülkeler arasındaki örgütsel form farklılıklarını ortaya koyabilmek için bağlamsal farklılıklardan yola çıkmış ve farklı bağlamlardaki yakın plan kurumlar ile arka plan kurumların yüklendikleri temel rollerin ne gibi örgütsel özelliklere yol açtığını belirlemiştir. Buna göre yazar, devletin ekonomik faaliyetlere dâhil olma düzeyinin yüksek olduğu, krediye dayalı finansal sistemin olduğu, firmalar arası kişisel bağların orta düzeyde olduğu ve özel araçların öneminin düşük olduğu (Tablo 2) bağlamları devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlamıştır (Whitley, 1999a). Devlete bağımlı iş sisteminin özelliklerini Whitley (1994), sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından şu şekilde özetlemiştir; doğrudan sahiplik kontrol biçimine sahiptir, dikey bütünleşme oranı yüksektir, yatay bütünleşme oranı ise orta ila yüksek orandadır (Tablo 2).

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, bu özelliği nedeniyle de 'güçlü devlet' olarak tanımlamaktadır. Devlet tüm ekonomik aktivitelerin düzenleyicisi konumundadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Yamak ve Üsdiken, 2006). Bu sebeple Türkiye'de devlet ile ilişkiler çok önem kazanmakta ve sahiplik kontrolünün doğrudan olması sonucu

doğmaktadır. Çünkü şirket sahipleri devlet ile aralarındaki hassas ve önem taşıyan ilişkileri profesyonel yöneticilere devredemeyerek kendileri yönetmeye yönelmektedirler (Gökşen, 2007: 357). Baskın devlet yapısının egemen olduğu toplumlarda Whitley'in (1999: 57) de belirtmiş olduğu gibi, ilişkilerin doğası doğrudan değildir, başka bir deyişle sözleşmeye dayanmaz yani kişiseldir ve gayri resmi nitelik taşımaktadır. Whitley'in (1999a) bu tespiti ile uyumlu olarak, Türkiye'de de devletin baskın rolünün bir sonucu olarak ilişkilerin kişisel olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde 'güçlü devlet' (Buğra, 2005) özelliği şirketlerin devletin kaynaklarına ulaşmak için birbirleriyle rekabet etmelerine neden olur, bu sebeple firmalar arası ilişkiler zayıftır (Gökşen, 2007). Bu durumun bir sonucu olarak, Türkiye'deki aile holdinglerinin işbirliği içerisine girmedikleri görülmektedir (Buğra, 2005). Üsdiken (1983), holdingler arası işbirliğinin sağlanamamasının bir sebebinin de bu şirketlerin aile şirketleri olmalarından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir.

Gökşen (2004), Türkiye ve Güney Kore'nin devlete bağımlı iş sistemlerine sahip olduğunu belirtirken bu iş sistemini, devletin hem risk paylaşımında hem de ekonomik faaliyetlerde etkin olduğu bir sistem olarak tanımlamıştır. Ayrıca yazar, devlete bağımlı iş sistemlerinde, devlet ile ilişkilerin büyük önem taşıdığını ve bu ilişkileri yönetenlerin büyük bir güce sahip olduklarını da vurgulamıştır. Bu tip iş sistemlerinde, devletin kaynakları için firmalar birbirleri ile rekabet içerisine girdiklerinden aralarındaki ilişkiler rekabete dayanmaktadır (Gökşen, 2004). Whitley (1999a) çalışmasında bu tip iş sistemlerinde, dikey işbirliğinin, rakipler arası ve sektörler arası işbirliğinin düşük olduğunu belirtmiştir.

Türkiye'nin iş sisteminin özellikleri açısından çok belirleyici olması nedeniyle ülkenin politik ve ekonomik dinamiklerine de değinmek gerekmektedir (Berkman ve Özen, 2008). Buğra'ya (2005) göre, devlet ekonomik ve politik belirsizlik kaynağıdır. Ekonomik politikalar ve siyasi yapı, cumhuriyetin kuruluşundan günümüze sık sık değişiklikler göstermiştir (Berkman ve Özen, 2008). Örneğin, 1980 öncesinde ithal ikameci 1980 sonrasında ise ihracat yönelimli ekonomik politikalar uygulanmış ve özellikle 1990'lı yıllarda olmak üzere ekonomik krizler yaşanmıştır (Boratav, 2003: 181). Ayrıca 1945 sonrası çok partili sisteme geçilmesi ile birlikte istikrar yakalayamayan çok sayıda

uyumsuz koalisyon hükümetleri kurulmuş, bunun sonucunda da sık sık hükümet değişiklikleri yaşanmış ve iki askeri darbe gerçekleşmiştir. Bütün bunlar, yüksek enflasyon, bütçe açığı ve yüksek işsizlik oranları sonuçlarını beraberinde getirmiştir (Berkman ve Özen, 2008).

Türkiye’de devlet baskın bir aktör olarak ortaya çıkmaktadır ancak burada devlet Özen’in (2009) de 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 devlet doğrudan müdahalecidir, belirsizlik kaynağıdır ve patrimonyaldir (Buğra, 2005). Ayrıca, Türkiye’de devlet kimi sektörlerde kurumsallaşma sürecinin kaynağı ve ana aktörü iken, kimi sektörlerde sadece çok 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.

Sanayileşme sürecinde devletin üstlendiği baskın rol ile müdahaleci ve korumacı tavrı dikkate alınarak Türk iş sisteminin ‘devlete bağımlı iş sistemi’ olarak sınıflandırılması sonucunu doğurmaktadır (Buğra, 2005; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Ancak benimsenen liberalleşme politikaları ile birlikte son yirmi yıl içerisinde Türkiye’nin iş sisteminin, devlete bağımlıdan ziyade daha çok devlet tarafından koordine edilen iş sistemi özellikleri sergiler gibi görünmeye başladığı kimi araştırmacılar tarafından fark edilmiş ve araştırılmaya başlanmıştır (Özçelik vd., 2007). Özçelik ve diğerleri (2007) böyle bir kurumsal dönüşümün yaşanıp yaşanmadığı sorusuna cevap aramak üzere gerçekleştirdikleri çalışmada, devlete bağımlılık derecesini baz alarak on dört sektörde bu bağımlılığı azaltan faktörler üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışma sonuçlarına göre üç sektörde devlete bağımlılık azalırken, kimi sektörlerde artmış bazılarında ise sabit kalmıştır bu nedenle, Türk iş sisteminin devlet tarafından koordineli iş sistemine doğru bir değişim geçirdiği yönünde kesin bir şey söylemek mümkün olamamıştır (Özçelik vd., 2007). Öniş (1992) ve Buğra (2005: 74) bu sonucu, devletin halen çeşitli aracı kurumlarla ekonomiye müdahale ettiğini belirterek desteklemektedirler.

Kurumların değişimi oldukça zor bir süreç olduğundan bir ulusal iş sistemi türünden diğerine geçişin de çok kolay yaşanamayacağını söylemek mümkündür. Örneğin Buğra (2005), Cumhuriyetin ilanından sonra da devlete bağımlı sistemin özelliklerinin varlığını sürdürdüğünü belirtmiştir. Cumhuriyet dönemine geçişte yaşanan temel kurumsal değişimler dahi, devlete bağımlı iş sistemi üzerinde bir değişiklik yaratamamıştır. Yine de bu olgu, ulusal iş sistemlerinin bir trden diğerine evrilemeyeceğini göstermemektedir, daima incelenen zaman ile sınırlı bir yargı söz konusu olacaktır çünkü bu güne değin değişimin yaşanmamış olması belirli bir zaman sonra böyle bir evrilmenin yaşanmayacağı anlamına gelmemektedir. Nitekim Buğra (2005), 1950'ler öncesinde özellikle 1930'lardan 1950'lere kadar devletin rolünün daha belirgin olduğunu söylemiş ve 1950'ler sonrasında Demokrat Parti dönemi ile özel sektöre verilen desteklerin artması sonucu devletin baskın rolünün zayıflamış olduğunu belirtmiştir. Böylece, girişimcinin kendine ait hareket alanı genişlemiştir. Bu durum net olarak bir evrilmenin yaşandığını göstermemektedir ancak, bu yönde bir eğilimin yaşanabileceğinin sinyallerini verdiği düşünülmektedir.

şahin (2005) 1990'lı yıllardan sonra Türkiye'de var olduğu kabul edilen baskın devlete bağımlı iş sisteminin, halen geçerli olup olmadığının sorgulanmasının gerekli olduğuna dikkat çekmiştir. Hatta yazar, Doğu Asya gelişim modelinin benimsenmeye başlanması ile birlikte, baskın örgütsel form olan holdinglerin de bu özelliklerini yitirmeye başladıklarını ve örgütsel formlar açısından bir çeşitlenmenin başlandığının söylenebileceğini belirtmiştir.

Buradan yola çıkılarak, ulusal iş sistemlerine ilişkin sorgulanması gereken bir diğer önemli konunun da, belirli bir iş sistemine sahip toplumların politik ve ekonomik gelişimleri ile bağıntılı olarak nasıl bir değişim geçirdiklerinin incelenmesi olduğu düşünülmektedir (şahin, 2005). Toplumların hem kendi geçirdikleri değişimler ile iş sistemlerinin zaman içerisinde değişimler gösterebileceği (Whitley ve Czaban, 1998) hem de diğer ülkeler ile etkileşimlerin iş sistemlerini çeşitli değişimlere yöneltebileceği düşünülmektedir.

Türkiye'de devletin güçlü bir aktör olarak kendini hissettirdiği diğer taraftan, hisse senedi piyasalarının yeterince etkin olmadığı bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Bu durumun, piyasa denetiminin düşük olmasının etkisi ile sahiplik ve firma yönetiminin sıkı bağlı

olduğu aile holdinglerinin ortaya çıkışını desteklediği düşünülmektedir. Ancak Türkiye’de sonradan holding yapılanmasını benimseyen büyük işletmelerin esas olarak ortaya çıkışının devlet eli ile olduğu görülmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Devlet yerli sermayedarlar sınıfının oluşturulabilmesi için, birçok teşviklerle ve imkânlar sağlayarak küçük işletmelerin hızla büyüyerek çeşitlenmesine ortam yaratmıştır (Buğra, 2005: 81).

Öniş (1999), 1980 sonrası devletin rolünün güçlenişini ve bu dönemde gerçekleştirilen düzenlemelere dikkati çektiği çalışmasında, Türkiye’nin pazar odaklı ekonomiye geçip geçmediğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Yazar, gümrük vergisi reformu, yabancı yatırım teşvikleri gibi düzenlemelerin piyasanın değişmesine yol açtığını belirtmektedir. Öniş’in (1999) çalışmasında, tarihsel olarak ortaya koymuş olduğu gibi 1980 sonrası, mali ve siyasi sistemde önemli değişimler yaşanmıştır. Holdingler baskın ekonomik aktörler olarak belirmişler ve süre gelen kurumsal değişimlere rağmen baskın rollerini devam ettirmişlerdir.

Diğer taraftan, Türk iş sistemi içerisinde; merkezde görece daha uluslararasılaşmış, İstanbul merkezli, kurumsallaşma düzeyi yüksek holdingler ile birlikte çevrede de daha küçük ölçekli, Anadolu’ya dağılmış bağımsız şirketlerin yer aldığı görülmektedir (Heper, 2006). Başka bir deyişle, Sorge’nin (1991) aynı bağlam içerisinde birden farklı örgütsel formun var olabileceği savını destekler biçimde, Türk iş sistemi içerisinde de iki farklı ekonomik aktör eş zamanlı olarak varlık göstermektedirler. Ancak holdinglerin ekonomi içerisindeki baskın rolü nedeniyle, Türk iş sisteminin baskın ekonomik aktörü olarak aile holdingleri ön plana çıkmaktadır.

2.2. Türk İş Sisteminin Baskın Ekonomik Aktörü Olarak Holdingler

Son zamanlarda Türkiye’de de ulusal iş sistemlerine dolayısı ile baskın örgüt formu olan holdinglere ilişkin çalışmalarda artış gözlenmektedir. Yıldırım ve Üsdiken (2005) holdinglere ilişkin çalışmalardaki artışın nedenini, bu örgütlenme biçiminin Türkiye ekonomisindeki önemli yerinin anlaşılmasına bağlamışlardır.

Türkiye’de örgütsel form olarak holdingler ile kurumsal çevre özelliklerinin ilişkisini ele alan çalışmalar, Buğra’nın 2005 çalışmasına dayanmaktadır. Buğra’nın (2005)

bu çalışmasının beraberinde getirdiği açılımlar ile Türk örgüt yazınında örgütsel form olarak holdingleri ele alan çalışmalara duyulan ilgi artmış ve 2000’li yıllarda bu artış büyük ivme kazanmıştır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken, 2008). Bu çalışmalar arasında; Gökşen ve Üsdiken’in (2001), Karademir ve diğerlerinin (2005), Yıldırım (Öktem) ve Üsdiken’in (2007), Gökşen’in (2007), Üsdiken ve Öktem’in (2008), Özkara ve diğerlerinin (2008), Çolpan ve Hikino’nun (2008), Karaevli’nin (2008) ve Berkman ve Özen’nin (2008) çalışmaları sayılabilir.

Holding yapıların ortaya çıkışına dair yazında çeşitli açıklamalara rastlamak mümkündür. Maman (2002) bu açıklamaları ‘iktisadi’ açıklamalar, ‘kültürel’ açıklamalar ve ‘siyasi iktisat’ açıklamaları olmak üzere üç temel grupta toplamıştır. Buna göre ilk grup olan iktisadi açıklamalar; eksik rekabet koşulları (Guillen, 2000), sermaye kısıtları, riski azaltma, bilgi asimetrisi gibi sebeplerin bu yapılanmanın ortaya çıkmasında etkili olduğunu ileri sürmektedir. Ancak Granovetter (1994) iktisadi açıklamaları gelişmiş ülkelerde de işletme gruplarına rastlandığını vurgulayarak eleştirmiştir. Diğer taraftan kültürel açıklamalar; aile fertleri arasındaki ilişkilerin, veraset sistemlerinin ayrıca değer ve inanç sistemlerinin etkili olduğunu vurgulamaktadır. Son olarak siyasi iktisat açıklamaları ise, devlet ve toplum arasındaki ilişkinin belirleyici olduğunu ifade etmektedir (Maman, 2002). Maman (2002) ayrıca gelişmekte olan ülkelerde profesyonel yöneticilerin kıt kaynak olmasının onlardan üst düzeyde faydalanmaya imkân yaratan bu yapılanmanın tercih edilmesine neden olduğunu belirtmiştir.

Guillen (2000: 363-364) ise benzer şekilde gelişmekte olan ülkelerde işletme gruplarının ortaya çıkışının üç farklı yaklaşımla ele alındığını vurguladığı çalışmasında bu yaklaşımları; ‘iktisadi’ yaklaşımlar, ‘iktisat sosyolojisi’ yaklaşımları ve ‘devlet/banka yönelimli gelişim süreci’ yaklaşımları olarak gruplamıştır. İktisadi yaklaşımlar tarafından genel olarak, eksik rekabet koşullarında sermayeye, ucuz iş gücüne ve ham maddeye kolay ulaşabilmek için işletme gruplarının ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Guillen, 2000). İktisadi sosyolojik yaklaşımlar ise sosyal ve kültürel örüntülerin yani otorite ilişkilerinin bu örgütlenme biçiminin ortaya çıkmasına neden olduğunu vurgulamaktadırlar (Guillen, 2000). Örneğin, yatay sosyal ilişkilerin var olduğu Kore gibi ülkelerde patrimonyal girişimci ve ona sadık çalışanların oluşturduğu sistemin bu yapının benimsenmesine gereken ortamı hazırladığı düşünülmektedir (Guillen, 2000). Öte taraftan ‘devlet/banka

yönelimli gelişim süreci' yaklaşımının ilk halinde devletin sermaye ve diğer kaynakları dağıtmadaki özerkliği az sayıdaki girişimcinin sivrilerle bu yapıları kurmasına yol açtığı savunulmuş daha sonra ise, devletin finansal sistem üzerinde kontrolünün olmayışının işletmeleri politik ilişkilerle bütçelerini güvence altına alarak rant faaliyetlerine yönelmelerinin bu yapıların ortaya çıkmasına yol açtığı ileri sürülmüştür (Guillen, 2000). Guillen (2000) bu üç yaklaşımında kendi içerisinde sınırlılıkları olduğunu ifade ederek işletme gruplarının ortaya çıkmasını 'kaynak temelli yaklaşım' (*resource-based view*) ile açıklamıştır. Buna göre yazar, yeni sektörlerle girmek için girişimcilerin ve/veya işletmelerin yerli ve yabancı kaynakları ele geçirme ve ellerinde tutma amacıyla işletme gruplarını kurduklarını ifade etmektedir. Ancak, yukarıdaki yaklaşımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde işletme gruplarının ortaya çıkışının çok fonksiyonlu bir olgu olduğu ve farklı bağlamlar için her bir yaklaşımın farklı düzeyde açıklayıcı olduğu tartışılabilir. Örneğin Türkiye bağlamı için bir değerlendirme yapılacak olursa; akademik yazında devletin baskın ve risk paylaşan rolüne yapılan vurgu (Buğra, 2005; Öniş, 1999) ve devletin kaynaklarına ulaşmak için firmalar arası rekabetin olduğu açıklaması (Gökşen, 2004) dikkate alındığında kaynak yönelimli yaklaşım ile devlet/banka yönelimli gelişim süreci yaklaşımının daha fazla açıklayıcı olduğu düşünülebilir. İlave olarak Oh ve Varçın (2002) mafya devlet olarak tanımladıkları Güney Kore ve Türkiye'deki gibi ekonomi içerisinde baskın ve özerk devletin olduğu ülkelerde, işletme gruplarının genel gelişim örüntülerinin çeşitleme yoluyla büyümek olduğudur. Çünkü işletme grupları büyüyerek mafya gibi davranan devletin karşısında güç sahibi olarak ona karşı bağımlılıklarını azaltabilmekte ve güçlü durabilmektedirler (Oh ve Varçın, 2002). Dolayısıyla yazarların işletme gruplarının kuruluşuna dair açıklamaları dikkate alındığında, yukarıda bahsi geçen yaklaşımlardan son ikisinin daha fazla açıklayıcılığa sahip olduğu söylenebilir.

Cumhuriyetin kuruluşundan sonra yerli sermayedarların ortaya çıkması için Müslüman girişimcilere çok sayıda imkân sağlanmış ve birçok teşvikler verilmiştir. Bu sayede kısa sürede bu girişimciler büyümüşler ve büyük ölçekli işletmeler kurmuşlardır. Bu büyük 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. Ancak bu güdülere

rağmen girişimcilerin bu yapıyı adapte etmelerine engel oluşturan kanuni alt yapı eksikliği nedeniyle bu yapının benimsenmesi ve yaygınlaşması gecikmiştir. 1961 yılında holding yapıların kurulmasına engel olan çifte vergilendirmeye ilişkin kanuni düzenlemelerin yapılmasının ardından ilk holding olan Koç Holding 1963 tarihinde kurulmuş, böylece Türkiye’de aile holdingleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Kurucu Vehbi Koç holding yapısını benimsemesinin temel nedenini bağlı şirketler arasındaki koordinasyonu sağlamak, çalışanlara hisse senedi dağıtarak ortak etme yoluyla şirkete bağlamak ve kendinden sonra şirketin devamlılığını sağlamak olarak belirlemektedir (Koç, 1983; Özen ve Yeloğlu, 2006).

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. Buğra (2005: 52), temel olarak Türk holdinglerinin şu özelliklerine dikkat çekmektedir; (1) yönetimde aile hâkimiyeti söz konusudur, (2) devlet ve şirketler arasında doğrudan ilişki söz konusudur, (3) genel faaliyetlerde büyük boyutta çeşitlenme söz konusudur.

Sahiplik yapısı açısından değerlendirildiğinde, Türkiye’de baskın ekonomik aktör olarak ortaya çıkan holdinglerin ABD’nin çok bölümlü yapılarından ve Avrupa’daki yatırımcı holding yapılarından farklılaştığı görülmektedir. Türkiye’de gözlenen doğrudan sahiplik kontrol biçimi yerine, ABD’de de piyasa, Avrupa’da ise daha çok ortaklaşa sahiplik kontrol biçimi görülmektedir (Whitley, 1999). Buğra (2005: 53) Türkiye’de holdinglerin ne kadar çeşitlenseler de, büyüseler de yine de aile şirketi olma özelliklerini yitirmediklerini ifade etmektedir. Buğra (2005: 252) ayrıca farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların kontrolünün kurucu ailede kalmasının, firma yönetiminin yapısını farklı biçimlerde etkileyen farklı toplumsal etmenlere bağlı olduğunu ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak yazar, çok-faaliyetli firmaların evrensel bir yapısal kategori olmadığını daha ziyade bir toplumsal kurum olduğu yargısına varmaktadır (Buğra, 2005: 252).

Buğra (2005: 54), şirket faaliyetlerinde ailelerin kontrollerini sürdürmelerini istemelerinin evrensel bir olgu olduğunu belirtmiş ve bu isteklerinin derecesini ise

toplumsal koşulların tayin edeceğini vurgulamıştır. Burada aile kontrolünü sürdürme isteğinin derecesini yazar, kar elde etme amacından uzaklaşmanın ne kadar göze alındığı ile açıklamıştır (Buğra, 2005: 54). Önemli olan nokta yazarın da dikkat çekmiş olduğu gibi, toplumsal koşulların evrensel isteklere rağmen toplumlar arası farklılıklar yaratacak olmasıdır.

Tsui-Auch ve Lee'nin (2003), devlet stratejilerinin şirket gruplarının yönetimlerinin yapılanmasına olan etkilerini inceledikleri ve karşılaştırmalı çalışmalarında, devletin kapasite ve stratejilerinin etkilerini göstermişlerdir. Dolayısıyla, devletin izlediği politikaların örgütsel formlara nasıl yansıdığı ve toplumlar arasında yapıların farklılaşmasına nasıl yol açtığı ortaya konulmuştur. Bunun en güzel örneklerinden birisini Buğra (2005: 56), Türkiye'de iktisadi politikaların yarattığı belirsizlik sonucu Türk holdinglerinin kısa dönemli kar elde etmeyi ön planla tutmalarını belirterek vermiştir. Türk firmaları için, ABD ve Avrupa firmalarında ön planda olan uluslararası rekabet ve üretimde verimlilik kaygılarının da daha sonra geldiği anlaşılmaktadır (Buğra, 2005: 56). Bu durum, devletin rolünün örgütlerin temel stratejilerini belirlemelerinde ki etkisini vurgularken aynı zamanda örgütsel formları şekillendirmedeki ve toplumsal farklılıkları yaratmaktaki rolünü de ortaya çıkarmaktadır.

Holding yapıların bir önemli özelliği de ilgisiz alanlarda çeşitlenmiş olmalarıdır. Guillen (2000) çeşitlenmeyi anlamada gelişmiş ülkeler için hükümetlerin anti-tröst ve vergi uygulamalarının belirleyici nitelik taşıırken, gelişmekte olan ülkelerde ise yabancı yatırım ve ticaret uygulamalarının belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Buğra (2005) ise Türk holdinglerinin, devletin teşvik ve imkânlar sunarak yarattığı fırsatları değerlendirebilmek ve yarattığı belirsizlikten dolayı kendilerini korumak amacıyla ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenmeyi tercih ettiklerini belirtmiştir. Öte yandan, Türk holdinglerinin doğmuş oldukları dönem dikkate alınacak olunursa, bugün gelinmiş olan bağlamsal koşulların o dönem Türkiye'sinden büyük ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Holdinglerin bu denli çeşitlenmesini desteklemiş olan bağlamsal koşullar günümüzde varlığını sürdürmemektedir (Buğra, 2005). Bu durum, holdinglerin ilgisiz çeşitlenme düzeylerinde bir azalma olabileceğini düşündürmektedir.

Türkiye’de 1980 sonrasında liberalleşme politikalarının önemli bir dönüm noktası niteliği taşımasından dolayı, bu dönem ile öncesi arasında örgütlerin çeşitlenme stratejileri açısından önemli bir farklılık olup olmadığı kimi araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Çolpan ve Hikino, 2008; Özkara vd., 2008 ve Üsdiken, 2008). Çolpan ve Hikino (2008) çalışmalarında 1980 öncesinde kurulan işletme grupları ile sonrasında kurulanlar arasında çeşitlenme düzeyi açısından bir farklılık olmadığını ancak erken dönemde kurulanların görece daha fazla imalat sanayine yöneldiklerini ortaya koymuşlardır. Karaevli (2008) de ilgisiz alanlarda çeşitlenmenin Türkiye’de holdinglerin yaygın olarak benimsedikleri strateji olduğunu vurgulamışlar ve bazı alanlardan çekilerek yeni alanlara girdiklerini ancak bunu belli sektörlerde odaklanarak yaptıklarını ifade ederek ‘çok odaklı’ bir çeşitlenmenin var olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan, Özkara ve diğerleri (2008), Çolpan ve Hikino (2008) ve Karaevli’nin (2008) aksine, yine 1980 yılını ayırım noktası kabul ederek eskiler ve yeniler arasında çeşitlenme düzeyi bakımından farklılık olduğunu göstermişler ancak 1980 sonrasında kurulan bazılarının da büyüyerek aynı çeşitlenme düzeyine ulaştıklarını belirtmişlerdir. Üsdiken (2008) Özkara ve diğerlerinin (2008) bu bulgusunun analiz aşamasında yeni holdingler ile birlikte küçük işletmeleri de ele almış olmalarından kaynaklandığını ifade ederek, holdinglerin halen çeşitlenme stratejilerini aynı şekilde devam ettirdiklerine dikkati çekmiştir.

2.3. Bölümlenmiş İş Sistemi: Amerika Birleşik Devletleri Örneği

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’nin şirketleri 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 oluşumuna katkı veren temel unsurların; kurumların iç içe geçmiş doğası, yasal düzeninin süregelen ve tarihi evrimi ve yönetim mekanizmalarının doğası olduğunu belirtmiştir. Yazar, 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 faydalanıyor olması olduğunu ifade etmiştir (Ferner, 2000).

Clark ve diğerleri (2005), ABD'nin iş sistemi için günümüzde hâkim olduğu söylenebilecek iki modelin varlığından söz etmiştir. Bu iki endüstriyel örgütlenme modellerini yazarlar; (1) pazar odaklı kurumlardan oluşan 'liberal pazar ekonomisi' ve (2) kurumlar içi ve arası koordinasyona vurgu yapan Avrupa modeline daha yakın olan 'koordineli pazar ekonomisi' olarak sınıflamışlardır.

Mayer ve Whittington (1996), ABD'nin 'serbest girişim' toplumu olduğuna dikkat çekerek (ABD'de brüt sermayenin yalnızca %1'ini kamu girişimi oluşturmaktadır), aynı zamanda büyük, istikrarlı ve etkin hisse senedi piyasalarına sahip olması nedeniyle piyasa tarafından örgütlerin katı biçimde disipline edildiğini belirtmişlerdir. Bu durumun beraberinde, yönetimin sahiplikten ayrıştığı ve profesyonellerce yönetilen bir yapıyı ortaya çıkardığı söylenebilir (Mayer ve Whittington, 1996).

Mayer ve Whittington (1996), Avrupa'da halen varlığını sürdüren yatırımcı holding yapılarının değişmeyen özelliklerini ortaya koymayı amaçladıkları çalışmalarında, ABD'de neredeyse varlığı tamamen ortadan kalkmış olan bu örgütlenme biçiminin Avrupa'da da yok olacağı ön görülerinin aksini kanıtlayan bir olgu olarak halen bu yapılanmanın Avrupa'da etkisini yitirmemesinin nedenlerini sorgulamışlardır. Yazarlar, çalışmalarını sonucunda çok bölümlü yapıların sağladığı avantajların sanıldığı aksine bağlama özgü nitelik taşıdığına söylenebileceği yargısına varmışlardır (Mayer ve Whittington, 1996). Böylece çalışma, kimi kurumsal çevrelerdeki devlet, girişimciler ve aileler gibi aktörlerin ekonomik rasyonaliteyi hiçe sayarak belli örgütlenme formlarını tercih ettiklerini ve desteklediklerini ortaya koymuştur.

Chandler (1959: 2) 1815 yılından başlayarak ABD'nin ekonomisinde meydana gelen nüfus artışı, tren yolları ağının genişlemesi, kimya ve fizik disiplinlerindeki gelişmeler gibi olguların çok bölümlü yapıların ortaya çıkışına zemin hazırladığını ifade etmiştir. Piyasaların 1870'li yıllarda otomotiv gibi ana endüstrilerin gelişimiyle birlikte

olgunlaştığını ve böylece tüketici malları üreten işletmelerin ortaya çıkmaya başlamıştır (Chandler, 1959). Kısa sürede ana endüstrilerde birkaç büyük firma hâkimiyeti ele geçirmiş ve bunlar dikey ve yatay bütünleşmelerle merkezden yönetilen bürokrasilere dönüşmüşlerdir (Chandler, 1959).

Ferner (2000), çok bölümlü yapıların kendine özgü nitelikleri olan ABD'nin iş sistemi içerisine yerleşik olduklarını belirtmiştir. Çok bölümlü yapılar 1920'lerde ortaya çıkmışlar ve kısa sürede ABD'nin iş sistemi içerisinde baskın olmaya başlamışlardır (Ferner, 2000). Chandler (1962) çok-bölümlü yapıların oluşumunu pazar olanaklarının çok ve çeşitli oluşuna bağlamaktadır (Aktaran: Ferner, 2000: 5). Bu olanakların çeşitlenerek büyümeyi desteklediği düşünülmektedir. Aynı zamanda, anti-tröst yasasının örgütler arası koordinasyonu zorlu hale getirdiği ve bu nedenle de örgütlerin birleşmeler ile hem büyüdüğü hem de çeşitlendikleri görülmektedir (Ferner, 2000).

Chandler (1962) çok bölümlü yapıların ortaya çıkışını örgütsel amaçlara ulaşmada en etkili yol olduğunu belirterek açıklamıştır (Aktaran: Freeland, 2001: 8). Chandler (1962) yöneticileri rasyonel problem çözücüler olarak tanımlamış, örgütleri de problemlere çözüm olarak ortaya çıkmış yapılar olarak ele almıştır (Aktaran: Freeland, 2001). Çeşitlenme stratejisini benimseyen işletmelerin, birbirinden bağımsız ürün hatlarında faaliyet göstermeleri ve yeni faaliyet alanlarına girerek sürekli büyümeleri beraberinde koordinasyon problemlerini getirmiştir (Chandler, 1990). Böylece Chandler'a (1990) göre, büyüyen işletmeler için koordinasyon problemlerinin üstesinden gelecek yeni bir yapı ihtiyacı doğdu ve çok bölümlü yapılar az sayıdaki öncü işletme tarafından benimsenmiştir. Williamson (1975) da benzer şekilde çok bölümlü yapıların ortaya çıkışını, işlem maliyeti teorisiyle, bilgi asimetrisi gibi yönetim maliyetlerinin üstesinden gelebilmek gibi problemlere çözüm getirmek olarak açıklamıştır.

ABD'de büyük şirket topluluklarının (*conglomerates*) ortaya çıkması 1900'lü yılların başlarına değin uzanmaktadır. Rekabetin fazla olması sebebiyle piyasa üzerinde kontrol sahibi olabilmek isteyen Amerikan şirketleri karteller kurmuşlar ancak sözleşmeye dayalı olmadığından bu anlaşmalar bir süre sonra başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Fligstein, 2008). Üstelik 1890 yılında kartelleşmeyi yasal olarak engelleyen Sherman Yasası kabul edilmiş böylece piyasa kontrolünü sağlamak isteyen şirketler, şirket birleşmelerine

yönelmek durumunda kalmışlardır (Fligstein, 2008). Şirket birleşmeleri ile büyüyen bu işletmeler kısa süre sonra ABD ekonomisinin kalbi haline gelmişlerdir. 1920'lerde büyük ivme kazanan şirket birleşmeleri ile büyüyen Amerikan şirketleri Büyük Buhran döneminde büyümenin önemli bir yolu olan çeşitlenme stratejisine ağırlık vererek büyümeye devam etmişlerdir (Fligstein, 1991). Böylece şirket birleşmeleri gerçekleştirerek ve çeşitlenme stratejisini benimseyerek büyüyen şirketler bu günün çok bölümlü yapılarını oluşturmuşlardır. Chandler (1962) her ne kadar çok bölümlü yapıları, farklı ürün hatlarını yönetme problemlerinden doğmuş bir yapısal çözüm olarak görse de; Freeland (2001) sahipler ile profesyonel yöneticiler arasındaki dengeleri kuran ve ilişkileri yönetmeye yarayan bir politik araç olduğunu (Fligstein, 2008) ortaya koymuştur.

2.4. Amerika Birleşik Devletleri'nin İş Sisteminin Baskın Ekonomik Aktörü Olarak Çok Bölümlü Yapılar (*M-form*)

ABD'de çok bölümlü yapılar ve 1920'lerde başlayan ikinci birleşme dalgası ile daha da büyümüşler ve ABD'nin İş Sistemine yeni bir yön vermeye başlamışlardır; diğer yandan büyük işletme sahipleri de şirket yönetimine yenilikler getirmişlerdir. İşletme sahipleri yönetimi profesyonellere devrederek, yönetimi sahiplikten ayırmışlar ve böylece yeni bir anlayış olan 'profesyonelleşme' doğmuştur (Blackford ve Kerr, 1994: 228). II. Dünya Savaşı sonrası büyüyen Amerikan şirketleri Avrupa ülkeleri başta olmak üzere farklı ülkelerde iş yapmaya başlamışlar böylece çok uluslu şirketler doğmuşlardır. Birçok ülkede fabrikalar kurarak ve satış noktaları oluşturarak, doğrudan yatırıma yönelen Amerikan şirketleri kısa sürede Avrupa şirketlerine meydan okumaya başlamışlardır (Blackford ve Kerr, 1994: 251). 1960'ların sonunda ve 1970'lerin başında çok sayıda şirket ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiştir. Bu ilgisiz çeşitlenme dalgalanmasını, federal hükümetin aynı sektörde birleşmeleri engelleyen anti-tröst yasası (Sherman Anti-tröst Yasası, 1890) teşvik etmiştir (Robinson, 1990). Şirketler bu yasa sonrasında, belli bir sektörde talebin azalması halinde kendilerini korumak amacıyla diğer sektörlerden faydalanarak durumlarını kurtarmayı amaçlamışlar ve ilgisiz çeşitlenmeye yönelmişlerdir (Conte ve Karr, 2001). Başka bir deyişle, ABD'deki büyük ölçekli şirketlerin ilgisiz çeşitlenmeye yönelmelerinin altında yatan temel neden piyasa dinamikleridir denilebilir ancak federal hükümetin düzenleyici rolünün de etkisi olmuştur.

1970'lerin sonrasında Amerikan şirketleri için rekabetin daha da yoğun ve ekonomik istikrarın daha geçici olduğu bir dönem başlamıştır. Yabancı firmaların ABD ekonomisine girmeye başlaması ile birlikte, yerel oligopoller ve uzun geçmişi olan ilişkiler yıkılmış, bunların yerine uluslar arası birleşmelerle oluşan şirket toplulukları (*conglomerate*) ve dünya çapında oligopoller kurulmuştur (Blackford ve Kerr, 1994: 347). Ancak bu devasa büyüklükteki şirketler yönetimleri çok sıkıntılı olduğundan zor zamanlar geçirmeye başlamışlardır. Aynı dönemde, fonların azalmaya başlaması ve yüksek hisse senedi fiyatları nedeniyle birleşmeler önemli ölçüde azalmaya başlamıştır (Blackford ve Kerr, 1994: 349). Karşılaşılan yönetim zorluklarına ilave olarak artan küresel rekabet ve baskılar büyük şirketlerin esnekliklerini yitirmelerinden doğan kayıpların ortaya çıkmasına neden olmuş sonuçta bu şirketler küçülmek zorunda kalmışlardır. Birleşmeler ile aşırı büyümüş olan şirketler 1988 ve 1996 yılları arasında, ürün hatlarını kapatarak, fabrikalarının bazılarını elden çıkartarak, toptan satış mağazalarını kapatarak ve çok sayıda çalışanı işten çıkartarak küçülmüşlerdir (McGraw, 2000).

Amerikan şirketlerinin 1920'lere kadar benimsediği temel stratejinin piyasa kontrolü kurmak olduğu görülmektedir ve bunu sağlayabilmek için yasal sınırlılıklar nedeniyle karteller kuramayan büyük şirketler, şirket birleşmelerine yönelmişlerdir (Fligstein, 1991: 318). Ancak Büyük Buhran'ın ardından şirketler çeşitlenme stratejisine ağırlık vermişler ve bu yolla büyümeyi gerçekleştirmişlerdir ancak şirket birleşmeleri dalgası 1950 yılında Celler-Kefauver yasası çıkana kadar devam etmiştir (Fligstein, 1991: 321). Aynı sektörde odaklanmış şirket birleşmelerinin önünü kesen Celler-Kefauver yasasının çıkmasının ardından şirket birleşmelerinin oranında büyük bir azalma meydana gelmiştir ve böylece büyümek isteyen şirketler için tek yol çeşitlenme stratejisini benimsemek haline gelmiştir (Fligstein, 1991). Görüldüğü gibi Amerikan şirketlerinin çeşitlenme stratejisini temel strateji olarak benimsemelerinin en önemli sebebinin hükümetin anti-tröst uygulamalarının olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum Guillen'in (2000) gelişmiş ülkelerde çeşitlenmenin kaynağının hükümetlerin anti-tröst ve vergi uygulamalarının olduğunu ifade ettiği açıklamasını desteklemektedir.

Ancak, çeşitli ve ilgisiz işletmelerden meydana gelen çok-bölümlü yapılar 1980'li yıllarda ABD'deki baskın ekonomik örgütlenme biçimiyken, 1990'larda bir çeşit kurumsal çözümler gözlemlenmeye başlanmıştır (Davis vd., 1994). Jacoby (2005: 284) de,

sınırlandırıcı devlet ve işçi hareketlerinin etkisi ile ABD ekonomisi içerisinde oligopollerin baskın etkilerini yitirdiklerini böylece, özellikle 1980 ila 1990 yılları arasında Amerikan kapitalizminde bir dönüşümün başladığından bahsetmektedir. Amerikan kapitalizmindeki değişimler örgütsel yapılara da yansımıştır. 1990'lardan itibaren ABD'nin en büyük sanayi şirketlerinin, dikkate değer oranda daha az çeşitlenmiş yapılar haline dönüşmeye başladığını düşünen araştırmacılar vardır (Davis vd., 1994). Akademik yazında kimi çalışmalar son yıllarda meydana gelen bağlamsal değişimler sonucu çok bölümlü yapıların, çeşitlenme düzeylerini düşürerek eski karakteristik özelliklerini yitirmeye başladıklarına dikkati çekmektedirler (Gooderham ve Ulset, 2002: 121).

ABD'nin baskın ekonomik aktörü olarak çok bölümlü yapıların üstlendikleri bir önemli rol de uluslararası piyasalara açılmaları sonucu ABD şirketlerince benimsenmiş yönetim uygulamalarını yaygınlaştırmalarıdır. Bu üstlendikleri rol ile çok bölümlü yapılar, ulusal iş sistemleri yazını açısından da önemli ve çeşitli açılımlar sağlayan bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Morgan, 2007). Morgan (2007: 139) çok bölümlü yapıları iki fonksiyonu ile ele almaktadır bunlar; *aktarma mekanizması* olarak çok bölümlü yapılar ile *köprü* olarak çok bölümlü yapılarıdır. Aktarma mekanizması olarak çok bölümlü yapılar ise, yönetim uygulamalarının bir bağlamdan diğerine transfer edilmesi fonksiyonunu yerine getirmektedir. Diğer yandan köprü olarak çok bölümlü yapılar, yeni bağlantıların kurulması ve yeni tamlayıcı nitelikteki ilişkilerin geliştirilmesi fonksiyonunu yerine getirmektedir (Morgan, 2007).

Hem aktarma mekanizması hem de köprü olarak (Morgan, 2007) çok bölümlü yapılar benzeşme tartışmaları açısından önemli birer aktör olma niteliği taşımaktadırlar. Tüm dünya iş sistemlerinde, çok bölümlü yapıların yaydığı Anglo-Amerikan modelinin temel değerleri nedeniyle önemli değişimler yaşanmıştır (Almond vd., 2003: 443). Almond ve diğerleri (2003) çalışmalarında inceledikleri Avrupa ülkelerinde bu modele doğru bir benzeşme eğilimi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çok bölümlü şirketler, ABD'nin iş sisteminin baskın ekonomik aktörü olmasının yanı sıra, bu iş sistemine yerleşik unsurların ve uygulamaların diğer iş sistemlerine transferinde de etkili bir aktör olma özelliği taşımaktadır (Ferner, 2000; Ferner vd., 2004). Buradan yola çıkarak benzeşme (*convergence*) teorisyenleri ABD'ye özgü çok bölümlü

örgütlenme biçiminde bir benzeşme olacağını iddia etmişler ve farklı iş sistemlerinin de en azından bazı sektörlerinde Amerikanlaşmanın söz konusu olacağını ifade etmişlerdir (Clark vd., 2005).

2.5. Türk ve Amerikan İş Sistemlerinin Karşılaştırması

Whitley'in (1994) ulusal iş sistemlerini tanımladığı ve iş sisteminin özelliklerini ortaya koyduğu ana tablo (Tablo 1) incelendiğinde, Türk ve Amerikan iş sistemlerinin yalnızca sahiplik kontrolü açısından farklılık gösterdikleri dikkati çekmektedir. Yazar bu tabloyu iş sisteminin üç unsuru olarak belirlediği sahipliğe dayalı eşgüdüm, sahipliğe dayalı olmayan eşgüdüm ve çalışma ilişkileri ve iş yönetimi üzerinden ele almaktadır. Dolayısıyla ilk unsurun firmaların doğasını, ikincisinin firmalar arası ilişkilerin doğasını ve üçüncü unsurun da koordinasyon ve kontrol sistemlerinin doğasını yansıttığı görülmektedir (Whitley, 1994). Dolayısıyla iş sisteminin ortaya çıkışını destekleyen bağlamsal koşulları ve özellikleri, iş sisteminin bir parçası olarak ele almadığı anlaşılmaktadır. Whitley iş sistemlerini sınıflarken; firmanın kendisine, firma içi ve firmalar arası 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. Maman (2002) da aynı soruyu Güney Kore *chaebol*'ları ve İsrail işletme gruplarını incelediği çalışmasında sormuştur. Önemli ölçüde bağlamsal farklılıklar gösteren bu iki ülkede de işletme gruplarının ortaya çıkışını devlet politikaları, devlet elitlerinin ülkenin gelişim sürecinde etkisinin olması ve ekonomi içerisinde çok uluslu şirketlerin görece az olması ile açıklamıştır.

Bölümlenmiş iş sistemine sahip ABD ve devlete bağımlı iş sistemine sahip Türkiye ele alındığında, sahiplik kontrolü bakımından bu iki ülkenin farklı oldukları net biçimde görülmektedir. Whitley (1996) üç temel sahiplik kontrolü olduğunu belirtmiştir. Bunlardan aile baskın üst yönetimde, yetki devri en az düzeydedir ve Güney Kore ile Türkiye bu yapıya örnek gösterilmektedir. Banka baskın sahiplik yapısında, yönetsel kontrol yüksektir ve Almanya, Kuzey Avrupa ülkeleri ile Japonya bu ortaklaşa sahiplik yapısına örnek verilmektedir. Son olarak sahiplik yapısı piyasa olan örgütlenme biçimlerinde ise, yatırım kararları firma hiyerarşisinde üst kademelerde yoğunlaşır ve yönetici elitler ile portföy

yatırımcıları yüksek düzeyde özerkliğe sahiptir. ABD sahiplik yapısı piyasa olan sahiplik kontrolüne örnek gösterilmektedir (Whitley, 1996).

İki ülkenin sahiplik kontrolü açısından farklılık göstermesini kurumsal özelliklerine bağlamak mümkündür. Tablo 2’de Whitley’in (1999: 56) göstermiş olduğu gibi devletin baskın ve risk paylaşan bir aktör olarak ekonomi içerisindeki varlığı, doğrudan sahiplik kontrolünü desteklemektedir. Türkiye örneğinde de bu profile uyan bir devletin varlığı, sahiplik kontrolünün kurucu aileler tarafından muhafaza edilmek istenmesini açıklamaktadır (Whitley, 1999). Devletin baskın olduğu durumlarda doğrudan sahiplik kontrolünün ortaya çıkmasına getirilen bir açıklamada, işletme sahiplerinin devlet ile aralarındaki hassas ilişkilerin yönetimini profesyonellere devredememe eğilimi göstermeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Buğra, 2005). Öte taraftan ABD’de sahiplik kontrolü piyasadadır. Yine Tablo 2’den sermaye piyasalarına dayalı finansal sisteme sahip kurumsal bağlamlara sahip ülkelerde, piyasa sahiplik kontrolünün desteklendiği görülmektedir (Whitley, 1999: 56). Tablo 2 aynı zamanda sermaye piyasalarının etkin çalıştığı bağlamlarda, doğrudan sahipliğin desteklenmediğini de göstermektedir (Whitley, 1999: 56).

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. Öte yandan, bu benzerliklerin altında yatan nedenlerin farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Pedersen ve Thomsen (1995), yönetim mekanizmaları açısından on iki Avrupa ülkesindeki şirketleri karşılaştırmışlardır ve yazarlar Whitley’in (1999a) iş sistemlerine ilişkin ortaya koymuş olduğu çerçeveyi destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Ülkeler arasındaki sahiplik yapısına ilişkin farklılıkların hem ekonomik hem de sistem etkilerinden kaynaklandığını göstermişlerdir (Pedersen ve Thomsen, 1995).

Bir diğer üzerinde durulması gereken nokta, görünürde benzer olan ekonomik aktörlerin özelliklerinin niteliksel olarak farklılık gösterebileceği hususudur. Özen (2003), Türkiye’de holdinglerin gösterdikleri ilgisiz çeşitlenmenin nedeni olarak akademik yazında iki açıklama getirildiğini ifade etmiş ve bu iki açıklamayı ‘belirlilik’ ve ‘belirsizlik’ tezleri

olarak adlandırmıştır. Yazar, devletin holdinglerin farklı sektörlere girmesinin desteklemesini (Öniş, 1999) belirlilik tezi olarak; diğer taraftan yine 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) belirsizliği azaltma stratejisi olarak görülmesinin pekte anlamlı olmayacağını ifade etmiştir. Yazar Türkiye’de belirsizlik olgusunun piyasadan kaynaklanmadığını daha ziyade holding sahipleri ile devlet ilişkilerinin yarattığı belirsizlik olduğunu ortaya koymuştur. Gerçekten de kimi izlediği politikalar ile devlet holdingleri piyasa rekabetinden ve belirsizliğinden korumuştur (Özen, 2003). Bu nedenle, Türkiye’de holdinglerin ilgisiz çeşitlenmelerinin temel nedeninin devletten kaynaklanan fırsatları değerlendiren girişim türünün varlığı olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada temel olarak, Türk ve Amerikan iş sistemlerinin baskın ekonomik aktörlerinin ilgisiz çeşitlenme stratejisini ve sırası ile aile holdinglerini ve çok bölümlü yapıları benimsemelerine yol açan öncüllerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Akademik yazında holding veya işletme gruplarının ve çok bölümlü yapıların ilgisiz çeşitlenme stratejisini ve ilgili yapıları benimsemelerine dair çeşitli açıklamalara rastlanılmaktadır. Bu açıklamalar Tablo 5’de özetlenmektedir.

Öncelikle ilgili yazında yer alan benimsenen stratejiye ilişkin açıklamalara bakılacak olunursa Tablo 5’den da aile holdinglerinin; devletin yarattığı fırsatları değerlendirme (Buğra, 2005; Öniş, 1992), devletin yarattığı belirsizlikten kaçınma (Buğra, 2005), yabancı yatırım ve vergi uygulamaları ile kaynaklara ulaşma ve elde tutma (Guillen, 2000), eksik rekabet koşullarının olumsuzluklarından kurtulma (Leff, 1976; Khanna ve Palepu, 2000; Khanna, 2000), girişimci nitelikleri ve ağ ilişkileri (Özen, 2003), finans yönelimli çeşitlenme motivasyonuna sahip olma (Didrichsen, 1972) ve ‘mafya devlet’ karşısında büyüyerek güçlenme (Oh ve Varçın, 2002) gibi sebeplerle çeşitlenmiş oldukları görülmektedir. Bu çeşitlenme stratejisini takiben; sahiplik kontrolünün ailede kalmasını sağlamak (Buğra, 2005; Koç, 1983), yabancı rekabettin olmaması ve kıt kaynak olan profesyonel yöneticilerden en üst düzeyde faydalanabilmek (Maman, 2002), devlet kaynaklarına ulaşmak ve bunlardan faydalanabilmek (Guillen, 2000), ‘mafya devlet’

karşısında piyasayı yukarıdan aşağıya *by-pass* edebilmek (Oh ve Varçın, 2002), baskın devletin olduğu durumlarda aile kontrolünü garantileyebilmek (Whitley, 1999) ve farklı alanlarda iş yapan işletmeleri kontrol altına alabilmek (Karademir vd., 2005) gibi sebeplerle holding yapılanmasının benimsemiş olduğu anlaşılmaktadır.

Öte taraftan ilgili yazın çok bölümlü yapıların, hükümet politikalarından kaynaklanan yüksek rekabetten kendilerini korumaya yönelmeleri (Hollingsworth, 2000), anti-tröst uygulamalarının diğer çeşitlenerek büyüme alternatiflerinin önünü kapatmış olması (Fligstein, 2008; Guillen, 2000; Hollingsworth, 2000), finans yönelimli çeşitlenme motivasyonuna sahip olmaları (Didrichsen, 1972), piyasa kontrolü sağlamak istemeleri (Fligstein, 2008), örgütsel alanda güç sahibi olmak ve piyasaların sunduğu fırsatları değerlendirebilmek (Fligstein, 1991), riski dağıtmak (Conte ve Karr, 2001; Williamson, 1975), kapsam ekonomilerinden faydalanmak (Karaevli, 2008) gibi öncüllerle çeşitlenme stratejisine yöneldikleri vurgulanmaktadır. Bu çeşitlenerek daha da büyüyen işletmelerin, püriten değerlerin desteklediği bireyciliğin bu yapılanmayı ön plana çıkartması (Hollingsworth, 2000), farklı ürün hatlarını yönetmekten doğan problemleri çözmenin en etkin yolu olması (Chandler, 1962; Chandler, 1990), sahipler ile yöneticilerin ilişkilerini düzenleyen politik bir araç olması (Freeland, 2001), dağınmık bağımsız işletmeleri yönetmenin en iyi yolu olması (Sloan, 1990), üretim teknolojileri, süreçleri, dağıtım ağları ve yönetim karmaşıklığı problemlerini çözümlenmek (Didrichsen, 1972) gibi öncüller sebebiyle de çok bölümlü yapıları benimsediklerine değinilmektedir. Akademik yazında incelenen ülkelerde benimsenen strateji ve yapılara ilişkin yukarıda bahsi geçen öncüllere dair açıklamalar Tablo 5’de özetlenmektedir.

Tablo 5. İş Sistemine Bağlı Olarak Benimsenen Strateji ve Yapıyı Etkileyen Akademik Yazında Belirlenmiş Öncüller

Holding Yapılar		Çok Bölümlü Yapılar		
Öncüllere Dair Açıklama	Makale	Öncüllere Dair Açıklama	Makale	
İlgisiz Çeşitlenmenin Öncülleri	Devletin yarattığı belirsizlikten kaçınma	Buğra, 2005 Gökşen ve Üsdiken, 2001	Hükümet uygulamalarının yüksek rekabet ortamı yaratması sebebiyle şirketlerin kendilerini rekabetten koruyacak stratejilere yönelmeleri	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 becerisinin varlığı	Guillen, 2000 Hoskisson vd., 2000	Finans yönelimli çeşitlenme motivasyonuna sahip olmaları sonucu ilgisiz çeşitlenmişlerdir	Didrichsen, 1972
	Eksik rekabet piyasası koşulları sebebiyle işletmelerin bir iç pazar oluşturmaya çalışmaları	Leff, 1978 Khanna ve Palepu, 2000 Khanna, 2000	Piyasa kontrolünü sağlayabilmek için büyümek isteyen şirketlerin bu stratejiye yönelmeleri 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 sebebiyle çeşitlenmişlerdir	Guillen, 2000 Hollingsworth, 2000 Fligstein, 2008 Ollinger, 1994
	Finans yönelimli çeşitlenme motivasyonuna sahip olmak	Didrichsen, 1972	Farklı sektörlere yatırım yaparak riski dağıtmak için çeşitlenme	Williamson, 1975 Conte ve Karr, 2001
	'Mafya devlet' karşısında büyümek için çeşitlenmek	Oh ve Varçın, 2002	Sektörel bağımlılıkları azaltabilmek için çeşitlenme stratejisine yönelmişlerdir	Pfeffer ve Salancik, 1978
	Aracı kurumların olmadığı veya etkin çalışmadığı durumlarda çeşitlenmenin kapsam ve ölçek avantajları yaratıyor olması	Chakrabarti vd., 2007	Kapasite ve üretim fazlasını değerlendirebilmek için çeşitlenmeye yönelmişlerdir	Chandler, 1990
	Büyüme, riskten kaçınma ve kapsam ekonomilerinden faydalanma	Karaevli, 2008		

Benimsenen Yapının Öncülleri	Sahiplik kontrolünün ailede kalmasına imkân sağlaması sebebiyle	Buğra, 2005 Karademir vd., 2005	Püriten değerlerin hâkim olması ve bireyciliğin hâkim olması bu yapıların ortaya çıkmasını desteklemiştir	Hollingsworth, 2000
	Yabancı rekabetten koruyan hükümet politikaları kurulmalarına yol açmıştır	Maman, 2002	Dağınık ve tamamen birbirinden bağımsız işletmeleri etkin bir biçimde koordine ve kontrol etmek amacıyla kurulmuşlardır	Ghemawat, 2002 Sloan, 1990
	Profesyonel yöneticilerin kıt kaynak olması sebebiyle bu kıt kaynaktan en iyi şekilde faydalanabilme yolu olması	Guillen, 2000	Sahipler ve profesyoneller arasındaki ilişkileri düzenleyen politik bir araç olması nedeniyle bu yapılar kurulmuştur	Freeland, 2001
	Devletin kaynaklarına ulaşabilme ve bu kaynaklardan faydalanabilmek için kurulmuşlardır	Oh ve Varçın, 2002	Üretim süreçleri, dağıtım ağları ve yönetime ilişkin karmaşıklığı çözümlmek amacıyla benimsenmiştir	Didrichsen, 1972
	‘Mafya devlet’ tipinin olduğu durumlarda yukarıdan aşağıya piyasayı <i>by-pass</i> edebilmek için kurulmuşlardır	Whitley, 1999	Hükümetin işletmeleri şirket birleşmelerine yönelttiği anti-tröst uygulamaları çok bölümlü yapıların benimsenmesine etki etmiştir	Chandler, 1982
	Baskın ve ekonomiye doğrudan müdahale eden devlet tipinin olduğu ülkelerde aile kontrolünü destekleyen bir yapı olması sebebiyle ortaya çıkmışlardır	Karademir vd., 2005	Farklı ürün hatlarını yönetmekten doğan problemleri çözenin en etkili biçimi olması sebebiyle kurulmuşlardır	Chandler, 1962 Chandler, 1990
Bu yapının farklı alanlarda iş yapan işletmeleri bir yönetim altında toplanmasına imkân sağlaması		Sınırlı rasyonellik probleminin aşılabilmesine olanak sağlaması sebebiyle benimsenmiştir	Mahoney, 1992	

Akademik yazında belirlenen çeşitlenme stratejisinin benimsenmesine dair öncüllerden yola çıkılarak bu açıklamaların, Türkiye’deki holdingler içinde geçerli olduğu varsayımının yapılabileceği düşünülmektedir. Öyle ise, çeşitlenme stratejisinin benimsenmesine etki eden faktörleri açıklayan çalışmalara bakıldığında, çoğunlukla örgüt dışı dinamiklerle çeşitlenme stratejisinin benimsenmesini açıkladıkları görülmektedir. Ancak Didrichsen’in (1972) açıklamasının örgütün tamamen kendisine özgü dinamiklerle bu stratejinin benimsenmesini açıklamakta olduğu anlaşılmaktadır. Didrichsen (1972), (1) rekabet üstünlüğü yaratan bir özelliğe sahip olmaya dayanan ‘içsel gelişime dayalı çeşitlenme’ (*internal development*), (2) teknolojileri tamamlayıcı nitelik taşıyan işletmeleri ele geçirmeye dayanan ‘ele geçirilen teknolojiye dayalı çeşitlenme’ (*acquired technology*), (3) benzer veya tamamlayıcı dağıtım hatlarının kullanılabilmesi şirketleri ele geçirmeye dayalı ‘homojen pazarlarda çeşitlenme’ (*homogeneous markets*) ve (4) tamamen ilgisiz çeşitlenmeye dayanan ‘işletme grubu çeşitlenme stratejisi’ (*conglomerate strategies*) olmak üzere dört temel çeşitlenme örüntüsü tanımlamaktadır. Buna göre içsel gelişime dayalı çeşitlenmede, örgüt sahip olduğu rekabetçi üstünlük yaratan özelliği sayesinde çeşitlenmektedir (Didrichsen, 1972: 211). Sahip olunan teknoloji yönelimli çeşitlenme de ise, işletme sahip olduğu teknolojisini tamamlayıcı nitelikteki şirketleri bünyesinde toplamaktadırlar, bu sebeple bunlara tamamen ilgisiz çeşitlenmiş demek mümkün değildir öte taraftan, üçüncü çeşitlenme örüntüsü olan homojen pazarlara girerek çeşitlenme de, işletme benzer veya aynı dağıtım ağını kullanabileceği sektörlere girerek çeşitlenir. Son olarak büyük şirket toplulukları çeşitlenmesinde, işletmeler tamamen ilgisiz alanlarda çeşitlenmektedirler. Bu çeşitlenme örüntüsü ana motivasyonu bakımından savunmacı veya saldırgan olarak ikiye ayrılmaktadır (Didrichsen, 1972). Yazara göre, ‘işletme grubu çeşitlenme stratejisi’ çeşitlenme örüntüsü, saldırgan sebeplerden (kazancını tekrar yatırıma dönüştürmek) kaynaklanabileceği gibi korumacı sebeplerden de (riskini azaltmak ve/veya belli sektörlerdeki kayıpları telafi etmek) kaynaklanabilmektedir.

Karaevli (2008) ise akademik yazında belirlenmiş olan çeşitlenmenin ardında yatan motivasyonları, (1) ego tatmini ve yararlanılacak finansal paketi büyütebilmek için büyümek, (2) portföy çeşitlendirerek riski dağıtmak ve (3) üretim, reklam, dağıtım ve yönetim maliyetlerini düşürmek amacıyla farklı ürünleri bir arada üreterek kapsam ekonomilerinden faydalanmak olarak özetlemektedir. Bu açıklamaları da örgüt içi

dinamiklerden kaynaklanan açıklamalar olarak görmek mümkündür. Bu sınıflamada, kurumsal açıklamalar gibi örgüt dışı faktörlerin dikkate alınmadığı görülmektedir. Örneğin devletin belirleyici bir aktör olarak ekonomi içerisinde üstlenmiş olduğu baskın role ilişkin açıklamalar Karaevli'nin (2008) yapmış olduğu bu sınıflama içerisinde yer bulamamaktadır. Dolayısıyla, çeşitlenme örüntüsünün benimsenmesini sadece örgüt içi dinamiklerle açıklamak mümkün değildir. Çünkü akademik yazındaki çoğu çalışma çeşitlenme stratejisinin tercih edilmesini ekonomik, politik ve kurumsal sebeplerle açıklamaktadır (Buğra, 2005; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Öniş, 1992). Dolayısıyla stratejinin benimsenme sebepleri örgütün içerisinde kaynaklanan motivasyonlar olabileceği gibi aynı zamanda örgütün içerisinde bulunduğu bağlamsal koşullar gibi dışsal sebeplerden de kaynaklanabilmektedir.

Chakrabarti ve diğerleri (2007: 102), gelişmekte olan ülkeleri inceledikleri çalışmalarında, bu ülkelerde işletmelerin neden çeşitlenme stratejilerini benimsediklerine dair soruların henüz tamamen yanıtlanmamış olduğunu belirtmişlerdir. Yazarların ise bu soruya ilişkin cevapları ise; eksik piyasa koşullarının kapsam ve ölçek avantajları yaratıyor olması yönündedir (Chakrabarti vd., 2007). Böylece işletmeler, piyasada güç sahibi olmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, fazla üretim çıktılarını değerlendirmek ve farklı işlerden doğan performans değişimlerini dengelemek gibi sebeplerle çeşitlenmeyi tercih etmektedirler (Chakrabarti vd., 2007). Benzer şekilde çeşitli araştırmacılar da, gelişmekte olan ülkelerde etkin piyasa araçlarının olmadığı durumlarda, işletmelerin çeşitlenerek bir 'iç piyasa' (*internal capital market*) oluşturduklarını ve bu iç piyasanın eksik piyasa mekanizmalarından kaynaklanan piyasa aksaklıklarını giderici bir ortam yarattığını bu nedenle işletmelerin çeşitlenme stratejisine yöneldiklerini ifade etmişlerdir (Khanna ve Palepu, 1997; Khanna, 2000; Leff, 1976; Williamson, 1975). Bahsi geçen bu 'iç piyasa' işletmelerin kendi fonlarını en etkili biçimde farklı alanlarda faaliyet gösteren birimlerine dağıtmalarına böylece sermaye ihtiyaçlarını kendileri karşılayarak yeni yatırım fırsatları yaratmalarına imkan sağlamaktadır (Gönenç vd., 2007: 65).

Ancak burada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, akademik yazında çeşitlenme stratejisinin genellikle gelişmekte olan ülkeler için uygun bir strateji olduğunun vurgulanıyor olmasıdır. Chakrabarti ve diğerlerinin (2007) çalışmalarında, çeşitlenme stratejisinin kurumsal bağlam açısından yetersiz olan gelişmekte olan ülkeler için

ekonomik anlamda olumlu sonuçlar doğururken, gelişmiş ülkelerde ise olumsuz sonuçlar doğuracağını savunmaktadırlar. Öyle ise, ABD'nin baskın ekonomik aktörlerinin ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş olmaları anlamsız görünmektedir. Bu durum çeşitlenme stratejisinin benimsenme tercihinin sadece piyasa dinamikleri ile açıklanamayacağını düşündürmektedir. Başka bir deyişle bu açıdan bakıldığında ABD örneği için, ekonomik açıklamaların bu olguyu açıklamakta yetersiz kaldığı izlenimini doğurmaktadır. Daha sonra da tartışılacağı gibi ABD'deki işletmelerin çeşitlenme açıklamalarının Tablo 5'de de sunulmuş olduğu gibi piyasa dinamikleriyle olduğu kadar kurumsal özelliklere de dayandırıldığı görülmektedir.

Kock ve Guillen (2001: 78) ise çalışmalarında, ülkelerin baskın ekonomik aktörlerinin benimsedikleri yapı ve stratejilerin kuruldukları dönemdeki 'çevre seçimi'ne (kuruluş aşamasında yaşam şansını arttıran özelliklerin çevre etkilerine bağlı olarak şekillenmesine) bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bu mekanizma aynı 'damga etkisi' mekanizmasında (*imprinting effect*) (Stinchcombe, 1965) olduğu gibi, kuruluş döneminde etkili olan çevresel koşulların benimsenen yapı ve strateji özelliklerini şekillendirmesi ve daha sonra bunun devam etmesi şeklinde çalışmaktadır. Öyle ise, ABD için kurumsal yetersizliklerin olduğu dönemde benimsenmiş bu yapısal özelliklerin damga etkisi sebebiyle, piyasa dinamiklerinin yeterli düzeyde kurumsallaştığı dönemde de tamamen değiştirilemediği düşünülebilir. Ancak Kock ve Guillen (2001), sanayileşmenin ilk dönemlerinde bu 'çevre seçimi'nden kaynaklanan özelliklerin zaman içinde, işletmelerin tecrübe kazanmaları ve ülkenin alt yapısının gelişmesi ile birlikte 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. Her ne kadar bu açıklama, sanayileşme sürecinde farklı dönemlerde farklı çeşitlenme örüntülerinin olacağını ortaya koyması bakımından tek başına piyasa temelli açıklamalardan daha kapsamlı ve açıklayıcı olsa da; örtülü olarak ülkelerin sanayileşme sürecinde aynı yolu takip edeceklerini var saymaktadır. Dolayısıyla,

farklı bağlamlardaki örgütlerin çeşitlenme gerekçeleri bakımından aynı süreci takip edecekleri yargısına varılmaktadır. Ayrıca bu süreç içerisinde belirlenmiş aşamaların ikisinin veya hepsinin aynı anda etkili olabileceği yazarlar tarafından dikkate alınmamıştır.

Çeşitlenme stratejisinin benimsenmesinin öncüllerine dair ekonomik ve kurumsal açıklamalara ilave olarak akademik yazında politik açıklamalara da rastlanılmaktadır. Örneğin Oh ve Varçın (2002) çeşitlenmeye işletmeleri yöneltten bir diğer önemli unsurun ‘mafya devlet’ karşısında güç elde etmek olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar ‘mafya devlet’i, işletmeleri koruyup kollarken bunun karşılığında özel sektörden beklenti içerisine giren devlet tipi olarak tanımlamaktadırlar. Mafya devletin bu tavrı karşısında özerk hareket edebilmek için işlemler çeşitlenerek büyüme yolunu tercih etmektedirler (Oh ve Varçın, 2002). İşletmeler çeşitlenerek büyümekte, büyüdükçe güçlenmekte böylece mafya gibi hareket eden devlet karşısında bir güç olarak ortaya çıkabilmektedirler (Oh ve Varçın, 2002). Leff (1978) bu savı destekler şekilde gelişmekte olan ülkelerde firmaların büyümek için birleşmeler gerçekleştirdiklerini böylece devletin karşısında önemli bir güç olarak durabildiklerini ortaya koymuştur. Çeşitlenme ile büyüme örgüte aynı zamanda devlet ile doğrudan ilişkiler kurabilme avantajı da sağlamaktadır (Haggart vd., 1997). İşletmeler büyüklükleri sayesinde piyasayı *by-pass* edebilmekte yani, karşılaştıkları ekonomik problemlere politik çözümler üretebilmektedirler (Oh ve Varçın, 2002).

İlgili yazında benimsenen stratejiye ilişkin açıklamaları dayandıkları yaklaşımlara göre sınıflayan çalışmalarda yer almaktadır. Örneğin, Hoskisson ve diğerleri (2000), benimsenen stratejiyi açıklayan kurumsal yaklaşım, işlem maliyeti yaklaşımı ve kaynak temelli yaklaşım olmak üzere üç temel yaklaşım olduğunu ifade etmektedirler. Kurumsal yaklaşıma göre, işletmenin verdiği kararları ülkenin kurumsal özellikleri belirlemektedir (Hoskisson vd., 2000). Dolayısıyla çeşitlenme kararı, hukuki çerçevenin güçlü olmaması, devletin ekonomi içerisinde baskın rol üstlenmesi, aracı kurumların etkin çalışmaması gibi kurumsal özellikler tarafından desteklenmektedir. Kurumsal yaklaşım açıklaması genellikle gelişmekte olan ülkelerle ilişkilendirilmektedir (Hoskisson vd., 2000). Öte taraftan işlem maliyeti yaklaşımı, güçlü yasal rejime sahip ve bağlayıcı sosyal normları olan gelişmiş ülkelerle ilişkilendirilmektedir (Hoskisson vd., 2000). Yüksek işlem maliyeti doğuran durumlarda alternatif çözümler üretilmesi mantığına dayanmaktadır. Son olarak kaynak temelli açıklama (*resource based view*), firmaların nasıl rekabetçi üstünlük

sağlayan kaynakları ele geçirdikleri ve ellerinde tuttukları ile ilgilidir (Ghemawat, 2002; Guillen, 2000). Kaynaklar genellikle bağlamdan bağlama farklılık göstermektedir bu nedenle kaynakların içinde bulunduğu ortamın yönetilmesi gerekmektedir (Hoskisson vd., 2000). Bu kaynakları ele geçirmek belirli tarihsel koşulların bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Ghemawat, 2002: 67).

Ayrıca üzerinde durulması gereken bir diğer açıklama da, girişimci niteliklerinin çeşitlenmeyi desteklediği açıklamasıdır (Özen, 2003). Özen (2003) Türkiye'deki aile holdinglerinin ilgisiz çeşitlenme stratejisinin benimsenmesinin gerisinde yatan; devletin az sayıdaki girişimciyi desteklemesi ile ortaya çıkan belirlilik veya devletin yarattığı ekonomik siyasi ve hukuki açıdan yarattığı tehdit ya da fırsatlar ile ortaya çıkan belirsizlik tezlerinin çok ikna edici olmadığını ortaya koymuştur. Yazara göre, bu açıklamaların ana vurgusunun devlete olması, açıklamaları geçersiz kılmaktadır çünkü çeşitlenmiş olmasına rağmen iflas etmiş holdinglerin olması devletten kaynaklanan belirsizliğin sektörel değil bütüncül olduğuna işaret etmektedir (Özen, 2003). Dolayısıyla, ilgisiz çeşitlenmenin gerisinde yatan belirleyici unsurun girişimci niteliklerinin ve ağ ilişkilerinin olabileceği sonucuna varılmaktadır. Gökşen ve Üsdiken (2001) bu açıklamayı destekler biçimde, Türkiye'de işletme gruplarının gelişiminde girişimci özellikleri taşıyan kurucuların etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum Kock ve Guillen'in (2001) gelişmenin ilk dönemlerinde ortaya çıkan ilk çeşitlenme motivasyonu olan bağlantılar açıklamasına da uygun düşmektedir.

Whitley (1999: 58), sermaye piyasalarına dayalı finansal sistemlerde piyasalar üzerinde resmi sınırlamalar olmadığından, piyasa giriş çıkışlarının serbest olması sebebiyle, bu tür bağlamların ilgisiz çeşitlenmeyi desteklediğini ifade etmiştir (Tablo 2). Diğer taraftan yazar, finansal sistemin krediye dayalı olduğu bağlamlarda piyasalara müdahalelerin olması sebebiyle piyasa giriş çıkışların görece zor olmasından dolayı, ilgisiz çeşitlenmenin desteklenmediğini belirtmiştir (Whitley, 1999). Oysa krediye dayalı finansal sisteme sahip Türkiye bağlamında, işletmelerin ilgisiz çeşitlenmeye yöneldikleri görülmektedir. Bu çelişkili görünen durumun altında yatan temel nedenin, finansal sistemin bir kurumsal özellik olarak çok da belirleyici olmaması düşünülmektedir. Bu çelişkiyi ortaya çıkartan bir başka sebep olarak, Özen'in (2010) ortaya koymuş olduğu gibi

kurumlara ilişkin ön kabullerin Anglo-Saxon ülkelerindeki gibi varsayıyor olması düşünülmektedir.

Türkiye örneğine benzer şekilde Didrichsen'in (1972) tanımlamış olduğu çeşitlenme örüntülerinden 'işletme grubu çeşitlenme stratejisi'nin, çok bölümlü yapıların ve dolayısıyla Amerikan işletmelerinin ilgisiz çeşitlenmeye yönelmelerini açıklayan bir faktör olduğu görülmektedir. Ancak çeşitlenme stratejisinin benimsenmesini örgüt içi dinamiklerle dayandıran bu açıklamanın ABD için daha çok kazancı tekrar yatırıma dönüştürmek gibi saldırgan bir nitelik taşıdığı anlaşılmaktadır.

ABD işletmelerinin çeşitlenme stratejisini benimsemelerinin temel nedenini Chandler (1990) kapasite ve üretim fazlalarının değerlendirilmesi olarak açıklarken aslında Didrichsen (1972) gibi örgüt içi dinamiklere dayanan bir açıklama yapmaktadır. Bu açıklamaların her ikisinin de altında yatan gerekçenin ekonomik temelli olduğu ve karlılığı artırma amacı taşıdığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde ekonomik temelli bir diğer açıklamayı da farklı sektörlere yatırım yaparak riski dağıtmak için işletmelerin çeşitlenmeye yöneldiklerini vurgulayan Williamson (1975) ve Conte ve Karr (2001) getirmişlerdir.

Öte taraftan akademik yazında ABD'deki şirketlerin çeşitlenme stratejisini benimsemesine kurumsal açıklamalar getiren çalışmalara da rastlanmaktadır. Hükümet uygulamalarının yüksek rekabet ortamı yaratması sonucu işletmelerin kendilerini bu ortamda korumak için çeşitlenmeye yöneldiklerini ortaya koyan Hollingsworth'un (2000) açıklaması, bu kurumsal açıklamalara örnek gösterilebilir. İlgili yazında bu hükümet uygulamalarından en çok anti-tröst uygulamalarının vurgulandığı görülmektedir (Fligstein, 2008; Guillen, 2000; Hollingsworth, 2000; Ollinger, 1994). Ollinger (1994), hükümetin anti-tröst uygulamaları ile yatay bütünleşmenin önünü kesmesi sonucu işletmelerin çeşitlenmeye yöneldiklerini belirtmiştir. Ayrıca yazar (1994), bir başka hükümet politikası olan kar payları üzerinden yüksek vergilerin alınmasının da işletmeleri çeşitlenme stratejisine yönelten bir diğer unsur olduğunu ortaya koymuştur. Fligstein (2008) ise, işletmelerin piyasa kontrolünü ele geçirmek için çeşitlenmeye yöneldiklerine vurgu yapmaktadır. Fligstein (1991) çeşitlenerek büyümenin örgütsel alanda güç elde etmenin bir aracı olduğunu ifade etmektedir.

Pfeffer ve Salancik (1978) ise, örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerine imkân sağlayan en temel özelliğin öneme sahip kaynakların ele geçirilmesi ve elde tutulması olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütlerin çevrelerine bağımlılıklarının artması onların üzerinde sınırlandırıcı bir etkiye sahiptir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 56). Dolayısıyla örgütler yaşam şanslarını ve etkinliklerini arttırmak için çevresel kısıtları azaltmaya çalışmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Başka bir deyişle, ilgisiz çeşitlenme stratejisi bağımlılığı azaltmanın bir yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Kaynakların ele geçirilmesine ve bağımlılığı azaltmaya yönelik bu açıklamanın benimsenen çeşitlenme stratejisine ilişkin kaynak temelli bir açıklama olduğu görülmektedir.

Çok bölümlü yapıların çeşitlenme stratejisini benimsemelerine yol açan ve holdinglerin çeşitlenme stratejisini benimseme öncülleri içerisinde yer almayan farklı bir açıklama Hollingsworth (2000) tarafından yapılmıştır. Buna göre Hollingsworth (2000: 134) ABD’de piyasa mekanizmasının çok belirleyici bir unsur olmasını ‘bireyciliğe’ bağlamaktadır. Yazara göre, Amerikan kültürü girişimciliğe önem vermektedir ve püriten bir geleneğe sahiptir bu sebeple, 1900’lerin başlarında aynı sektörde farklı ilgi alanlarında iş yapan çok sayıda işletmenin çıktı miktarlarını ve fiyatlandırma stratejilerini kontrol etmek mümkün olamamıştır. Sonuç olarak, bu çok sayıdaki işletme arasındaki rekabet ortamı piyasa dinamiklerinin şekillenmesine imkân sağlamıştır. Rekabeti güvence altına almak amacıyla 1890’da Sherman Anti-tröst yasasının benimsenmesi ise kısa sürede büyük şirket hiyerarşilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur çünkü rekabetin güvence altına alınmasıyla birlikte işletmeler için büyümek piyasa konumlarını korumanın tek yolu haline gelmiştir (Hollingsworth, 2000: 135). Yazara göre, bunu sağlayabilmek için işletmeler çeşitlenerek büyümeye yönelmişlerdir.

Akademik yazında ayrı ayrı hem holding yapıların hem de çok bölümlü yapıların ne gibi sebeplerle benimsendiğini açıklayan çalışmalar yer almaktadır. Örneğin, kimi yazarlar işletme gruplarının, istikrarsız devlet politikaları sonucu ilgisiz çeşitlenme ile riski dağıtarak işletmelerin kendilerini korumaya yönelmeleri sonucu bir savunma mekanizması olarak ortaya çıktığını düşünmektedirler (Buğra, 2005; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Karaevli, 2008). Gerçekten de, Türkiye’de son derece istikrardan uzak devlet politikaları ekonomik istikrarsızlığı tetiklemekte ve işletmeleri yaşamsal yönden tehdit etmektedir. Bu içinde

buldukları ortamda riski dağıtmak için çeşitlenen örgütler büyümüşler ve yönetsel, yapısal ve örgütsel karmaşıklığın artması ile birlikte koordinasyon problemleri gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmışlardır (Chakrabarti vd., 2007: 102; Karaevli, 2008). Üstelik bu karmaşıklaşan yapı sebebiyle aile kontrolünü elde tutmak kurucu aileler için zorlaşmıştır (Buğra, 2005). Başka bir deyişle, aile şirketlerinin dağılık alanlarda faaliyet göstermeleri ailenin şirket yönetiminden uzaklaşmasına yol açmaktadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001), bu nedenle bu sorunun da üstesinden gelecek bir yapısal çözüm arayışı başlamıştır. Whitley (1999a) devletin baskın rol üstlendiği ve ekonomiye doğrudan müdahale ettiği Türkiye gibi ülkelerde holdinglerin aile kontrolünü destekleyen bir yapı olması sebebiyle benimsendiğini ortaya koymuştur. Türkiye’de yasal düzenlemelerin aile kontrolündeki işletmelerin holding kurmalarına olanak sağlar hale gelmesiyle birlikte (Karademir vd., 2005: 14; Koç, 1983) bu yapı benimsenmeye başlanmıştır. Bu yapı hem faaliyet alanları farklı işletmeleri bir araya toplamakta hem de aile kontrolünü güvence altına alma avantajı sunmaktadır (Karademir vd. 2005). Karademir ve diğerleri (2005) ayrıca farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin bir yönetim altında toplanmasına imkân sağlaması bakımından bu yapının benimsenmiş olduğunu belirterek, rasyonel bir açıklama da getirmektedirler. Bu olguya ekonomik temelli yani ekonomik avantaj sağlama esasına dayanan bir açıklama Ghemawat ve Khanna (1998) tarafından yapılmıştır. Yazarlara göre gelişmekte olan ülkelerde kıt kaynak olarak ortaya çıkan profesyonel yöneticilerden en etkili biçimde faydalanma imkânı sağlaması bakımından bu yapı benimsenmektedir (Ghemawat ve Khanna, 1998).

Holding yapıların benimsenmesine dair hükümet politikalarına vurgu yapan açıklamalar da söz konusudur. Örneğin Maman (2002) yerel şirketleri yabancı rekabetten koruyan hükümet politikalarının holding yapıların benimsenmesine yol açtığını belirtmektedir. Yazar ayrıca hükümetlerin değişen politikaları karşısında çeşitlenmenin etkili bir strateji olarak ortaya çıktığını ifade ederek kaynak temelli bir açıklama da yapmaktadır (Maman, 2002: 755). Çeşitlenme sayesinde işletmeler devlete olan bağımlılıklarını azaltabilmekte ve özerk hale gelebilmektedirler (Maman, 2002). Ancak bu açıklamanın devletten kaynaklanan belirsizliğin Türkiye örneği için sektörel değil de bütüncül olmasını (Özen, 2003) göz ardı etmesi bakımından sorgulanabilir olduğu görülmektedir. Çünkü devletten kaynaklanan belirsizliğin bütüncül olması çeşitlenmenin devlete bağımlılığı arttırması sonucunu doğurmaktadır (Özen, 2003). Guillen (2000) de

işletme gruplarının ortaya çıkışını kaynak temelli bir yaklaşım ile ele almaktadır. Buna göre, birçok faaliyet alanında çeşitlenmiş olan işletme grupları yerli ve yabancı birçok kaynağa ulaşım imkânına kavuşmaktadır (Guillen, 2000: 375). Dolayısıyla, bu yapının kurulmasındaki amaç devlet kaynaklarının ele geçirilmesi ve elde tutulması olmaktadır.

Oh ve Varçın (2002), mafya tipi devletin var olduğu durumlarda yani devletin işletmeleri koruyup kolladığı (örneğin, yabancı rekabetten koruyan politikalar uygulaması) karşılığında da özel sektörden beklenti içerisine girdiği durumlarda, işletme gruplarının piyasayı 'by-pass' etmek için kuruldukları açıklamasını getirmişlerdir. Başka bir deyişle, işletme grupları kurarak işletmeler karşı karşıya kaldıkları ekonomik temelli sorunlara politik çözümler üretebilme gücüne kavuşmaktadırlar (Oh ve Varçın, 2002). İşletme grupları çeşitlenmiş faaliyet alanları ve büyüklükleri sayesinde 'mafya tipi' devlet karşısında bir güç olarak durarak istedikleri çözümleri elde etmek adına müzakereye oturabilmektedirler (Oh ve Varçın, 2002).

Türkiye'de holding yapıların ortaya çıkışına ilişkin farklı yaklaşımları yansıtan çeşitli açıklamaların olduğu görülmektedir. Bu açıklamaların kimisinin kurumsal (Maman, 2002), kimisinin kaynak temelli (Guillen, 2000), kimisinin kurucu beklentilerine dayandığı (Koç, 1983), kimisinin politik temelli (Oh ve Varçın, 2002), kimisinin de rasyonel/ekonomik temelli (Ghemawat ve Khanna, 1998; Karademir vd., 2005) olduğu görülmektedir.

Çok bölümlü yapıların ortaya çıkışına ilişkin açıklamalara bakıldığında Chandler'ın (1990: 393) çeşitlenme stratejisinin benimsenmesiyle büyüyen işletmelerin yönetsel sorunlara çözüm olarak bu yapıyı benimsedikleri açıklamasını yapmış olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin birbirinden bağımsız ürün hatlarında çeşitlenmiş olmaları koordinasyonlarının sağlanmasını zorlaştırmıştır (Chandler, 1990: 393). Yazar tarafından farklı ürün hatlarının yönetilmesinden kaynaklanan problemlerin en etkili çözüm yolu olarak çok bölümlü yapılar önerilmektedir (Chandler, 1990). Chandler'ın belirttiği gibi çeşitlenme sonucu ortaya yönetsel sorunlar çıkmaktadır. Sloan (1990) ve Ghemawat (2002) da birbirinden bağımsız işletmelerin etkin bir biçimde kontrol ve koordinasyonun sağlanabilmesi için de çok bölümlü yapıları önermişlerdir. Mahoney ise (1992) çok bölümlü yapıların ortaya çıkışını sınırlı rasyonellik kavramına dayandırmaktadır. Başka bir

deyişle yazar, sahipliğın ayrışması ile birlikte ortaya çıkan sahipler ve yöneticiler arasındaki bilgi asimetrisinin doğurabileceği fırsatçılığın önüne geçen bir yapı olması sebebiyle benimsendiğini ifade etmektedir (Mahoney, 1992). Böylece yazar ekonomik temelli bir açıklama yapmıştır. Didrichsen (1972: 204) ise, çeşitlenmenin beraberinde getirdiği üretim teknolojileri, üretim süreçleri, dağıtım ağları ve yönetim karmaşıklığının üstesinden gelebilmek amacıyla çok bölümlü yapıların kurulduğunu belirtmektedir. Ancak bu açıklamanın sadece ABD örneği için geçerli olduğu görülmektedir. Çünkü çeşitlenme stratejisinin benimsenmesinin beraberinde getirmiş olduğu karmaşıklığa farklı bağlamlarda farklı yapısal çözümler getirilmektedir. Türkiye örneğinde olduğu gibi ABD ile aynı strateji benimsenmiş olmasına karşın farklı bir örgütsel form ortaya çıkmıştır. Bu durumda yapının çeşitlenme stratejisinin benimsenmesi sonucu ortaya çıkan üretim teknolojileri, dağıtım ağları ve yönetsel karmaşıklığa çözüm olarak benimsendiği açıklaması geçerliliğini yitirmektedir.

Chandler (1990), 1920'lerde dört öncü işletmenin (General Motors, DuPont, Standart Oil ve Sears Roebuck) çok bölümlü yapıları benimsemelerinin ardından diğer işletmelerin de bu formu benimsemeye başladıklarını ve 1940'lardan itibaren bu yapının daha da yaygınlaştığını ifade etmiştir. Önce girişimci işletmeler kurulmuş daha sonra birleşmelerle büyüyen işletmelerin büyüklüklerini kontrol altına alabilmek amacıyla anti-tröst kanunları çıkartılmış ancak bu kanunların kabul edilmesiyle büyük işletme gruplarının büyüklükleri daha da artmıştır. Otomobil endüstrisinde öncelikle işletmeler dikey bütünleşme ile genişlemişler daha sonra bu endüstride çok az sayıda başarılı şirket birleşmesi gerçekleşmiş ve bu birleşmeler sonucu büyükler devleşmiştir (Chandler, 2002). Görüldüğü gibi en önemli örneklerden biri olan General Motors ancak 1920'lerdeki yeniden yapılanmanın ardından kar elde eden bir işletme haline gelmiştir (Chandler, 2002: 359). Diğer taraftan, Chandler (1982: 5) hükümetin işletmeleri şirket birleşmelerine yönlendiren anti-tröst uygulamalarının da, çok bölümlü yapıların benimsenmesinde etkisi olduğunu belirtilerek kurumsal bir açıklama da getirmektedir.

Öte taraftan Freeland (2001) General Motors örneğine ilişkin incelemesine dayanarak, yapının sahipler ve profesyoneller arasındaki ilişkileri düzenleyen bir araç olduğunu belirtmiştir. Yazar örgüt içerisinde sahipler ve profesyoneller arasında süre gelen çatışmaların etkili bir biçimde çözümlenmesine olanak sağlaması sebebiyle çok bölümlü

yapıların ortaya çıktığını ifade etmektedir (Freeland, 2001). Freeland'a göre (2001: 295) çok bölümlü yapılar yöneticilerin kontrol kapasitesini sınırlandırarak sahiplerin kontrolünü arttırmaktadır. Bu açıklaması güç sahibi gruplar arası ilişkileri ele alması bakımından politik bir açıklama niteliği taşımaktadır.

Tablo 5'de sunulmuş olan çeşitlenmeye ve benimsenen yapıya ilişkin açıklamaların dayandıkları temel yaklaşımlara göre gruplanabildikleri görülmektedir. Bu yaklaşımları temel olarak kurumsal, kaynak temelli, ekonomik/rasyonel ve politik başlıkları altında toplamak mümkündür. Kurumsal yaklaşım, devlet ve işletmeler gibi ekonomi içerisindeki ana aktörlerin ilişkilerine dayanan ve kurumsal bağlamın baskılarından kaynağını alan açıklamaları içermektedir. Örneğin, Türkiye'de işletmelerin çeşitlenme stratejisini benimsemelerine dair Buğra'nın (2005) devletin yarattığı belirsizliklerden kaçınma açıklaması kurumsal bir açıklama niteliği taşımaktadır. Kaynak temelli yaklaşım ise, örgüt için önem taşıyan kaynakların ele geçirilmesi ve elde tutulması ile ilgilidir. Guillen'in (2000) gelişmekte olan ülkelerde rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için kaynakların ele geçirilmesi çabası sonucu çeşitlenme stratejisinin benimsendiğine dair açıklaması bu yaklaşıma örnek gösterilebilir. Diğer taraftan politik yaklaşıma ait açıklamalar, güçler arası dengelerle ilgilidir. Temel olarak bu yaklaşıma dair açıklamalar koalisyonlar aracılığıyla güç elde etme esasına dayanmaktadır. Oh ve Varçın'ın (2002) mafya tipi devlet karşısında güç elde etmek için Türkiye'deki işletmelerin çeşitlenerek büyüme stratejisini benimsemelerine ilişkin açıklamaları politik yaklaşıma örnek gösterilebilecek bir açıklamadır. Ekonomik/rasyonel yaklaşıma ait açıklamalar ise, işletmelerin etkililiğinin artırılmasına katkı sağlayan konulara vurgu yapan ayrıca eksik piyasa koşullarının yarattığı olumsuzlukların üstesinden gelme ile ilgili açıklamaları kapsamaktadır. Aynı zamanda bu araştırma, işlem maliyeti doğuran durumların çözümüne ilişkin açıklamaları da bu yaklaşım içerisinde ele almaktadır. Khanna ve Palepu'nun (2000) gelişmekte olan ülkelerde çeşitlenmenin işletmelere 'iç pazar' yaratma imkânı sağlaması böylece eksik piyasa koşullarının üstesinden gelinebileceğine vurgu yaptıkları açıklamaları bu yaklaşıma örnek olabilecek nitelikte bir açıklamadır. Benzer şekilde Williamson'ın (1975) farklı sektörlere yatırım yaparak riskin dağıtılmasına ilişkin açıklaması da bu yaklaşıma örnek gösterilebilir.

Akademik yazında işlemlerin çeşitlenme stratejisinin ve holding yapıları ile çok bölümlü yapıların benimsenmesine dair açıklamaların genellikle kurumsal, ekonomik ve politik açıklamalar olarak gruplandırıldığı (Kogut vd., 2002; Palmer vd., 1993) görülmektedir. Örneğin Palmer ve diğerleri (1993) çok bölümlü yapıların benimsenmesine dair açıklamaları ekonomik, politik ve kurumsal açıklamalar olarak gruplandırarak incelemiştir. Yazarlar, ekonomik açıklamaların örgütleri bağımsız piyasalar olarak gördüğünü ve yapının etkiliği arttırmak için benimsendiğini, politik açıklamaların örgütleri farklı ilgiye sahip rekabet içerisinde olan koalisyonlar olarak gördüğünü ve yapının koalisyon gücünün artırılabilmesi için benimsendiğini ve kurumsal açıklamaların ise yapının taklit, zorlayıcı etkiler, normatif baskılar ile meşru olabilmek için benimsendiğini ifade etmişlerdir (Palmer vd., 1993). Yaptıkları çalışma sonucunda yazarlar kurumsal ve ekonomik açıklamalar için yeterli destekleyici sonuç elde etmelerine karşın, politik açıklamalar için çok sınırlı destekleyici sonuç elde etmişlerdir (Palmer vd., 1993). Daha önce de vurgulandığı gibi Hoskisson ve diğerleri (2000) ise, benimsenen stratejiyi açıklayan yaklaşımları kurumsal yaklaşım, işlem maliyeti yaklaşımı ve kaynak temelli yaklaşımlar olarak sınıflamışlardır. Yazarların işlem maliyeti yaklaşımı olarak ele aldıkları yaklaşım bu araştırmada ekonomik/rasyonel yaklaşımın içerisinde ele alınmaktadır. Özen ve Yeloğlu (2006) ise işletme gruplarının ortaya çıkışını açıklayan çalışmaları, (1) oluşmamış faktör piyasalarını ikame etme ihtiyacına, (2) dikey yetke ilişkilerinin meşrulaştırılmasına katkı sağlamasına, (3) güçlü devletin az sayıdaki girişimciye kaynak sağlamasına ve (4) izlenen dış ticaret ve yatırım politikalarının girişimcilerin farklı sektörlere girme yeteneğini geliştirmiş olmasına vurgu yapan çalışmalar olarak dört temel kategori altında topladıklarını ortaya koymuşlardır.

Kogut ve diğerleri (2002: 175) endüstriler arası çeşitlenmeyi açıklamada ekonomik faktörlerin, kurumsal faktörlerden daha fazla etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazarlar (2002: 163), genellikle çeşitlenme örüntülerine ilişkin açıklamaların aktörleri çevrelerindeki kurumsal kısıtların sınırlandırdığı ve seçim şanslarının olmadığı ön varsayımına sahip olduklarını oysa kurumların aktörü sınırlandırırken bir yandan da yapabilir kıldığını ifade etmişlerdir. Ancak aktörlerin çeşitlenmeyi açıklamada yer bulmadığı görülmektedir. Oysa Özen (2003) Türkiye’de girişimci niteliklerinin ve ağ ilişkilerinin de çeşitlenmeyi destekleyici bir unsur olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Böylece yazar, akademik yazında değinilmemiş bir açıklama getirmektedir. Buradan yola

çıkarak açıklamaların dayandığı yaklaşımlara ‘girişimci nitelikleri ve ağ ilişkileri’ yaklaşımı da ilave edilmiştir. Buna göre bu yaklaşım, kurucuların niteliklerinin çeşitlenme stratejisinin benimsenmesinde etkili olduğu ve sahip oldukları ağ ilişkilerinin kimi sektörlerde çeşitlenmeye yol açtığı ile ilgilidir. Akademik yazında vurgulanan bu yaklaşımların hangilerinin Türkiye ve ABD’deki işletmelerin çeşitlenme stratejisini ve ortaya çıkan yapıları benimsemelerine etki ettiği Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki İşlemelerin Benimsedikleri Strateji ve Yapıya İlişkin Akademik Yazında Belirlenmiş Öncüllerin Dayandığı Temel Yaklaşımlar

Ülkeler	Açıklamanın Kaynağı	Benimsenen Strateji	Açıklamanın Kaynağı	Benimsenen Yapı
Türkiye	(1) Kurumsal (2) Kaynak temelli (3) Ekonomik/Rasyonel (4) Politik (5) Girişimci nitelikleri ve ağ ilişkileri	Çeşitlenme	(1) Kurumsal (2) Kaynak temelli (3) Ekonomik/Rasyonel (4) Politik	Holding Yapılar
ABD	(1) Kurumsal (2) Kaynak temelli (3) Ekonomik/Rasyonel		(1) Ekonomik/Rasyonel (2) Kültürel (3) Kurumsal (4) Politik	Çok Bölümlü Yapılar

Şekil 1’de belirlenmiş olan Tablo 5’deki açıklamaların dayandığı temel yaklaşımlar sınıflamasına bakıldığında, holding yapıların çeşitlenme stratejisini benimsemelerine dair daha önce tanımlanmış olan beş yaklaşım içerisinde de açıklama getirilmiş olduğu görülmektedir. Kurumsal, ekonomik/ rasyonel ve kaynak temelli yaklaşımların akademik yazında vurgulandıkları ancak politik, kültürel ve girişimci nitelikleri ve ağ ilişkileri yaklaşımlarına yeterince değinilmediği görülmektedir (Ek-1). Üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, akademik yazında az vurgulanmış olan bu yaklaşımların Türkiye’deki işletmelerin çeşitlenme stratejisine yönelmelerini daha az açıkladıkları anlamına gelmediğidir. Her bir yaklaşımın incelenen olguyu farklı bir boyuttan açıklamakta olduğu ve anlamayı arttırmaya katkı sağladığına inanılmaktadır. Ancak bu yaklaşımlardan

bazılarının incelenen ülkeler için ilgisiz çeşitlenme stratejisini açıklamada diğerlerine üstünlük sağladığını savunmak da mümkündür.

Diğer taraftan çok bölümlü yapıların çeşitlenme stratejisini benimsemelerine dair açıklamaların ise kurumsal, kaynak temelli ve ekonomik/rasyonel yaklaşımlar altında toplanabileceği görülmektedir (Ek-1). Benimsenen stratejiyi takiben Türkiye'deki işletmelerin holding yapıları benimsemelerine dair açıklamalara bakıldığında bunların kurumsal, kaynak temelli, ekonomik/rasyonel ve politik yaklaşımlara dayandığı görülmektedir. Akademik yazında bu açıklamalardan en çok kurumsal yaklaşımların vurgulandığı diğer taraftan, en az politik yaklaşıma dayalı açıklamalara değinildiği anlaşılmaktadır (Ek-1). Son olarak Şekil 1'de, ABD'deki işletmelerin çok bölümlü yapıları benimsemelerine ilişkin açıklamaların kurumsal, ekonomik/rasyonel, politik ve kültürel açıklamalardan kaynağını aldığı tespit edilmiştir. Bu yaklaşımlardan en çok ekonomik/rasyonel yaklaşıma yazında yer verildiği, politik ve kültürel yaklaşımların ise pek ele alınmadığı görülmektedir (Ek-1).

İlgili yazında hem Türkiye'deki aile holdinglerinin hem de ABD'deki çok bölümlü yapıların ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş olduklarının vurgulandığı görülmektedir. Ancak bu ülkelerdeki baskın ekonomik aktörlerin ilgisiz çeşitlenme stratejisine yönelmelerini açıklayan yaklaşımların hangisinin ön plana çıktığı tam olarak bilinmemektedir. Bu nedenle, iki ülkenin sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından benzer görünen olgularının temel nedenlerinin ortaya konularak incelenmesinin var olan daha temel farklılıkların anlaşılması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Buradan yola çıkılarak bu araştırmada, incelenen ülkelerin baskın ekonomik aktörlerinin strateji ve yapıyı benimseme öncüllerinin ne olduğu ve benzer olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

2.6. Benzeşme ve Farklılaşma Tartışmaları

Çeşitli araştırmacıların (Clark vd., 2005; Jacoby, 2000; Meyer ve Hannan, 1979; Meyer, 1994) Amerikan çok bölümlü örgütlenme biçimine doğru bir benzeşmenin olacağı yönündeki iddialarına karşı, bir de aksini savunan yani yerel bağlamsal özelliklerin transfer edilen uygulamaların benimsenmesinde ve adapte edilmesinde farklılıklar yaratacağını bu

nedenle bir benzeşmenin söz konusu olamayacağını savunan araştırmacılar (Guillen, 2001; Kristensen, 1999; Mueller, 1994; Tom ve Wrigth, 2005) ortaya çıkmıştır. Böylece Anglo-Amerikan modeline doğru bir benzeşme (*convergence*) olacağını savunan yazarlar ile örgütsel mantıkların ulusal olarak farklılaşmasının (*divergence*) devam edeceğini savunan yazarlar arasında benzeşme ve farklılaşma tartışmaları doğmuştur (Spicer, 2006).

Spicer (2006), benzeşme ve farklılaşma tartışmalarının yersiz olduğunu çünkü küreselleşme ile örgütsel mantıkların dönüştüğünü (*transformed*) bu nedenle aynı ölçek düzeyini paylaşmaya başlayan örgütlerin benzeşmeye giderken farklı konumlanan örgütlerin ise farklılaşma eğilimi içerisinde olacaklarını ifade etmiştir. Başka bir deyişle, örgütler sürekli dönüştüklerinden dolayı benzeşme ve farklılaşma dinamik bir olgudur ve süreç içerisinde tekrar tekrar yeniden şekillenmektedir. Ancak ilgili yazında benzeşme ve farklılaşma tartışmaları kabul görmüş ve takipçileri kendi iddialarını destekleyen çalışmalar yapmışlardır.

Amerikan iş sistemi konusunda çalışan yazarlar ABD’ni hegomonik bir süper güç olarak görmüşler ve ABD’nin iş sisteminin ilgi alanlarının, önceliklerinin ve değerlerinin diğer dünya iş sistemlerine etki etmekte olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir (Clark vd., 2005). Bu varsayımlardan yola çıkarak Clark ve diğerleri (2005) rekabete dayalı eşbiçimlilik nedeniyle diğer iş sistemlerinin de Amerikanlaşacağını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Jacoby (2000) Avrupa’da ki gibi daha çok işbirliği ve yakın ilişki içerisinde hareket eden ekonomilerin iş sistemlerinin, daha liberal ve daha pazar yönelimli Amerikan modelinde bir benzeşmeye doğru gitmekte olduklarını ifade etmiştir. Bu durumun da, Avrupa iş sistemlerinin Amerikanlaşması tezini desteklediği düşünülmektedir.

Teorik olarak diğer iş sistemlerinin Amerikanlaşması olgusu farklı transfer mekanizmalarına dayandırılabilir. DiMaggio ve Powell’in (1983) tanımlamış oldukları kurumsal transfer mekanizmalarından zorlayıcı, öykünmecî ve normatif eşbiçimlilik mekanizmalarının Amerikan iş sisteminin Avrupa iş sistemlerinin temel söylemlerinin değişimi üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Clark ve diğerleri (2005) de, Avrupa iş sistemlerinin Amerikanlaşması olgusunu DiMaggio ve Powell’in (1983) tanımladığı kurumsal transfer mekanizmalarından faydalanarak ele almışlar ancak, bu olguyu kurumsal eşbiçimlilikten ziyade rekabetçi dinamiklerin yarattığı eşbiçimliliğe dayandırmışlardır.

Benzeşme teorisyenleri olarak değerlendirebileceğimiz evrenselci yaklaşımı benimseyen araştırmacılardan Chandler (1962) modern Amerikan kapitalizminin evriminde gelinen son noktanın çeşitlenmiş çok bölümlü yapılar olduğunu ifade etmiş ve tüm gelişmekte olan ülkelerin ABD ile aynı gelişim rotasını izleyeceklerini ileri sürmüştür (Aktaran: Mayer ve Whittington, 1996). Chandler (1962), şu anki örgütlenme biçimlerindeki ülkeler arası farklılıkların, geçmiş tarihi koşulların bu rotada ilerleme süratine etki etmesi sonucu farklı noktalarda bulunmalarından kaynaklandığını belirtmiştir (Aktaran: Mayer ve Whittington, 1996). Sonuç olarak, evrenselci yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, ABD’de doğmuş olan çok bölümlü yapılanmada bir benzeşme ve yakınsama olacağını savunmaktadırlar.

Diğer yandan Edwards (2004) çalışmasında, dört Avrupa ülkesinin iş sistemlerini benzeşme tartışmaları doğrultusunda incelemiş ve bu ülkelerin Anglo-Amerikan modeline doğru benzeştikleri yönünde göstergelerin olmasına karşın, detaylı incelemeler yönetim sistemlerinin değişim yönü ve hızı açısından bu ülkelerin büyük ölçüde çeşitli ve farklı oldukları ortaya koymuştur. Dolayısıyla, çeşitli biçimlerde karşımıza çıkan değişimin ulusal iş sistemlerinde düzenli bir benzeşme süreci yaratmayacağı savunulabilir.

Akademik yazında, benzeşme ve farklılaşmaya yol açan önemli bir dinamik olarak küreselleşme görülmektedir. Küreselleşmenin etkisi ile benzer örgütsel modellerin ve uygulamaların yaygınlaşarak benimseneceği böylece bir benzeşmenin ortaya çıkacağı savunulmaktadır (Meyer ve Hannan, 1979; Meyer, 1994). Diğer taraftan, farklı kurumsal bağlamlar içerisinde küreselleşmenin farklı fırsatlar doğurarak farklılaşmayı tetikleyeceği de ortaya konulmaktadır (Guillen, 2001). Küreselleşmenin ulusal iş sistemleri üzerinde belirli bir gerginlik ve baskı yarattığı açıktır ancak farklılaşma teorisyenlerine göre her sistem farklı kurumsal bağlamlara sahip olduğundan, küreselleşme baskılarını benimseme ve adapte etme biçimlerinde de farklılıklar yaratacaktır (Kristensen, 1999: 96). Farklılaşma tartışmasını benimseyen yazarlar, birebir aynı kurumsal özelliklerin benimsenmesi durumunda dahi ülkelerin mevcut kurumsal çevrelerinin farklı olması nedeniyle benimsenen özelliklerin mevcut kurumsal yapı tarafından farklılaştırılarak benimseneceğini ve benzeşmenin yaşanmayacağını savunmaktadırlar (Campbell, 2004; Djelic, 1998; Kristensen, 1999). Çünkü bu aktarılan yönetim model ve uygulamalarını aktörler bağlam

içerisinde ‘çeviri’ (*translation*) ile yeniden yorumlanacak (Czarniawska ve Jorges, 1996) ve mevcut olan öğeleri yeniden değerlendirerek ‘brikolaj’ (*bricolage*) gerçekleştirecek (Campbell, 2004) yani dönüştüreceklerdir. Böylece, aktarılan model veya uygulamadan farklılaşan yeni bir model veya uygulama ortaya çıkmaktadır (Campbell, 2004).

Kogut ve diğerleri (2002) kurumların tarihsel geçmişlerinin farklılaşma ve benzeşme tartışmalarının anlaşılabilirliği açısından büyük önem taşıdığını ifade etmişlerdir. Yazarlar, tarihsel olarak bir kurumun belli bir ülkede aynı biçimde varlık göstermiş olması yani hiç değişmemiş olması durumunda, ülkeler arası benzeşmenin olamayacağını ifade etmişlerdir (Kogut vd., 2002). Bundan dolayı küreselleşmenin benzeşme yaratacağı beklentisinin doğru olamayacağı düşünülmektedir.

Yönetim uygulamalarının yayılımını ve transferini çalışan araştırmacılar, ekonomik olarak güçlü olmanın transferi başlatmada tetikleyici bir unsur olduğunu ortaya koymuşlardır (Üsdiken, 2004). Savaş sonrası dönemde ABD önemli bir ekonomik güç olarak özellikle Marshall yardımı gönderdiği ülkeler ile yakın ilişkiler içerisine girmiştir. Ekonomik ve askeri yardım ile başlayan iki ülke arasındaki ilişki, *know-how* aktarımı ile Türkiye’de endüstrinin şekillenmesine neden olmuştur (Üsdiken, 2004: 258). Üsdiken ve Çetin (2001) ile Üsdiken (2004) çalışmalarında, ABD’den transfer edilen uygulamaların yaygınlığını Türk akademik yazınındaki yansımalarını ortaya koyarak göstermiştir. Transfer sırasında çevirinin söz konusu olduğunu yani bilginin aktarılırken yerel bağlamsal unsurlarla dönüştürüldüğünü görülmektedir (Üsdiken, 2004). Dolayısıyla, yerel bağlamın unsurları ile transfer edilen modelin yeniden yorumlanması yani değişmesi söz konusudur. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde bir benzeşmenin söz konusu olabileceği beklenmemektedir.

Tom ve Wright (2005) ise çalışmalarında, yazında Amerikan ve İngiliz kapitalizminin Anglo-Amerikan modeli altında birleştirilme eğiliminin olduğunu bu nedenle iki ülkenin karşılaştırılmasının ihmal edildiğine dikkati çekerek bu tartışmalara farklı bir boyut katmışlardır. Yazarlar, aralarında keskin farklılıkların olduğu ülkelerin karşılaştırılmasının daha kolay olması nedeniyle genellikle bu karşılaştırmalara yöneldiğini ve diğerlerine yer verilmediğini vurgulamışlardır. Tom ve Wright (2005) buradan yola çıkarak, Amerikan ve İngiliz iş sistemlerini yönetim mekanizmaları

açısından karşılaştırarak iki ülkenin benzerlikleri kadar farklılıkları olduğunu da ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre, iki ülkenin farklılıkları, kurumsal yönetim mekanizmalarında, ekonomilerinin ölçek ve kapsamındaki değişimlerde net olarak görülmektedir (Tom ve Wright, 2005). Yani analiz düzeyine bağlı olarak da ülkelerin örgütsel yapılarına ve uygulamalarına dair benzerlikler veya farklılıklar yakalamak mümkün olabilmektedir.

Bu araştırmanın analiz düzeyi hem ulus hem de örgüt olarak belirlenmiştir, bu nedenle önce ülkeler bazında bir karşılaştırma yapılmakta daha sonra da incelenen ülkelerden seçilen birer örgüt karşılaştırılmaktadır. Buradan yola çıkılarak ulusal iş sistemleri yaklaşımı yazını ışığında Türkiye ve ABD'nin bağlamsal koşulları belirlenerek iş sistemleri ana hatları ile ortaya konulmakta, daha sonra bu bağlamsal koşullar içerisinde ortaya çıkan baskın ekonomik aktörleri en iyi temsil eden iki örnek incelenmektedir. Böylece, daha önce aynı araştırma içerisinde karşılaştırılmamış olan iki ülke karşılaştırmalı olarak ele alınmakta ve hem bağlamsal özellikler hem de baskın ekonomik aktörler açısından aralarındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Dolayısı ile benzeşme ve farklılaşma tartışmaları açısından incelenen örnekler üzerinden ne gibi ipuçları elde edilebileceği incelenmektedir.

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 ve benzer stratejiler kullanan bu örgütlerin yapılanma biçimlerinin farklılaşmasının ardında ne gibi mekanizmaların yer aldığı sorgulanmaktadır.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Ulusal iş sistemleri yazınının ışığında ABD ve Türkiye'nin iş sistemleri arasında çeşitli benzerlikler ve farklılıklar olacağı beklenmektedir. Her iki ülkenin kurumsal bağlamlarının birbirlerinden çok farklı olduğu açıktır ancak bu farklılıklara rağmen sahiplik kontrolü dışarıda tutulduğunda, iki ülkenin ekonomik aktörlerinin Whitley'in (1990) tanımladığı bütün iş sistemi boyutları açısından olduğu gibi sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından da önemli benzerlikleri olduğu görülmektedir. Örneğin, yatay çeşitlenme ve dikey bütünleşme düzeyleri yüksek, diğer taraftan sektörler arası işbirliği düşüktür. Bu araştırma ile özellikle, kurumsal bağlamları bu kadar farklı iki ülkenin ekonomik aktörleri arasındaki sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından nasıl böyle bir benzerliğin doğduğu sorusuna cevap aranmakta, bu amaçla incelenen ülkelerin baskın ekonomik aktörleri tarafından benimsenen strateji ve yapının öncülleri ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır.

Araştırma sorusuna cevap arama sürecinde, farklı iş sistemine sahip ABD ve Türkiye'nin ulusal iş sistemlerinin karşılaştırılmasına yönelik veriler elde edilmekte ayrıca, bağlamsal olarak karşılaştırılan her iki ülkenin baskın ekonomik aktörlerinden temsili olduğuna inanılan iki örnek olay incelenerek makro karşılaştırmanın mikro düzeydeki yansımaları da ortaya konulması amaçlanmaktadır.

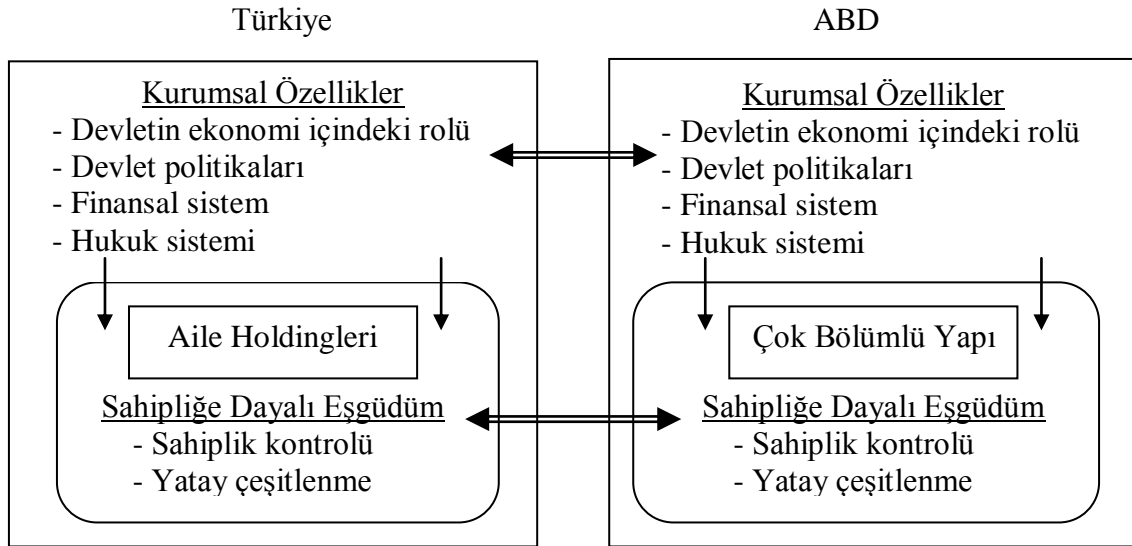
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kavramsal Çerçevesi

Araştırmanın kavramsal modelinden (Şekil 2) görüldüğü gibi araştırmada öncelikle Türkiye'nin ve ABD'nin kurumsal özellikleri karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma temel olarak ulusal iş sistemlerini ortaya koyan ülkelere ait bağlamsal şablon üzerinden gerçekleştirilmektedir. Daha sonra incelenen 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 sahiplik kontrolü ve yatay bütünleşme boyutları açısından karşılaştırılmaktadır. Böylece sahipliğe dayalı

eşgüdümüne dair elde edilen karşılaştırmalı sonuçların ulusal iş sistemi özellikleri ile birlikte değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir.

Yapılacak karşılaştırmada önce tek tek ülkelerin bağlamsal özellikleri ortaya konulmakta, daha sonra bağlamsal özelliklerin benzerlik ve farklılıkları belirlenmektedir. Örneğin, örnek olayların benimsenen strateji ve yapı özellikleri ortaya konularak benzerlik ve farklılıkları belirlenmektedir. Böylelikle ekonomik aktörler arası sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından benzerlik ve farklılıkların bağlamsal kaynakları da tartışılmaktadır.

Şekil 2. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Araştırmanın kavramsal çerçevesini ortaya koyan Şekil 2, araştırma kapsamında gerçekleştirilen karşılaştırmaları özetlemektedir. Bu karşılaştırmalar tekrar özetlenecek olursa; (1) Türkiye ve ABD'nin iş sistemleri (devlet, finansal sistem gibi yakın plan kurumları) ve (2) iki ülkenin baskın ekonomik aktörlerini temsil eden nitelikler taşıyan birer örnek olay araştırma kapsamında karşılaştırılmaktadır. Ayrıca bu karşılaştırmalara ilave olarak, Şekil 2'de de gösterildiği üzere, ülkelerin iş sistemlerinin özelliklerini ortaya koyan yakın plan kurumlar ile baskın ekonomik aktörlerinin sahipliğe dayalı eşgüdüm unsurları arasındaki mekanizmalar da ele alınmaktadır.

Araştırmanın kuramsal çerçevesinin açıklandığı bölümden de hatırlanacağı üzere, Whitley (1999b) karşılaştırmalı çalışmalar için geliştirdiği model de kurumsal özellikler ile

iş sisteminin özellikleri arasındaki ilişkileri bir tablo ile özetlemektedir (Tablo 2). Buna göre bu ilişkilerin neler olduğuna kısaca tekrar değinilirse, öncelikle devletin ekonomi içerisinde baskın bir rolü olmasının sahiplik kontrolünün doğrudan olmasını desteklemekte (Whitley, 1999a) bu durum da devletin baskın bir aktör olduğu Türkiye’de sahiplik kontrolünün kurucu ailelerde olması olgusunu desteklediği görülmektedir. Benzer şekilde, sermaye piyasalarına dayalı finansal sistemin olmasının ve devletin ekonomik faaliyetlere müdahalesinin az olmasının, sahiplik kontrolünün piyasada olmasını desteklediği (Whitley, 1999a) ve bu durumda benzer kurumsal özelliklere sahip ABD’deki çok bölümlü yapıların sahiplik kontrolünün piyasada olmasını açıkladığı anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan ilgili yazında, sahipliğe dayalı eşgüdümün bir başka unsuru olan çeşitlenme ile kurumsal özellikler arası ilişkinin ne şekilde olduğuna dair açıklamalarda yer almaktadır. Buna göre, devlet politikalarının çeşitlenmenin ortaya çıkmasında etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, Buğra’nın (2005) ortaya koymuş olduğu gibi Türkiye’de devlet eli ile verilmiş olan teşvikler sonucu yerli sermayedarların kurmuş oldukları girişimler kısa sürede büyümüşlerdir. Ayrıca Türkiye’de devletin teşvik verdiği sektörlerle giren işletmelerin ilgisiz alanlarda çeşitlendikleri görülmektedir. ABD’de de devletin kartelleşmeyi ve belli bir endüstride monopolleşmeyi engelleyici politikaları sonucu şirketlerin ilgisiz alanlarda çeşitlenerek büyüme stratejisine yöneldikleri görülmüştür (Fligstein, 2008; Guillen, 2000; Hollingsworth, 2000). ABD’de devletin anti-tröst politikaları sonucu kabul edilen Sherman Anti-tröst yasasının kabul edilmesi de hukuk sisteminin, baskın ekonomik aktörlerin çeşitlenme stratejilerine nasıl yansıdığına bir göstergesi niteliğindedir.

Araştırmanın kavramsal modelinde belirlenmiş ilişkilere dair ilgili yazında değinilen bu açıklamalar suyun üzerinde görünen kısmını meydana getirmektedir. Çünkü kurumların özellikleri ve sahipliğe dayalı eşgüdümün unsurları arasındaki ilişkiler tanımlanmış ancak bu tanımlı ilişkilerin neden bu şekilde gerçekleştiğinin ardında yatan nedenlerin farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulmamıştır. Bu çalışmada da incelenen ülkeler açısından, kurumsal özellikler ile sahipliğe dayalı eşgüdümün unsurları arasındaki ilişkiler açısından böyle bir farklılaşmanın olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Ulusal iş sisteminin unsurlarının ve ulusun kurumsal özelliklerinin tüm boyutlarının dikkate alınmasıyla birlikte farklı ülkelerde yürütülecek çalışmalar ve bunların karşılaştırmalı olarak ele alınmasının, yaklaşımın temel savlarının tam anlamı ile desteklenip desteklenmediğinin belirlenmesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Ancak, ulusal iş sistemi yaklaşımının görgül veriler ile sınanmasının oldukça kapsamlı ve büyük çaplı bir araştırma ile mümkün olabileceği anlaşılmaktadır. Bu kadar derinlemesine gerçekleştirilecek bir araştırmanın zaman ve olanaklar açısından çok da kolay olmayacağı belirtilmelidir. Ulusal iş sistemleri yaklaşımının görgül çalışmalar açısından en zayıf makro kurumsal yaklaşım olmasının da (Gökşen, 2007) bu sebepten kaynaklandığına inanılmaktadır. Bu kapsamda, bir araştırmanın farklı ulusal bağlamlarda koordineli bir biçimde çalışacak çalışma takımları ile yürütülmesinin daha olanaklı olacağı düşünülmektedir.

Bütün bu sınırlılıklar göz önünde bulundurularak bu çalışmada, ulusal iş sisteminin Whitley (1999a) tarafından belirlenmiş özelliklerinden yalnızca bir tanesine odaklanılmasının, analitik olarak incelenebilir ve yorumlanabilir miktarda veri ile çalışılabilmesi açısından daha uygun olacağına inanılmaktadır. Buradan yola çıkılarak çalışmada sadece '*aktör olarak firmanın doğası*'na başka bir deyişle, sahipliğe dayalı eşgüdümüne (Whitley, 1999a) odaklanmak suretiyle bir karşılaştırmalı araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

Temel olarak araştırma kapsamı ile uyumlu sonuçların elde edilebilmesine yönelik olarak iki ayrı metodolojik yaklaşım benimsenmiştir. Başka bir deyişle araştırmanın temel araştırma sorularını cevaplamaya uygun olan iki farklı metodolojik yaklaşımdan faydalanılmaktadır. Bu iki yaklaşımdan elde edilen sonuçlar tartışma ve sonuç bölümlerinde bütünleştirilerek, genel bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Öncelikle araştırmanın ana hedefi ulusal iş sistemleri yaklaşımının temel savlarının sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından seçilen ülkelerde karşılaştırılması olduğundan bu karşılaştırmaya olanak sağlayacak veriler elde edilebilmesi amacıyla, 'tarihsel ve karşılaştırmalı kurumsal analiz' (Greif, 1998: 80) yönteminden faydalanılmaktadır. Bu

yöntem belli bir zaman aralığını dikkate alması bakımından tarihsel, zaman ve mekânda karşılaştırma yapması bakımından karşılaştırmalı ve bağlama özgü mikro modellere dayanması bakımından da analitik bir yöntem olma özelliği taşımaktadır (Greif, 1998: 80). ‘Tarihsel ve karşılaştırmalı kurumsal analiz’, toplumlarda davranışı yönlendiren kuralları dikkate alarak bunların gelişim süreçlerini, stratejik karşılıklı ilişkileri ve bilişsel sınırlılıkları incelemektedir (Greif, 1998: 80). Bunu yaparken belirli bir tarihsel kesitteki kurumların ve kurumsal değişim sürecinin doğasını, kökenini ve sonuçlarını araştırmaktadır (Greif, 1998: 82).

Buradan yola çıkılarak bu araştırmada öncelikle, ulusal iş sistemlerinin bağlamsal özelliklerini belirlemek amacıyla her iki ülkenin iş sistemleri tarihsel kurumsal analiz yöntemiyle incelenmektedir. Bu doğrultuda her iki ülkenin iş sistemlerine ilişkin çeşitli kaynaklar taranmış ve 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 kesitinin seçilmiş olması, tarihsel karşılaştırmalı kurumsal analizin genellikle uzun zaman dilimleri içerisinde gerçekleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü kurumsal dönüşümü anlamak gerçekten uzun bir zamanı ele almak ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca, araştırma kapsamında incelenen ülkelerin baskın ekonomik aktörlerini karşılaştırmak için seçilen örnek olayların kuruluş hikâyeleri 100 yıl kadar geriye gitmektedir. Bu sebeple, araştırmada oldukça uzun bir dönem olsa da 100 yıllık bir zaman dilimi incelemeye alınmaktadır. İncelenen zaman aralığının uzun olması araştırmanın bu süre içerisindeki bağlamsal gelişmelerden sadece en önemli olanlarına odaklanılmasını mümkün kılmaktadır. Bu bakımdan araştırma 30 veya 50 yıllık inceleme yapan bir araştırmadan incelenen detaylar açısından daha yüzeysel olmaktadır ve bu durumun bir sınırlılık yarattığı dikkate alınmaktadır. Ancak araştırmanın esas amacı açısından bu sınırlılığın göz ardı edilebilir olduğu düşünülmüştür. Bu araştırma, incelenen ülkelerin baskın sosyal kurumlarının oluşumuna etki etmiş olan önemli değişimlerin tarihsel olarak incelenmesine olanak sağlamaktadır. Araştırma kendi içerisinde tutarlı ve belirli bir dayanağa sahip bir tarihi kesit içerisinde, ele alınan ülkeler için ayrı ayrı ancak paralel değerlendirmelere olanak sağlayacak şekilde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında faydalanılacak 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. Araştırma kapsamındaki neden ve nasıl sorularına derinlemesine cevap bulunabilmesinin ancak bu yöntem ile mümkün olabileceğine inanılmaktadır (Yin, 2003: 1).

İlave olarak makro kurumsal yaklaşımlara yöneltilen eleştirilerden, aktörlerin faaliyet gösterdikleri kurumsal çevreyi kendilerinin belirleyebilme imkânına sahip oldukları (Mayer ve Whittington, 1999; Mueller, 1994) hususu dikkate alındığında, yine örnek olay çalışmasının uygun bir yöntem olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu eleştirinin doğruluğunun sınanması ancak aktörlerin yakın plan incelemesi ile mümkün olabilmektedir. Bu şekilde yakın plan bir inceleme niteliksel araştırma yöntemlerini gerektirmektedir. Örnek olay çalışması, kurumsal bağlamı içerisinde aktörlerin yakın plan incelemesine olanak sağlaması bakımından bu eleştirinin haklılık derecesinin sınanmasına da imkân verebilecek bir nitelik taşımaktadır.

Benzer şekilde belirli bir yapılanma biçiminin tercih edilmesinin kişisel bir tercih olduğunu ortaya koyan (Wilkinson, 1996) makro kurumsal yaklaşımlara yönelik eleştirinin ve daha sonra bu eleştiriye ülkelerin kurumsal çevrelerinin kişisel tercihlerini sınırladığı (Whitley ve Kristensen, 1996) yönündeki cevabın, hangisinin daha belirleyici olduğunun anlaşılması da yine derinlemesine inceleme gerektirmektedir. Bu noktada niteliksel araştırma yöntemleri içerisinde örnek olay çalışmasının uygun bir tercih olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Örnek olay çalışması, incelenen örnek veya örnekler için detaylı tanımlamaya odaklanarak, derinlemesine anlamayı sağlayan güçlü bir niteliksel yöntemdir (Creswell, 2007: 78). 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). Başka bir deyişle, bu çalışmada amaç seçilecek örnekleri her boyutu ile anlamak değil, seçilen örneklerin sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından benzerlik ve farklılıklarının anlaşılmasıdır. Dolayısıyla, örneğin kendisi odak değildir ve araştırılmak istenen konunun

anlaşılmasında araçsal bir konum kazanmaktadır. Diğer bir deyişle, örnek olaylardan yola çıkılarak teori geliştirmeye katkı sağlamak amaçlanmaktadır (Eisenhardt, 1989).

Ancak burada önemle vurgulanması gereken husus, araştırma kapsamında bir değil iki örnek olay seçilmiş olmasıdır. Araçsal örnek olay çalışması tek örnek üzerinde gerçekleştirilebilmektedir (Creswell, 2007: 74) bu nedenle önce -tek tek örneklerin kendi içlerinde konuların ve temaların incelendiği- ‘içerden örnek analizi’ (*within-case analysis*) sırasında araçsal örnek olay çalışması gerçekleştirilmiş daha sonra, -örnekler arası tematik analize olanak sağlayan- ‘çaprazlama örnek analizi’ (*cross-case analysis*) gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2007: 74-75).

Tek tek örnekler için araçsal örnek olay çalışması gerçekleştirildiği için, örnek olay çalışmasının analizinde bu yöntemeye uygun olan ‘içerilmiş analiz’ (*embedded analysis*) uygulanmıştır (Creswell, 2007: 75). İçerilmiş analiz, ‘bütünsel analiz’deki gibi (*holistic analysis*) örneği bütünüyle analiz etmek yerine, ele alınan örneğin belirli bir yönüne odaklanmaktadır (Creswell, 2007: 75). Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi, araştırmanın amacına uygun olan örnek olay analiz yönteminin ‘içerilmiş analiz’ olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen örnek olay çalışmasında Yin’in (2003) önermiş olduğu gibi çoklu bilgi kaynağından faydalanılmasının derinlemesine anlamının sağlanabilmesi için uygun olacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla araştırma kapsamında, örnek olarak seçilen örgütlerin kendi arşivlerine, örgüt dokümanlarına, raporlarına ayrıca yayınlanmış dergi ve gazete haberlerine, kurucuların ve yöneticilerin otobiyografilerine ve bibliyografilerine olmak üzere ikincil verilere başvurulmuştur. Vurgulanması gereken bir diğer husus da, örgütlere ilişkin veri kaynaklarının seçiminde ‘sahibinin sesine’ odaklanılmış olunmasıdır. Başka bir deyişle, sadece kurucu, yöneticiler ve çalışanların fikir, bilgi ve görüşlerini yansıtan metinler incelenmiştir. Bunun temel nedeni, (1) sahibinin sesi ile dışarıdan bireylerin algı farklılıklarından kaynaklanabilecek çelişkilerin araştırmaya yansımalarının önüne geçilebilmesi ve daha da önemlisi (2) ‘sahipliğe dayalı eşgüdüm’ unsurlarının dışarıdakilerden ziyade örgüt içerisindeki kişiler tarafından daha sağlıklı olarak yansıtılabilecek olmasıdır. Araştırmada tarihsel karşılaştırmalı kurumsal analiz ile ülkelerin bağlamlarına ilişkin incelemelerden sistemin benimsenme süreci üzerindeki etkisi, örnek

olay analizinde ise sahibinin sesine odaklanılarak aktörün benimsenme sürecine olan etkisi ortaya konulmak istenmektedir.

Sonuç olarak ülkelerin ulusal bağlamları belirlendikten sonra karşılaştırılan her iki ülkeden, o ülkelerin baskın ekonomik aktörlerini en iyi temsil eden birer örnek seçilmiş ve bu örnekler ‘örnek olay çalışması’ ile incelenmiştir. Bu gerçekleştirilen örnek olay çalışmaları benzer temalar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Daha sonra her ülkenin baskın ekonomik aktörleri ile gerçekleştirilen örnek olay çalışmaları karşılaştırılmış, böylece farklı bağlamsal özelliklerin ortaya çıkarmış olduğu baskın ekonomik aktörlerin sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından mikro düzeyde de karşılaştırılması mümkün olabilmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada öncelikle karşılaştırılan ülkelerin ulusal bağlamlarının belirlenmesi amacıyla yönelik veri toplanmış daha sonra iş sistemlerinin üç temel unsurundan ‘sahipliğe dayalı eşgüdüme’ odaklanmak suretiyle ülkelerin baskın ekonomik aktörleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Karşılaştırılan ülkelerin seçiminde; verilere ulaşılabilirlik kriteri öncelikli olarak dikkate alınmak üzere, karşılaştırmaya imkân vermesi açısından ülkelerin farklı iş sistemi türlerine örnek gösterilebilecek nitelikler taşımasına dikkat edilmiştir. Buradan yola çıkılarak araştırma kapsamında, Türkiye’nin ve ABD’nin baskın ekonomik aktörlerinden birer örneğin ‘sahipliğe dayalı eşgüdüm’ açısından karşılaştırılmasına karar verilmiştir. Araştırmayı oluşturan boyutlar karşılaştırılan her iki ülke için ayrı ayrı yürütülmüştür.

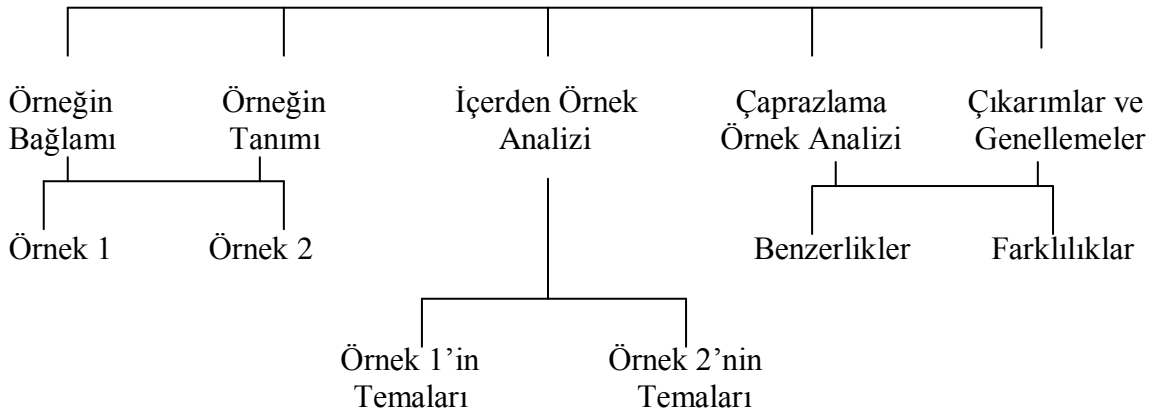
Bu araştırma kapsamında yararlanılan dokümanlar temel olarak iki gruba ayrılmaktadır. İlk grupta, ülkelerin ulusal iş sistemlerini etkileyen kurumsal özelliklerin yani bağlamın portresini çizmekte kullanılan dokümanlar yer almaktadır. Bu dokümanlar ele alınan 1900 yılından 2000 yılına değin geçen yüz yıllık zaman içerisinde ülkelerin ekonomik, politik ve sosyal çerçevesini yansıtan her türlü kaynağı kapsamaktadır. Bunlar; kitaplar, akademik ve ticari dergi makaleleri, gazete haberleri ve kurumsal dokümanlardır.

Araştırmanın, örnek olay çalışması kapsamında yararlanılan dokümanlar ise ikinci grubu oluşturmaktadır. Bu dokümanlar, incelenen örneklerin kurumsal arşivlerindeki yıllık

raporlarını, internet sitesinde yayınlanan dokümanları, örnekler hakkında dünyanın önde gelen dergi ve gazetelerinde yayınlanmış makale ve röportajları ayrıca örnek olarak seçilen kuruluşlarda görev yapmış kişilerin otobiyografilerini kapsamaktadır.

İlk grupta yer alan dokümanlar araştırmacı tarafından derinlemesine incelenerek seçilen ülkelerin ulusal iş sistemlerini şekillendiren temel kurumların oluşumunu, bu kurumlar arası karşılıklı ilişkilerin doğasını tarihsel olarak ele alınmış ve karşılaştırmalı bir biçimde sunulmaya çalışılmıştır. İkinci gruptaki dokümanlar ise her iki örnek için öncelikle tek tek bir bütün olarak incelenmiş daha sonra her iki örnek karşılaştırılarak elde edilen tekil sonuçlar karşılaştırılmıştır. Başka bir deyişle, önce her örnek için ‘içerden örnek analizi’ ile örneklerin temel portresi çizilmiş daha sonra da ‘çaprazlama örnek analizi’ yapılarak örneklerin benzerlik ve farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır (Creswell, 2007: 172). Buna göre araştırmanın analiz çerçevesi Şekil 3’de gösterilen biçimdedir.

Şekil 3. Örnek Olay Çalışmasının Derinlemesine Portresi



Kaynak: Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design*. (2. Baskı) Sage Publications: California. Sayfa: 172.

Ayrıca not edilmesinde fayda olan bir diğer konu, bu araştırmada benimsenen örnek olay çalışmasının ‘klasik örnek olay’ çalışması olduğudur. Eisenhardt’in (1989) ‘örnek olay araştırmasıyla teori geliştirme’ makalesinde sunmuş olduğu teori geliştirme veya test etmede birden çok örnek olayın gerekli olduğu görüşü bu araştırmada benimsenmemektedir.

Eisenhardt'in (1989) modeli kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olmakla birlikte Dyer ve Wilkins'in (1991: 613) de ortaya koymuş olduğu gibi kendi içerisinde bazı sınırlılıklara sahiptir. Örneğin, Eisenhardt (1989) teori geliştirmek için en az 4 ila 10 örneğin incelenmesinin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Ancak dört ve daha fazla sayıda örneğin incelenmesi her örnek için yapılacak derinlemesine çalışmaları yüzeyselleştirecektir (Dyer ve Wilkins, 1991: 615) bu nedenle, örnek olay çalışmasının esas amacı olan derinlemesine anlama olanakları sınırlı hale gelecektir. Bilindiği gibi bu günün teorik alt yapısına büyük katkıları olan örnek olay çalışmaları (örneğin, Selznick'in 1949'da tek örnek kullandığı çalışması, Blau'nun 1955'te iki örnek kullandığı çalışması, Croizer'in 1964'te iki örnek kullandığı çalışması gibi) 'klasik örnek olay' çalışması ile gerçekleştirilmiştir (Dyer ve Wilkins, 1991: 614). Bir veya iki örneğin teorik katkı sağlamada yeterli olmasından dolayı bu araştırmada da, iki örnek kullanılmakta ve 'klasik örnek olay' çalışması gerçekleştirilmektedir.

Ek olarak, Miles ve Huberman (1994) çok sayıda örnek olayın incelenmesinin genellenebilirlik olanaklarını arttırıp arttırmadığı sorusuna net bir şekilde arttırmaz cevabı vermişlerdir. Çünkü örnek olay çalışması ile istatistiksel bir genelleme yapılabilmesi zaten söz konusu değildir. Örnek olay çalışması ile yapılacak genelleme kavramsaldır ve bu nedenle incelenen örnek olay sayısının arttırılması, bu yönde bir katkı sağlamamaktadır (Miles ve Huberman, 1994).

Bu araştırmada örnek olay çalışmasının tüm analiz aşamaları gerçekleştirilmektedir. Creswell'in (2007: 156) belirlemiş olduğu örnek olay çalışması sürecindeki aşamalar olan; (1) verilerin toparlanması ve gruplanması, (2) veri metinlerinin ön okuma ile okunarak başlangıç notlarının alınması, (3) örneğin bağlamının ve kendisinin tanımlanması, (4) tema ve/veya örüntülerin belirlenmesi için kategorik sınıflamaların yapılması ve (5) verilerin yorumlanarak anlatıya dönüştürülmesi aşamaları çalışma kapsamındaki iki örnek için ayrı ayrı gerçekleştirilmekte ancak bir bütün olarak değerlendirilecek aktarılmaktadır.

Bu araştırmada niteliksel analiz yöntemlerinin kullanılması tercih edilmektedir. İlgili yazında kimi araştırmacılar (örneğin, Rossman ve Wilson, 1994) niteliksel ve niceliksel yöntemlerin bir arada kullanılmasının faydalarına değinmişlerdir. Ancak niteliksel veya niceliksel analiz yöntemlerinin kullanımı epistemolojik bir tercihe

dayanmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979). Dolayısıyla araştırma, kavramsal çözümlemelere imkân sağlayan niteliksel araştırma yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir.

Özetlemek gerekirse, bu araştırma kapsamında önce karşılaştırılacak ülkelerin kurumsal bağlamlarının belirlenmesine yönelik olarak ‘tarihsel ve karşılaştırmalı kurumsal analiz’ yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile elde edilen ülkelere ait kurumsal alt yapı ana şablon olarak kullanılmış, bu makro araştırmanın mikro düzeye yansımaları ise, her ülkeden seçilecek birer baskın ekonomik aktör ile gerçekleştirilmiş olan ‘örnek olay çalışması’ ile belirlenmeye çalışılmıştır. Örnek olay çalışması önce her iki örnek için tek tek gerçekleştirilmiş daha sonra ‘çaprazlama örnek analizi’ ile ele alınan örnekler arası benzerlik ve farklılıklar değerlendirilmiştir. Böylece araştırmanın cevap aranan ana sorularına ilişkin hem makro hem de mikro düzeyden kanıtlar toplanmış ve daha sonra bunlar bir bütün olarak yorumlanmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Veri Kaynakları

Araştırmanın verileri karşılaştırılmak üzere belirlenen ülkelere ve bu ülkelerin baskın ekonomik aktörlerine ilişkin yazılı metinlerden yani ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Bu yazılı kaynakların neler olduğuna değinilmeden önce, araştırma kapsamında hangi ülke ve ekonomik aktörlerin karşılaştırmaya tabi tutulacağını belirtmekte fayda olduğu düşünülmektedir.

Daha önceden de değinildiği gibi karşılaştırılan ülkelerin seçiminde, hem Whitley’in (1999a) belirlemiş olduğu iş sistemi kategorilerinde farklı gruplarda yer almalarına hem de bilgilerin ulaşılabilirliğine dikkat edilmiştir. Böylece bölümlenmiş iş sistemine sahip ABD ile devlete bağımlı iş sistemine sahip Türkiye Cumhuriyeti’nin kurumsal özelliklerinin ve seçilen birer baskın ekonomik aktörlerinin karşılaştırılmasına karar verilmiştir.

Yöntem bölümünde daha önce bu ülkelerin baskın ekonomik aktörlerinden yalnızca birer örnek seçilerek karşılaştırmasının araştırmanın amacına uygun olduğu açıklanmıştır. Bu çalışmada iş sisteminin özellikleri ile baskın ekonomik aktörler tarafından benimsenen yapı ve strateji ilişkisine bakılmamaktadır. Başka bir deyişle iş sistemi

özelliklerinin yol açtığı baskın ekonomik aktörlerce benimsenen yapı ve strateji, yazında vurgulanan haliyle verili kabul edilmektedir. Böyle bir ilişkinin ortaya konulabilmesi için yöntem açısından incelenen ülkelerden en az ikişer örnek olayın incelenmesi gerekmektedir. Bu araştırmada iş sistemi özelliklerinin incelenen ülkelerde tartışılan strateji ve örgütsel formları ortaya çıkarmış olduğu ilgili yazında vurgulandığı haliyle verili kabul edilmekte ve bu varsayım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı incelenen ülkelerdeki baskın ekonomik aktörler tarafından benimsenen strateji ve yapının benimsenme sürecine etki eden öncüllerin ortaya çıkarılması olduğundan, incelenen ülkelerden bu süreci ortaya koyabilecek niteliklere sahip birer örnek olay seçilmiştir. Bu örnek olayların tarihsel olarak gelişimleri incelenerek strateji ve yapının benimsenme süreçlerine odaklanılmaktadır.

Buradan yola çıkılarak, 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 sayılabilecek General Motors Şirketi karşılaştırmada kullanılmak üzere örnek olay olarak belirlenmiştir. Bu iki örnek incelemeye alınan ülkeler için, gerek kuruluş yıllarının eskiliği itibariyle 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, holding yapılanmasını benimsemeden önce çeşitli şirketlerle kurumsal bağlamın özelliklerinin şekillendiği Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyetin ilanından sonraki dönemlerde faaliyet göstermekte ve 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), General Motors'u çok bölümlü yapıların yaratıcılarından biri olduğunu belirtmektedir. Yine kuruluş tarihi itibariyle ülkenin kurumsal özelliklerinin şekillendiği döneme tanıklık etmesi bakımından da, General Motors araştırma kapsamında örnek olarak incelenecek en önemli aday olarak ortaya çıkmaktadır. Seçilen her iki örnekte erken dönemde çeşitlenme stratejilerini benimsemişler ve bahsi geçen yapılanmaları benimsemişlerdir bu açıdan da araştırma kapsamına en uygun örnek olay olarak görünmektedirler. Sonuç olarak, araştırma verileri

seçilen bu örnekler yani Türkiye’den Koç Holding ve ABD’den General Motors Şirket’lerine dair ikincil kaynaklardan toplanılmıştır.

Örnek olay çalışmalarında çok sayıda kaynaktan faydalanılmasının uygun olduğu ortaya konulduğundan (Leonard-Barton, 1990; Yin, 2003) bu araştırmanın verileri de birden çok kaynaktan toplanmıştır. Bu veri kaynakları Tablo 6’da özetlenmektedir.

Tablo 6. Veri Kaynakları

Veri Kaynakları	Analiz Yöntemi	Analiz Aracı/Şekli
I. Karşılaştırılacak ülkelerin bağlamlarını belirlemeye yönelik dokümanlar	Tarihsel Karşılaştırmalı Kurumsal Analiz	Kavramsal/Niteliksel
A. Türkiye’nin bağlamını belirlemeye yönelik dokümanlar 1. Kitaplar 2. Akademik ve ticari dergiler 3. Devlet kurumlarının web siteleri		
B. ABD’nin bağlamını belirlemeye yönelik dokümanlar 1. Kitaplar 2. Akademik ve ticari dergiler 3. Devlet kurumlarının web siteleri		
II. İncelenecek örneklere ilişkin dokümanlar	Örnek Olay Çalışması	Kavramsal/Niteliksel
A. Koç Holding’e ilişkin dokümanlar 1. Koç Holding’e ilişkin kitaplar a. Koç Holding’in kurucu veya yöneticilerinin otobiyografileri b. Koç Holding’in tarihine ilişkin kitaplar 2. Koç Holding’e ilişkin yayınlanmış gazete ve dergi makaleleri		
B. General Motors şirketler grubuna ilişkin dokümanlar 1. General Motors şirketler grubuna ilişkin kitaplar a. General Motors şirketler grubunun kurucu veya yöneticilerinin otobiyografileri b. General Motors şirketler grubunun tarihine ilişkin kitaplar 2. General Motors’a ilişkin yayınlanmış gazete ve dergi makaleleri		

Araştırmada öncelikle karşılaştırılan ülkelerin bağlamsal özelliklerinin belirlenmesi ve incelenen 1900 yılından 2000 yılına değin, ulusal iş sistemlerinin nasıl şekillendiğinin anlaşılabilmesi için ‘tarihsel kurumsal analiz’ gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda incelenen her iki ülkenin bağlamsal özelliklerini ortaya koyan dokümanlar incelenmiştir. Dokümanlardan elde edilen bilgiler kavramsal olarak değerlendirilmiştir. Böylece veri

analizinin ‘tarihsel karşılaştırmalı kurumsal analiz’ aşamasını oluşturan birinci kısmı tamamlanmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmını oluşturan ‘örnek olay’ çalışması ile incelenecek olan Koç Holding ve General Motors şirketler grubuna ilişkin dokümanlar belirtilen alt gruplamalar dâhilinde ele alınacak olursa;

A.1. Koç Holding’e ilişkin kaynaklardan kuruluşun internet sitesine ilave olarak aşağıda künyesi verilen kitaplar incelenmiştir;

- Vehbi Koç. 1983. Hayat Hikâyetim. 4. Baskı. Çeltüt Matbaacılık ve Sanayi ve Ticaret A.Ş.: İstanbul. (Kurucu)
- Vehbi Koç. 1987. Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim. Vehbi Koç Vakfı Yayınları: İstanbul. (Kurucu)
- Bernar Nahum. 1988. Koç`ta 44 Yılım: Bir Otomotiv Sanayi Kuruluyor. Milliyet Yayınları: İstanbul. (Üst düzey yönetici)
- Suna Kıracı. 2008. Ömrümden Uzun İdeallerim Var. Suna ve İnan Kıracı Vakfı Yayınları: İstanbul. (Kurucu aile üyesi ve üst düzey yönetici)
- Can Kıracı. 1995. Anılarımla Patronum Vehbi Koç. Milliyet Yayınları: İstanbul. (Kurucu aile üyesi ve üst düzey yönetici)
- Can Dündar. 2007. Özel Arşivinden Belgelerle ve Anılarıyla Vehbi Koç. I. Cilt. Doğan Kitap: İstanbul.
- Can Dündar. 2008. Özel Arşivinden Belgelerle ve Anılarıyla Vehbi Koç: 1961-1976. Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.

A.2. Araştırmada ikincil veri olarak başvuru olan bu bölümde bahsi geçen kaynaklara LexisNexis veri tabanı ile yapılan taramadan ulaşılmıştır. LexisNexis dünyada özellikle akademik çalışmalarda kaynak olarak başvuru olan ticari gazete ve dergi metinlerini bir araya getirmiş bir veri tabanıdır. Bu veri tabanından istenilen yıl aralıklarında belirli anahtar kelime/ler ile tarama yapmak mümkündür. Bu araştırmada da LexisNexis veri tabanından 3 Mart 2008 tarihi itibarıyla ‘Koç Holding’ anahtar kelimeleri ve 1900 yılından 2000 yılına kadar olan zaman aralığını kapsayan taramadan elde edilmiş olan dergi ve gazete haber metinleri de incelenmiştir. Tarama sonucunda dünyada yaygın olarak kabul gören ve kaynak

olarak başvuru olan 44 yayıncı organında (Ek-2) 168 haber metnine ulaşılmıştır. Bu haber metinlerinin en eski tarihlisi 1977 yılına aittir. Buradan tarama yapılan veri tabanına ‘Koç Holding’ anahtar kelime ile ulaşılabilecek daha eski tarihli bir haber metninin yüklenmemiş olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada sadece sahibinin sesi açısından değerlendirme yapılacağından, bu elde edilen haber metinlerinden yalnızca kurucu, yönetici ve çalışan konumunda kişilerin vermiş oldukları röportaj ve kişisel ifadeleri dikkate alınmıştır. Bu haber metinlerine ilave olarak Koç Holding’in 1963 yılından itibaren yayınlanmaya başlayan Bizden Haberler Dergisi’nin 2000 yılına kadarki tüm sayıları da kuruluşun merkez binasındaki ofisindeki arşivinde incelenmiştir.

B.1. General Motors şirketler grubuna ilişkin kaynaklardan kuruluşun internet sitesine ilave olarak aşağıda künyesi verilen kitaplar incelenmiştir:

- William C. Durant. 2008. In His Own Words. Scharchurg Archives Kettering University: Flint. (Kurucu)
- Alfred P. Sloan. 1990. My Years With General Motors. Doubleday Dell Publishing Group Inc.: New York. (Üst düzey yönetici)
- William Pelfrey. 2006. Billy, Alfred and General Motors. Amacom: Usa. (Üst düzey yönetici)
- Lawrence R. Gustin. 2008. Billy Durant: Creator of General Motors. The University of Michigan Press: Usa. (Üst düzey yönetici)
- Robert F. Freeman. 2001. The Struggle for Control of the Modern Corporation: Organizational Change at General Motors, 1924-1970. Cambridge University Press: United Kingdom.

B.2. LexisNexis veri tabanından 3 Mart 2008 tarihi itibarıyla ‘General Motors’ anahtar kelimeleri ve 1900 yılından 2000 yılına kadar olan zaman aralığını kapsayan taramadan elde edilmiş olan dergi ve gazete haber metinleri incelenmiştir. Tarama sonucunda 13 kaynaktan yayınlanmış (Ek-3) 998 haber metnine ulaşılmıştır. Bu haber metinlerinden 13 kaynağın tamamını dâhil edecek biçimde rast gele 330 haber metni seçilmiş ve sahibinin sesini temsil eden kurucu, yönetici ve çalışanlara ait açıklama ve ifadeler değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Analiz Süreci

Araştırmanın amacına uygun olarak toplanmış veri kaynakları derinlemesine incelenerek kavramsal analize tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında yararlanılan analiz yöntemleri olan ‘tarihsel ve karşılaştırmalı kurumsal’ analiz ve ‘örnek olay’ çalışmalarında bir önceki bölümde belirtilen kaynaklar öncelikle ön okumalarla içerikleri hakkında genel bilgi edinilmiş daha sonra bu kaynaklardan araştırma sorularına ve temel meselelerine ışık tutacak nitelik taşıyan temalar belirlenerek ana tema kategorileri oluşturulmuştur. Örneğin, Koç Holding ve General Motors şirketlerine dair incelenen 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 (Tablo 7 ve Tablo 8). Bu analiz süreci kuruluşların çeşitlenme hikâyelerini anlatan bölümlere uygulanarak ‘*çeşitlenme nedenleri*’ ve çeşitlendikleri alanları anlatan bölümlere uygulanarak ise ‘*çeşitlenme stratejisi*’ tema kategorileri elde edilmiştir. Daha sonra benzer şekilde, metinler içerisinde incelenen kuruluşların adapte etmiş oldukları yapıları benimseme nedenlerini ortaya koyan metin blokları belirlenmiş ve ‘*yapının benimsenme nedenleri*’ tema kategorisi altında toplanan temalar elde edilmiştir.

Tablo 7. Koç Holding’e Dair Temaların Elde Edildiği İfadelerden Örnekler

Benimsenen Çeşitlenme Stratejisinin Öncüllerine Dair Ön Plana Çıkan Temalar	Temanın Elde Edildiği İfade Örnekleri
Piyasa fırsatlarını değerlendirmek	Vehbi Koç: “Atatürk’ün Ankara’yı başkent yapması şehre büyük canlılık getirdi. Bayındırlık ve yapı işleri başladı. Ben de bakkaliye, köselecilik ve hırdavat işlerini bıraktım, yapı malzemesi işine girdim.” (Koç, 1983: 42).
Büyüme	Vehbi Koç: “Ankara’da esnafıktan çıktım, tüccar sınıfına girdim ve tanındım. İşlerim iyi gidiyordu, ilerlemek ve yükselmek istiyordum. Ankara bana ufak gelmeye başladı. Bütün hevesim İstanbul’da bir mağaza açmaktı.” (Koç, 1983: 35). Vehbi Koç: “İnşaat işlerinde ilerledikçe, malzeme satışından müteahhitliğe geçtikçe, daha büyük işlere girmek istiyordum.” (Koç, 1983: 45).
Yatırım yapmak	Vehbi Koç: “Para kazandıkça, borçlanmadan işlerimi büyütüyordum. Devamlı olarak yeni iş alanları arıyordum.” (Koç, 1983: 59).
Memlekete fayda sağlamak	Vehbi Koç: “Bu işin gelecek bakımından memleket için fayda sağlayacağına, montaj endüstrisinin otomobil endüstrisinin başlangıcı olduğuna inanıyor, başka memleketlerde de bu endüstrinin böyle başladığını biliyorduk.” (Koç, 1983: 85).
Memleketin ihtiyaçlarını karşılamak	Vehbi Koç: “Memleketimin yükselmesi en büyük gayemdir. Ampul ve lastik sanayinin bu memlekete gelmesinde hizmetim olmuştur. Halka ucuz buzdolabı temin etmekle hizmet ettiğime kaniim. ... Siemens ile Mudanya’da kurmakta olduğumuz yer altı kablo fabrikasının, memleketin ihtiyacını temin ettikten başka, birkaç yıl sonra ihracata geçeceğine inanıyorum.” (Koç, 1983: 86). Vehbi Koç: “Koç Holding çok ilerleyecek, Türkiye’nin en büyük hususi sektörünü temsil eden bir müessese olacak, 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, 1963 (2): 2).
Ekonomik ve politik istikrarsızlıktan korunmak	Vehbi Koç: “Bizde, büyük ülkelerde olduğu gibi, tek bir alanda iş yaparak büyüme çok güçlü. Ekonomik ve politik durumumuz sürekli olarak iniş, çıkışlar gösteriyordu. Bu bakımdan, bir iş zarar ederse, bir başka iş kar eder, böylece dengeyi sağladım düşüncesiyle davrandım. Bunda isabet ettiğime inanıyorum.” (Koç, 1983: 93-94).

Benimsenen Yapının Öncüllerine Dair Ön Plana Çıkan Temalar	Temanın Elde Edildiği İfade Örneği
Devamlılık	Vehbi Koç: “Muhtelif zamanlarda birçok kıymetli işadami işler kurmuşlar, büyümüşler, fakat şahsi firma oldukları için ölümlerinden sonra müesseseleri dağılmıştı. Dağılmanın önüne geçebilmek için ortak şirketlerin hepsini Holding’e bağladım.” (Milliyet Gazetesi, 31 Mayıs 1976).

Süreklielik	Vehbi Koç: “Koç grubu daha fazla büyümeden temelini sağlamlaştırmak, şirketlerin birbirleriyle bağlantısını güçlendirmek, modern sevk ve idarecilik prensipleri ile yönetilmelerini en önemlisi sürekliliklerini sağlamak istiyordum.” (Koç, 1983: 94).
Kurumsallaşma	Can Kıracı: “Vehbi Koç’un önem verdiği diğer bir öncülük alanı ‘kurumsallaşma’ ilkesidir. Vehbi Koç kurduğu işlerin kendinden sonra da devam etmesini bir tutku haline getirmiştir. Birçok şirketin kurucusunun ölümüyle beraber tasfiye olması, Vehbi Beyi her zaman etkilemiştir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için de holdingleşmeye yönelmiştir.” (Kapital Dergisi, Şubat 1990).
Halka Açılma	Vehbi Koç: “Bunlar (Avrupa ve ABD’deki müessese sahipleri) şirketler kurmuşlar halka açılmışlar işin başına kabiliyetli yöneticileri getirmişlerdir. Bu suretle kurdukları müesseselerin devamlılığını sağlamışlar, ölümlerinden sonra isimlerini yaşatmışlar ve memleket ekonomisi bu kurucuların ölümlerinden sonra bir zarar görmemiştir.” (Bizden Haberler Dergisi, Mart 1983).
Hisse dağıtarak çalışanları şirkete bağlama	Vehbi Koç: “Holding’i kurma maksatlarımdan en önemlileri: -Ölümünden sonra bu kadar emekle meydana gelen bir teşkilatı yaşatmak, -Bugün çalışanlara yarın çalışacaklara hisse senetleri satmak suretiyle müesseseye bağlamak...” (Koç, 1983: 100; Bizden Haberler Dergisi, (2): 2).
Hissedarların geleceklerini güvence altına alma	Vehbi Koç: “Holding’i kurmaktaki maksatlarımdan en mühimleri: ... Holding içinde sosyal hususlara ehemmiyet vererek işten ayrılanların istikballerini temin etmektir.” (Koç, 1983: 100).

Tablo 8. General Motors Şirketi'ne Dair Temaların Elde Edildiği İfadelerden Örnekler

Benimsenen Çeşitlenme Stratejisinin Öncüllerine Dair Ön Plana Çıkan Temalar	Temanın Elde Edildiği İfade Örnekleri
Piyasa fırsatlarını değerlendirmek	William Durant: “İnsanlar onun (elektrikli buzdolabı) bir beyaz eşya olarak önemini ve değerini anladığında tek başına bölümün kazancının tüm General Motors hisselerinin kar paylarını ödemeye yeteceğine güvenim tamdı ve bundan hiç şüphem olmadı.” (Pelfrey, 2008: 218).
Rekabet baskısı	Alfred Sloan: “1920’lerin sonunda günlük aile kullanımı için küçük bir uçak olan ‘flivver’ uçağının gelişimi çok konuşulan bir konuydu ... Böyle bir uçağın gelişiminin otomobil endüstrisi için büyük ve öngörülemeyen sonuçları olabileceğinden ‘havacılık sanayine’ girdiğimizi açıklayarak kendimizi korumaya aldığımızı hissettik.” (Sloan, 1990: 363).
Sektörel kontrolü sağlamak	William Durant: “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).
Devlet desteği	Alfred Sloan: “O zamanlar yoktan bir şirketi var etmek şimdikine göre daha kolaydı çünkü devlet şirket karlarına bugün uyguladığı vergi kesintilerini o dönemde uygulamıyordu.” (Sloan, 1990: 19).
Araştırma geliştirme	Alfred Sloan: “Otomotiv dışında kalan yatırımlarda hiçbir zaman bir ana planımız olmadı; bu alanlara farklı sebeplerle girdik ve kimi önemli anlarda çok şanslıydık. Örneğin, üretmek istediği jeneratöre uygun motoru bulabilmek için dizel gücü deneyleri yapan Bay Katering’in 1913 yılı kadar eskiye dayanan dizel motorlara olan özel ilgisi sayesinde bu sektöre girdik.” (Sloan, 1990: 341).
Benimsenen Yapının Öncüllerine Dair Ön Plana Çıkan Temalar	Temanın Elde Edildiği İfade Örneği
Şirket içerisinde kaynakların en iyi şekilde dağılımının sağlanması	“Başkan DuPont’un görevi tanımlanacak olursa, şirketin finansal kaynaklarının daha etkili bölümlere kaydırılması olarak tanımlanabilir.” (Wall Street Journal, Mart 1924: 10).
Bağlı şirketlerle koordinasyonun sağlanması	Alfred Sloan: “Bu çalışmanın amacı General Motors Şirketine; kapsamlı faaliyetler için otoriteyi ilgili birimlere dağıttığı gibi zamanda her birimin birbiri ile koordinasyonunu sağlayan ve aynı zamanda esas işini yerine getirmesine engel olmayacak şekilde verimliliğini devam ettiren bir örgütlenme biçimi önermektir.” (Chandler, 1964: 114).
Bağlı şirketler üzerinde kontrolün sağlanması	Alfred Sloan: “Örgüt olarak tek tek faaliyet gösteren birimler hakkında bilgimiz ve kontrolümüz yoktu. Faaliyet birimleri at ticareti anlayışı içerisinde ahablık ilişkileriyle yönetim söz konusuydu.” (Sloan, 1990: 27). Donaldson Brown: “Gerçek anlamda ‘merkezi kontrol’ yönetimin merkezi olarak gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Tüm bölümlerin faaliyetlerinin kontrol edilmesini gerektirir böylece faaliyetlerin

	işletmenin gerçek ihtiyaçları ve şirket politikalarının gerekleri doğrultusunda koordinasyonu sağlanabilir.” (Brown, 1927: 4).
Verimliliğin artırılması	Donaldson Brown: “General Motors Şirketini farklı kategorilerden oluşan işletmeler olarak ayırmak, aynı üretim hattında rekabet içerisinde olan çeşitli birimlerin performansını karşılaştırabilme olanağı yaratmaktadır. Böylece her bir durum için bütünün verimliliğini ayarlamak mümkün olmaktadır.” (Brown, 1927: 10).
Bağlı şirketler ve merkez arasındaki bilgi akışının sağlanması	“Onların (örgüt içinde tanımlanmış standart prosedürlerin) bağımsız ve düzenli bilgi dolaşımını sağlayarak tüm şirketi birbirine bağlama etkisi vardır.” (Fortune, Nisan 1938: 112).
Tamamen özerk şirketleri tek bir merkezi karar birimine bağlamak	Paul Coffman: “Bağımsız örgütler oldukça önemlidir ancak birimler arası işbirliği merkezi bir otorite tarafından kontrol edilmektedir. Böylece yönetime ilişkin tüm detaylar birim yöneticileri tarafından gerçekleştirilir ancak birimler arası koordinasyon holding şirket tarafından sağlanır ve faaliyet planları holding şirket tarafından uygulanır.” (Coffman, 1932: 270).
Değişim için esnekliğin sağlanması	“O (Alfred Sloan) bu devin küçük bir işletmenin olabileceği kadar esnek ve karlı olabildiğini sağlamak için elinden geleni yaptı.” (Fortune, Nisan 1938: 73).

Bu belirlenen tema kategorileri sadece araştırmacıya analitik bir analiz gerçekleştirmesinde yardımcı olma amacını taşımaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen kavramsal analiz sayesinde, ülkelerin kurumsal bağlamlarına ve incelenen kuruluşların sahipliğe dayalı eşgüdüm özellikleri açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koyabilmek mümkün olabilmektedir.

Böylece araştırma kapsamında incelenen ülkelerin bağlamsal özelliklerinin oluşturduğu zemin üzerinde, her ülkeden karşılaştırılan birer örneğe ait metinler derinlemesine incelenmiştir. Bu inceleme sırasında esas olarak araştırma sorularına cevap aranmış ve bu cevapları destekleyici ipuçları yakalanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, esas olarak tema kategorilerinin belirlenmesinde araştırma sorusu ile ilgili temalara yoğunlaşmış, diğer temalar göz ardı edilmişlerdir. Diğer bir deyişle, sahipliğe dayalı eşgüdüm ve sahiplik kontrolü, yatay çeşitlenme ve dikey bütünleşme gibi sahipliğe dayalı eşgüdümün boyutlarına ve bunlar üzerinde etki sahibi olması muhtemel kurumsal özelliklere dair temalara odaklanılmıştır.

Araştırmanın analiz sürecinde üzerinde durulan bir diğer husus da, incelenen ülkelerin kurumsal özellikleri ile seçilen örneklerin sahipliğe dayalı eşgüdüm unsurları arasındaki ilişkilerin ortaya konulabilmesidir. Dolayısıyla, metin incelemeleri sırasında

dokümanların içerisinde, kurumsal özellikler ile örgütsel özellikler arasındaki mekanizmaları ortaya koyan veya bu mekanizmalara yönelik ipuçları içeren bölümler de çekip çıkartılmaya çalışılmıştır. Mekanizma ile değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri ifade edilmek istenmektedir (Campbell, 2004: 63). Böylece analiz sürecinde daha önceden de belirtildiği gibi araştırmaya kaynak teşkil eden metinler öncelikle ön okuma ile okunmuş, daha sonra karşılaştırılan ülkeler ve örnekler için önce ayrı ayrı tema kategorileri belirlenmiş, daha sonra ortak tema kategorileri belirlenmiş ve son olarak bu elde edilen temalar kavramsal olarak analiz edilerek ülkeler ve örnekler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ile kurumsal özellikler ile örgütsel özellikler arasındaki mekanizmalar anlaşılmaya çalışılmıştır. Böylelikle araştırmanın analiz süreci tamamlanmıştır. Takip eden bölümde analiz sonucunda elde edilen araştırma bulguları sunulmaktadır.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırma kapsamında yürütülen analizlerden elde edilen ham bulgular ortaya konulmaktadır. Bu elde edilen bulgulara ilişkin açıklamalara ve tartışmalara takip eden tartışma bölümünde değinilmektedir. Bulgular, araştırmanın yöntemi bölümünde ortaya konulan her bir analiz birimi için ayrı ayrı başlıklar altında ele alınmaktadır.

4.1. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Karşılaştırılmasına Yönelik Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında incelenen ülkelerin bağlamsal özelliklerinin ortaya konulmasının araştırmanın temel meselelerinin anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünüldüğünden, öncelikle bu bölümde incelenen ülkelerin bağlamsal özelliklerine dair bulgular kronolojik olarak sunulmaktadır. Daha sonra ülkelerin bağlamsal özellikleri yani devletin ekonomi içerisindeki rolü ve politikaları, finansal sistem ve hukuk sistemi açısından bir karşılaştırma yapılmaktadır (Şekil 2 ve Şekil 4). Son olarak, sahipliğe dayalı eş güdümün unsurları olan sahiplik kontrolü ve çeşitlenme stratejisi açısından incelenen ülkelerin baskın ekonomik aktörlerinin özellikleri karşılaştırılmaktadır (Şekil 2 ve Şekil 4).

4.1.1. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Kurumsal Bağlamını Şekillendiren Önemli Olayların Tarihsel Gelişimi

Araştırma kapsamında incelenen ülkelere öncelikle, Türkiye bağlamına bakılacak olunursa, 1900 yılından 2000 yılına kadar geçen 100 yıllık dönemin ilk 22 yılının Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşü ile geçmiş olduğu görülmektedir. Cumhuriyet dönemi Türkiye'sinin bağlamsal özelliklerinin anlaşılmasında bu dönem hatta daha öncesinin sosyo-politik ve ekonomik mirasının önemli etkilerini görmek mümkündür. Dolayısıyla, Koç Holding'in temellerinin atıldığı 1926 yılından öncesinin de bağlamsal özelliklerinin hem holding yapılarının neden baskın ekonomik aktörler olarak ortaya çıktıklarının anlaşılmasında hem de Koç Holding'in gelişiminin anlaşılmasında büyük katkı sağlayacağı açıktır. Buradan yola çıkılarak araştırma kapsamında karşılaştırılan

ülkelerin 100 yıllık tarihsel portresinin çizilmesinin ve bu süre içerisindeki bağlamsal özelliklerinin belirlenmesinin anlamlı olacağına inanılmaktadır.

Türkiye ve ABD'nin bağlamsal özellikleri karşılaştırılırken, bu iki ülkenin sahip oldukları toplumsal geleneğinde dikkate alınması gerekmektedir. Türkiye için Osmanlı İmparatorluğu'ndan padişahın mutlak yönetici pozisyonunda olduğu bir merkezi yönetim geleneği söz konusudur (Kongar, 1985). Avrupa'da örnekleri var olan feodal sistemlerde merkezi otorite diğer toplumsal güçler tarafından dengelenirken, Osmanlı İmparatorluğu'nda baskın olan patrimonyal sistemde merkezi otorite mutlak güç olarak varlık göstermekte ve tüm toplumsal güçleri etkisiz hale getirmektedir (Heper, 2006: 38). Bürokrasinin temel işlevi günlük toplumsal düzeni korumak ve sürdürülmesini sağlamaktır (Kongar, 1985: 56). Bürokratik seçkinlerin gözünde girişimci grupların saygınlığı hiç olmadığından genellikle ticaret ve zanaat azınlıklar tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Heper, 2006: 180). Osmanlı İmparatorluğu'nda ticari faaliyetleri gerçekleştiren kesimlere güven duyulmaması onların yakın takip altında tutması sonucunu doğurmuştur. Cumhuriyet döneminde de önde gelen birkaç sanayicinin desteklenmesinin gerisinde, gerektiğinde kolay denetlenebilecek olmaları gerekçesi yer almaktadır (Heper, 2006: 181).

Diğer taraftan incelenen dönem içerisindeki ABD'nin tarihsel geçmişini Avrupa'nın dini, ekonomik, politik ve sınıfsal baskılarından uzaklaşarak yeni düzen kurma hevesi içerisinde göç eden kolonilerin oluşturduğu görülmektedir (Faulkner, 1957: 38). Amerikan toplumunun ve ekonomik yaşamının temellerini atan Batı Avrupalı koloniler üzerinde entelektüel birikim sağlayan Rönesans ve çeşitli reform hareketlerinin bağımsızlık ve otoriteye baş kaldırma gibi etkiler yaratmış olduğu görülmektedir (Davis vd., 1961: 6). Yeni fırsatlarla dolu ve yoktan var edilebilecek bir düzen anlamına gelen yeni bir ülke olan ABD'nin bugünkü ekonomik yaşamının şekillenmesinde, bu birey özelliklerinin önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (Davis vd., 1961: 7).

Bu tarihsel geçmişten etkilenen Türkiye'de ve ABD'de incelenen yüz yıllık dönem içerisinde çok sayıda sosyal, ekonomik, siyasi ve hukuki önemli olay meydana gelmiştir (Tablo 9). Ancak bu olayların hepsi doğrudan incelenecek örneklerin sahipliğe dayalı eşgüdüm açısından değerlendirilmesinde katkı sağlayacak nitelikte olmadığından, bu

araştırmada sadece ilgili olduğuna inanılan bağlamsal olaylar dikkate alınmaktadır. Bu önemli bağlamsal olaylar Tablo 9’da özetlenmektedir.

Tablo 9. 1900'lü Yıllarda Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Meydana Gelen Önemli Bağlamsal Olaylar

		Önemli Bağlamsal Olaylar	
Yıllar	Türkiye		ABD
1887			Eyaletler Arası Ticaret Kanunu (<i>Interstate Commerce Act</i>) kabul edilmiştir.
1890			Sherman Anti-tröst Kanunu kabul edilmiştir.
1895			İlk şirket birleşmeleri dalgası yayılmaya başlamıştır.
1903			Amerikan Ticaret ve İşçi Dairesi (<i>US Department of Commerce and Labor</i>) kurulmuştur.
1906			Hepburn Kanununun kabulü. Bu kanun ile kamu hizmetlerinin maliyet oranlarına düzenleme getirilmiştir.
1908	İttihat ve Terakki Fırkası kurulmuştur.		William Durant, 5 adet otomobil, 3 adet kamyonet ve 10 adet aksesuar ve yedek parça üreticisi şirketi birleştirerek General Motors Şirketi'ni kurmuştur.
1912			Amerikan Ticaret Odası (<i>US Chamber of Commerce</i>) kurulmuştur.
1913	Teşviki Sanayi Kanunu kabul edilmiştir. Sanayi işletmelerine bu kanunla birlikte büyük imtiyazlar sağlanmıştır.		Federal Rezerv Sistemi (<i>Federal Reserve System</i>) oluşturulmuştur.
1914			Clayton anti-tröst yasası kabul edilmiştir. Bu kanun ile haksız rekabeti engellemeye yönelik düzenlemeler yapılmıştır.
1916			Gümrük Komisyonu oluşturulmuştur.
1920	1. İcra Vekilleri Heyeti kurulmuştur.		Alfred Sloan Jr., yerinden yönetim ilkelerini tanımlayarak Pierre DuPont yönetimindeki General Motors şirketini yeniden yapılandırmaya başlamıştır.
1921	2. İcra Vekilleri Heyeti kurulmuştur. TBMM ilk anayasayı kabul etmiştir.		
1923	Cumhuriyet ilan edilmiştir ve 1. Hükümet kurulmuştur. İzmir İktisat Kongresi gerçekleştirilmiştir.		Açık Piyasa Yatırım Komitesi (<i>Open Market Investment Committee</i>) kurulmuştur.
1924	1924 Anayasası kabul edilmiş ve 36 sene yürürlükte kalmıştır.		Amerikan Ticaret Odası işyerlerinde uyulması gereken prensipleri yayınlamıştır.
1925	Şeker fabrikaları için Teşvik ve İmtiyaz Kanunu kabul edilmiştir.		İkinci şirket birleşmeleri dalgası yayılmaya başlamıştır.
1926	Kurtuluş savaşı sonrası dönemi maddi kaynakların oldukça sınırlı		AFL otomotiv endüstrisinde sendikalaşmayı planlamıştır.

olduğu bir dönem olmuştur.

- 1928 Lozan Anlaşmasının öngördüğü gümrük tarifeleri kaldırılmıştır.
- 1929 Osmanlı İmparatorluğu'ndan devralınan borçların ilk taksiti başlamıştır. Görece daha korumacı gümrük tarifeleri uygulanmaya başlanmıştır. Milli Sanayii Teşvik Kanunu kabul edilmiştir.
- 1930 Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun kabul edilmiştir.
- 1933 Sanayi ve Maadin Banakası kurulmuştur. Devlet Sanayi Ofisi yerine Sümerbank kurulmuştur. Aşırı üretimi engellemeye yönelik Sürprodüksiyon Kararnamesi yayınlanmıştır.
- 1934 Ticaret Anlaşması (*Trade Agreement Act*) Kanunu kabul edilmiştir. Bu kanun ile gümrük vergileri düşürülmüştür ve ticaret serbestleşmiştir. Menkul Değerler Borsası (*The Securities Exchange Act*) Kanunu kabul edilmiştir.
- 1935 Ulusal İşçi İlişkileri (*National Labor Relations Act_NLRA/Wagner Act*) Kanunu kabul edilmiştir. Bu kanun sendikaları desteklemek amacı taşımaktadır.
- 1936 Robinson-Patman Kanunu kabul edilmiştir. Bu kanun kimi satışlarda belirli müşterilere düşük fiyat verilerek fiyat ayrımcılığı yapılmasını engellemiştir.
- 1937 1924 Anayasasında iki önemli değişiklik yapılmıştır. Birincisi, siyasal rejimin ana ilkelerinden devletçilik anayasaya girmiştir. İkincisi, mülkiyet haklarına düzenleme getirilmiş ve toprak reformu gerçekleştirilmiştir.
- 1938 Büyük önder Atatürk vefat etmiştir. Bayar istifa etmiş ve ekonomi üzerindeki artan müdahalecilik eğilimi güçlenmiştir.
- 1940 1940'larda endüstrileşme ilkesi benimsenmiştir. Milli Koruma Kanunu kabul edilmiştir.
- Hisse Senedi Piyasalarında şok bir düşüş yaşanmıştır ve bu şok düşüş ile birlikte Büyük Buhran olarak bilinen dünya çapında etkileri olan kriz yaşanmaya başlamıştır.
- Smoot-Hawley Kanunu kabul edilmiş ve gümrük vergileri yükseltilmiştir. İş Yeri Güvenliği ve Sağlığı Kanunnamesi kabul edilmiştir.
- Ulusal Endüstriyel İyileşme (*National Industrial Recovery Act*) Kanunu kabul edilmiştir. Glass-Steagall Kanunu kabul edilmiştir. Bu kanun yatırımcıların Federal Rezerv Kurulu ile yatırım ve kredi bilgilerini paylaşmalarını engellemiştir. Ulusal İyileşme Yönetimi 'Adil Rekabet Kararnamesi'ni yayınlamıştır. Yeni Sözleşme (*New Deal*) dönemi başlamıştır.
- Kırk dört gün süren grevin ardından, General Motors Birleşmiş Otomotiv Çalışanları sendikasını tanımıştır. Hem General Motors hem de Chrysler sendika ile anlaşma imzalamışlardır.
- Başkan Roosevelt, çalışanların çalışma saatlerinin ve maaşlarının düzenlediği *Fair Labor Standards* Kanununu imzalamıştır.
- İhracat Kontrol Yasası (*Export Control Act*) kabul edilmiştir ve savunma sanayi için önem taşıyan malzemelerin (demir gibi) ihracatına sınırlama getirilmiştir.

- 1943 Ticaret ve Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Yasası kabul edilmiştir. 1942’de konulan Varlık Vergisi kaldırılmıştır.
- 1945 Tek partili sistemden çok partili sisteme geçilmiştir. Toprak Reformu Yasası kabul edilmiştir.
- 1946 Beş Yıllık Sanayi Planı hazırlanmıştır. Kota uygulamaları büyük ölçüde düşürülmüştür.
- 1947 Türkiye Kalkınma Planı hazırlanmıştır. Truman Doktrini ile Sovyet tehdidine karşı Batı Bloğu birleşmiştir. ABD tarafından Avrupa ekonomilerini tekrar kalkındırma amaçlı Marshall Planı hazırlanmıştır. Bu kapsamda Türkiye de ekonomik yardım almıştır.
- 1950 Türkiye’de yerli imalat süratle gelişmeye başlamıştır. Demokrat Parti iktidara gelmiştir. Sanayi işletmelerine kredi sağlamak amacıyla Sınai Kalkınma Bankası kurulmuştur.
- 1952 Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş) kurulmuştur. Ekonomide hedeflenen liberalleşme sağlanamamış ve tekrar korumacı bir sisteme dönmeye başlanmıştır.
- 1954 Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu kabul edilmiştir. Hükümet yetkilileri ile işadamları arasında olabilecek gizli anlaşmaları denetlemek amacıyla Kredileri Tanzim Komitesi kurulmuştur.
- 1956 Türk Ticaret Kanunu kabul edilmiştir. Bu kanun temel olarak ticarethane ve fabrikalara ve buralarda yürütülen ticari muamele ve işlere düzenleme getirmiştir. Milli Korunma Kanununun yeni düzenlemesi yürürlüğe girmiştir. Bu yasa devlete büyük denetim yetkisi vermesi bakımından iş dünyasında olumsuz karşılanmıştır.
- 1959 Londra ve Zürih Anlaşmaları ile Kıbrıs’ın Bağımsız bir Cumhuriyet olarak ortaya çıkması Türk-Yunan ilişkilerini düzeltmiştir.
- Savaş Üretimi Kurulu (*War Production Board*) kurulmuştur.
- Ülke genelindeki grevler sonucunda General Motors fabrikaları kapanmıştır. Başkan Truman Kongreden grevleri sonlandırmak için yasa çıkartmalarını istemiştir.
- İstihdam ve Üretim (*Employment and Production Act*) Kanunu kabul edilmiştir. GM’in büyük grev davasını kazanması sonucu sendikaların gücü azalmıştır.
- İşçi-Yönetim İlişkileri (*Labor Management Relations Act / Taft-Hartley Act*) Kanunu kabul edilmiştir.
- ABD Genel Gümrük ve Ticaret Anlaşması’na (GATT) katılmıştır.
- Celler-Kefauver Kanunu kabul edilmiştir. Bu yasa Clayton anti-tröst yasasının yerini almıştır. Mevcut anti-tröst oluşumlarının yeniden düzenlenmesi amacını taşımaktadır.
- Federal Ticaret Komisyonu 1950’den bu yana şirket birleşmelerinin üç kat arttığını duyurmuştur.
- Çalışan Reform Yasası (*Labor Reform Act*) kabul edilmiş ve sendikaların gücüne sınırlama getirmiştir.

- 1960 27 Mayıs İhtilali gerçekleşmiştir. Milli Birlik Komitesi yönetimi devralmıştır.
Uluslararası Kalkınma Birliği (IDA) üyesi olunmuştur.
Yatırımlar Anonim Şirketine (Holding) Bazı İstisna ve Muaflıklar Verilmesine Dair Kanun kabul edilmiştir.
Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurulmuştur.
- 1961 27 Mayıs ihtilalinin ardından askeri rejim altında 1961 Anayasası hazırlanmış ve kabul edilmiştir.
Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği örgütü kurulmuştur. Türkiye OECD'nin kurucu üyelerindedir.
- 1962
- 1963 Ankara Anlaşması imzalanmıştır.
- 1964 Kızıışan Kıbrıs meselesi ile ilgili olarak Amerikan Başkanı Johnson'ın mektubu ile ABD Türk ilişkilerinin kötüleşmiştir.
Türkiye Orta Doğu ile ilişkilerini iyileştirme çalışmalarına başlamıştır.
- 1965 Bozulan ABD ilişkilerine karşın Türk-Sovyet münasebetleri sürekli bir iyileşme dönemine girmiştir.
- 1968
- 1970
- 1971 1971 Muhtırası yayınlanmış ancak meclis kapatılmamıştır.
Sıkıyönetim ilan edilmiştir.
TÜSİAD kurulmuştur. Böylece işadamları ve hükümet ilişkileri odaları aracılığı ile yürütülmekten çıkmış ve kişiselleşmiştir.
- 1972
- Yabancı araba satışları toplam araba satışlarının % 6'sını oluşturmuştur.
- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) kurulmuştur.
Uluslararası Gelişim Dairesi (*International Development Agency*) kurulmuştur.
- Ticareti Genişletme Kanunu kabul edilmiştir.
İşgücü Gelişimi ve Eğitimi Yasası (*Manpower Development and Training Act*) kabul edilmiştir.
- Ulusal Bağımsız Sendikacılar Federasyonu (*National Federation of Independent Unions*) kurulmuştur.
- Vatandaşlık Hakları Kanunu (*Civil Rights Act*) kabul edilmiştir. Bu kanunun kapsamında iş yaşamında cinsel ayrımcılık yasaklanmıştır.
- Su Kalitesi Kanunu (*Water Quality Act*) kabul edilmiştir. Böylece çevresel konulara ilişkin araştırmalarda artış olmuştur.
- Şirket topluluğu birleşmeleri en üst seviyeye ulaşmıştır.
- Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi (*Occupational Safety and Health Administration_OSHA*) kurulmuştur.
Temiz Hava (*Clean Air Act*) Kanunu çıkartılmıştır.
Amerikan Çevre Koruma Dairesi (*US Environmental Protection Agency_EPA*) kurulmuştur.
- Tüketici Ürünleri Güvenliği Komisyonu (*Consumer Product Safety*)

		<i>Commission</i>) kurulmuştur. Su Kirliliği Kontrol (<i>Water Pollution Control Act</i>) Kanunu kabul edilmiştir.
	1973	Petrol krizi ile birlikte Türk-Arap ve Orta Doğu ülkeleri ile ilişkilerin geliştirilmesine çalışılmıştır. Böylece Orta Doğu Türk dış politikasının bir parçası haline gelmiş ve uyum korunmaya çalışılmıştır.
	1974	Kıbrıs Barış Harekâtı gerçekleştirilmiştir. Kıbrıs meselesi etrafında yoğunlaşan Türk-Yunan ilişkileri bu tarihten itibaren Ege Adaları, Trakya Türkleri konularına yoğunlaşmıştır.
	1975	Kıbrıs Türk Federe Devleti kurulmuştur. ABD onaylamadığı Kıbrıs harekâtı sebebiyle Türkiye'ye silah ambargosu koymuştur.
	1976	ABD ile üsler konusunda Savunma İşbirliği Anlaşması imzalanmıştır.
	1977	1974'den itibaren siyasi gerekçelerle geciktirilen kriz patlak vermiştir.
36	1978	ABD Türkiye'ye uyguladığı silah ambargonu kaldırmıştır. ABD ile ilişkilerin düzelmesi Sovyet Rusya ile ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunu doğurmuştur.
	1980	12 Eylül Askeri Darbesi gerçekleşmiştir. Neo-liberal iktisat politikası niteliği taşıyan 24 Ocak kararları yürürlüğe girmiştir.
	1981	ABD ile ilişkiler Regan yönetiminin iktidara geçmesi ile birlikte iyileşmeye başlamıştır. Sermaye Piyasası Kanunu kabul edilmiştir.
	1982	Türkiye Cumhuriyeti tarihinde ikinci kez gerçekleşen askeri darbeden sonra 1982 Anayasası hazırlanmış ve kabul edilmiştir.
	1983	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilan edilmiştir. Çevre Kanunu kabul edilmiştir.
	1985	Finansal Kiralama Kanunu kabul edilmiştir.
		1930'dan bu yana yaşanan en büyük ekonomik kriz başlamıştır.
		İthalattan zarar gören yerel üreticileri rahatlatan Ticaret Yasası (<i>Trade Act</i>) kabul edilmiştir.
		Garanti (<i>Warranty Act</i>) Kanunu kabul edilmiştir. Bu kanun tüketicilerin korunmasına yönelik standartlar getirmiştir.
		ABD Sovyetler Birliğinin etkisinin fazla olması ve kimi uygulamaları ihlal ettiği gerekçesiyle, Uluslararası İşgücü Örgütü'nden (<i>International Labor Organization</i>) ayrılmıştır.
		Natural Gas Policy yasası ve National Energy Conservation Policy Yasası kabul edilmiştir. Federal İflas Reformu Yasası (<i>Federal Bankruptcy Reform Act</i>) kabul edilmiştir.
		Son otuz üç yılın en yüksek enflasyon değerleri (%13.5) gözlenmiştir. İşletmelerin daha güvenilir olmasını sağlamak amacıyla, Şirket Demokrasisi Yasası (<i>Corporate Democracy Act</i>) kongreye sunulmuştur.
		Ulusal borç Amerikan tarihinin en yüksek seviyesine ulaşmıştır.
		Şirket birleşmelerine dair yeni hükümler yayınlanmıştır. Amerikan Hukuk Enstitüsü yönetimin temel sorumluluklarını bir rapor halinde yayınlamıştır.
		ABD İsrail ile şimdiye kadarki en serbest ticaret anlaşmalarından birisini imzalamıştır.

- 1986 Mesleki Eğitim Kanunu kabul edilmiştir. Böylece mesleki eğitime ilişkin esaslar belirlenmiş ve kanunla güvence altına alınmıştır.
- 1988 İMKB işler hale gelmiştir. Finansal serbestlik ile birlikte finansal araçlarda çeşitlenme gerçekleşmiştir.
- 1989 32 Sayılı Karar ile kambiyo kontrolleri kaldırılmış yani dünya ile Türkiye arasındaki sermaye hareketleri serbest bırakılmıştır. Sendikal hareketlerde canlanma başlamıştır.
- 1990 Körfez Savaşı çıkmıştır. Savaş sebebiyle Türk-Amerikan ilişkileri daha da iyiye gitmiştir. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun kabul edilmiştir.
- 1991
- 1992 Canlanmaya başlayan sendikal hareketler canlılığını yitirmiş ve duraklamaya geçmiştir.
- 1994 Ekonomik kriz gerçekleşmiştir. Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) kurulmuştur.
- 1995 Gümrük Birliği Anlaşması imzalanmıştır.
- 1998 1994 yılında yaşanan ekonomik krize kıyasla daha az şiddetli bir ekonomik kriz yaşanmıştır.
- 1999 1994 yılında yaşanan ekonomik krize göre şiddeti daha düşük bir ekonomik kriz yaşanmıştır.
- Endüstri üniversite işbirliğini arttırmak amacıyla Ulusal Bilim Kuruluşu (*National Science Foundation*) kurulmuştur.
- Ticaret ve Rekabet Çerçevesi (*Omnibus Trade and Competitiveness Act*) Kanunu kabul edilmiştir. Şirket birleşmeleri ve devralmaları yeni bir zirveye ulaşmıştır. ABD’deki araba ve kamyonet satışlarının % 31’ini Japon yapımı araba ve kamyonetler oluşturmaktadır.
- Körfez Savaşı çıkmıştır.
- Sovyetler Birliğinin Dağılmıştır.
- Avrupa Birliği kurulmuştur. Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) kabul edilmiştir.
- Finansal Hizmetlerin Modernleştirilmesi (*Financial Services Modernization Act*) Kanunu kabul edilmiştir.
-

Türkiye'nin araştırmada ele alınan 100 yıl içerisinde nasıl bir bağlamsal dönüşüm geçirdiğini incelerken farklı parametreler temel alındığında, farklı zaman aralığı sınıflandırılmaları yapmanın mümkün olduğu görülmektedir. Örneğin Boratav (2003) Türk ekonomisinin kilometre taşlarını dikkate alarak bir sınıflandırmaya gitmiş diğer yandan Buğra (2005) ise tatbik edilmek istenen politik yaklaşıma göre bir sınıflandırma yapmıştır. Bu araştırmada, hem Boratav'ın (2003) hem de Buğra'nın (2005) yapmış olduklarını sınıflandırmadan faydalanılmak üzere, ABD bağlamı ile karşılaştırma yapılırken kolay takip imkanı sağlaması açısından genel olarak ülkelerin tarihi gelişiminin 10 yıllık dönemler halinde incelenmesine karar verilmiştir. Ancak ilk 30 yıllık dönem olan 1900-1930 yıllarına ilişkin kaynaklara ulaşma güçlükleri sebebiyle, bu 30 yıllık dönemin bir arada ele alınmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Öncelikle, incelenilen 100 yıllık zaman aralığının ilk 30 yıllık dönemi olan 1900-1930 yıllarını kapsayan döneme odaklanıldığında, Türkiye'de siyasi belirsizliklerin söz konusu olduğu, Cumhuriyet rejimi öncesi sancıkların yaşandığı ve Cumhuriyetin ilanından sonra da belirsizliklerin hâkim olduğu görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu'nun hakimiyetinde olan dönemde, iş ortamında gayrimüslim toplulukların egemen olduğu görülmektedir (Karademir vd., 2005). Cumhuriyetin ilan edildiği 1923 yılına kadar, savaşlar sebebiyle ekonomik çöküntü söz konusu olduğundan Cumhuriyet rejiminin benimsenmesiyle yeni bir ekonomik düzenin oluşturulmasının gerekli olduğu anlaşılmıştır (Karademir vd., 2005). Aynı yıl gerçekleştirilen İzmir İktisat Kongresinde bu yeni ekonomik düzenin temel ilkeleri belirlenmiş ve uygulanmaya başlanmıştır (Karademir vd., 2005). Bu döneme damgasını vurmuş olan en önemli olay 1913 Teşviki Sanayi Kanunudur. Bu kanunun esas amacı, sanayi işletmelerine çeşitli imtiyazlar sağlayarak ekonomiyi canlandırmak ve yerli girişimcileri ön plana çıkartmaktır. Bu doğrultuda iş dünyasına vergi ve gümrük muafiyetleri tanınmış ve devlet arazileri karşılıksız olarak kullandırılmıştır (Buğra, 2005: 144).

1923'de Cumhuriyetin ilanı ile hem siyasi hem de iktisadi bir dönüşüm gerçekleşmiştir (Boratav, 2003: 40). Ulusal girişimcilerden meydana gelen bir sınıfın oluşturulmasının, ülkenin kuruluşunda aktif rol üstlenmiş elit bürokratlarca ülkenin gelişimi için çok önemli olduğu düşünülmüştür (Biddle ve Milor, 1997). Ulusal

girişimcilerin var edilebilmesi için yabancılara tanınan haklar geri alınmış ve sermaye kuruluşları millileştirilmeye çalışılmıştır (Buğra, 2005: 143). 1914 yılında Türkiye Cumhuriyeti'nin I. Dünya Savaşı'na girmesinden kısa bir süre önce kapitülasyonların kaldırılması ile birlikte bağımsız gümrük politikası izlenmesi mümkün hale gelmiştir (Tezel, 1986: 138). 1923 İzmir İktisat Kongresi'nin bir diğere önemli amacı da ulusal girişimcilerin devlet eli ile var edilmesine yönelik kurumsal alt yapıya ilişkin esasların belirlenmesidir (Buğra, 2005: 144). Yerli sermayedarlar sınıfının oluşturulması kapsamında devlet tekeline alınan üretim işletmeleri özel şahıslara devredilerek şirketleştirilmiştir (Boratav, 2003: 40). Bu şirketler sağlanan imtiyazlar sonucunda büyük karlar elde etmişler (Boratav, 2003: 40; Buğra, 2005: 144) böylece, sermayelerini arttırarak büyüme imkânı bulmuşlardır. Bütün bu gelişmeler holding yapılanmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayan koşulları oluşturmaya başlamıştır.

Öte yandan ABD'nin iş sistemini etkileyen olaylara bakıldığında 1900'lü yılların hemen başlarından itibaren iş yaşamını düzenleyici çok sayıda kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunlara 1903'teki Amerikan Ticaret ve İşçi Dairesinin kuruluşu, 1906'da kamu hizmetlerini düzenleyen Hepburn Yasasının kabul edilmesi, 1912'de Amerikan Ticaret Odasının kurulması, 1913 Federal Rezerv Sisteminin oluşturulması, 1914 Clayton Kanunu ile haksız rekabeti önleyici yasaların çıkartılmaya başlanması ve 1916'da Gümrük Tarifeleri komisyonunun kurulması örnek verilebilir (Blackford ve Kerr, 1994; Robinson, 1990).

Bu iş yaşamına ilişkin kurumsal alt yapı düzenlemelerinden daha da önemlisi, görece çok daha oturmuş ve istikrarlı siyasi sistem içerisinde 1901 yılı kadar erken tarihlerde 'şirket toplulukları' (*conglomerates*) ortaya çıkmaya başlamıştır. 1914 yılında I. Dünya Savaşı'nın beraberinde getirdiği ekonomik baskılar, yeni yönetim tekniklerinin (örneğin, Taylor'ın Bilimsel Yönetim Teknikleri) ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Blackford ve Kerr, 1994). Bu yeni tekniklerin şirketlerde uygulanmaya başlanması ile birlikte iş yapış biçimi önemli ölçüde etkilenmiş olduğu görülmektedir. 1923'lere kadar üst yönetimde yer alan kendi kendini yetiştirmiş sahip yöneticilerin yerini bu tarihten itibaren artık profesyonel eğitim almış yöneticiler almaya başlamışlardır (Blackford ve Kerr, 1994; Chandler, 2002: 372).

Görüldüğü üzere Türkiye ve ABD bağlamsal özellikleri açısından, 1900-1930 yılları arasındaki dönem dikkate alınarak karşılaştırıldığında; Türkiye’de genellikle tarımla uğraşan Osmanlı İmparatorluğu’nun çöküşü ardından sanayi toplumu olma yolunda düzenlemelerin adapte edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bunu sağlayabilmek için devlet ekonomi içerisinde baskın bir rol sergilemektedir. Dolayısıyla bu dönemi, devlet eliyle milli sermayedarlar sınıfının oluşturulmaya çalışıldığı bir dönem olarak nitelendirmek mümkündür. Türkiye’de sanayileşme sürecinde Batı’nın model alınması söz konusu olmaktadır. Diğer taraftan, ABD’de Batı’nın katı sisteminden bir kaçışla (örneğin, devletin belirleyiciliği ve sınıfsal sistem) oluşmuş bir liberal sistem görülmektedir. Böyle bir sistem içerisinde devletin belirli grubu desteklemesi istenmeyen bir olgu olmaktadır. Siyasi ve ekonomik açıdan istikrarı yakalamış olan ABD’nin genel olarak bu dönem içerisinde, iş yaşamına ilişkin kurumsal alt yapı düzenlemelerine ağırlık vermiş olduğu görülmektedir.

Bir sonraki dönem olan 1930’lu yılların Türkiye’sini Boratav (2003: 59) ilk sanayileşme yılları olarak nitelendirmektedir. Bu dönem Türkiye ekonomisinin bugünkü durumunu belirleyen ‘devletçi’ ekonomi politikasının izlendiği dönemdir bunun nedeni tarihsel olarak günün koşullarında özel sektörün hedeflenen kalkınmayı sağlayacak güçte olmamasından dolayı kamu yatırımları ile kalkınmayı hızlandırmak gerekmekteydi (Kepenek, 1987: 54-55). ABD’nin ve Dünya’nın ‘Büyük Buhan’ yıllarını yaşadığı bu dönemde Türkiye dışa kapanmış ve milli sanayileşme sürecine başlamıştır. Devletin ekonomiye müdahale yetkileri tanımlanarak bu hususa ilişkin kanunlar çıkartılmış ayrıca devletin iktisadi faaliyetlere öncülük ettiği kamu kuruluşlarının örgütlenmesi süreci başlamıştır (Tokgöz, 2004: 71). Bu dönemde devlet teşvikleri ile milli sermayedarların oluşturulmasında etkili olduğu görülmektedir. Buna ilave olarak devlet yine bu dönemde ekonomik aktiviteleri koordine etmiş, denetlemiş ve işletme gruplarının oluşumuna zemin hazırlayan girişimleri desteklemiştir (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Ayrıca devlet girişimciliği desteklemiş ve özendirmiştir (Karademir vd., 2005). Devlet’in bu dönemde yatırımcı rolü üstlenmiş olduğu, aynı zamanda da ekonomik istikrarı sağlayabilmek için son derece müdahaleci politikalar izlediği anlaşılmaktadır. Örneğin, 1930 yılında Türk Parasını Koruma Kanunu bu doğrultuda çıkartılmış bir kanundur (Buğra, 2005: 148). Bu dönemde iktisat politikalarının belirlenmesinde iş adamlarının son derece pasif oldukları ve devletin politikalarını uygulamada büyük özerkliğe sahip olduğu görülmektedir (Buğra, 2005: 150). Aşırı devletçi hükümet yetkililerinin işadamlarının gerçekleştirdikleri ticari

faaliyetleri gayri hukuki görme eğilimi taşımaları sebebiyle çeşitli sınırlayıcı kanunlar çıkartılmıştır. Bunlara, 1931 yılında ithalat kotaları üzerindeki spekülasyonların engellenebilmesi için çıkartılan ‘Kaçakçılığın Men ve Takibi’ne ilişkin yasanın yürürlüğe girmesi ve 1937’de devletçiliğin Anayasaya girmesi örnek gösterilebilir (Buğra, 2005: 160). Bu dönem içerisinde ekonomik gelişimin temel olarak devlet tarafından üstlenildiği görülmektedir (Öniş, 1992).

Öte taraftan ABD için 1930’lu yıllar devletin ekonomiye sürekli müdahale ettiği (Conte ve Karr, 2001) ve federal hükümetin ekonomik çöküntüyü atlatmaya yönelik önlemler aldığı yıllar olmuştur (Robinson, 1990; McGraw, 2000: 38). Devletin rekabet ve serbest girişimi garanti altına alma adına şirket uygulamalarına düzenlemeler getirdiği bu yıllar Amerikan tarihinde ‘Yeni Sözleşme’ (*New Deal*) dönemi olarak kabul edilmektedir (Conte ve Karr, 2001). Hedeflenen iyileşme sağlanmış ve bu dönemde ABD ekonomisi iyileşme göstermiştir (McGraw, 2000: 69). Böylece, daha önceleri iş yaşamına çok az müdahale etmesi ile birçok Avrupa ülkesinden ayrılan ABD için durum bu dönem için değişmiştir (McGraw, 2000: 68). Amerikan ekonomisinin bugünü tanımlayan birçok kurumun temelleri bu dönemde atılmıştır. Örneğin, Eyaletler Arası Ticaret Komisyonu (*Interstate Commerce Commission*) ve Federal Ticaret Komisyonu (*Federal Trade Commission*) kurulmuştur (Conte ve Karr, 2001). Bu kurumlara ilave olarak düzenleyici rolü olan birçok kanun çıkartılmıştır. Örneğin, büyük firmaların tek bir endüstride hâkimiyet kurmalarını engelleyen Sherman Anti-tröst Yasası yeniden düzenlenmiş (Robinson, 1990; Conte ve Karr, 2001), toplu pazarlığa ve sendika üyeliğine izin veren Ulusal Çalışan İlişkileri Kanunu (Blackford ve Kerr, 1994: 278) ve fiyat kırarak büyük işletmelerin küçük işletmeleri ezmelerini engelleyen Robinson-Patman Yasası (Blackford ve Kerr, 1994: 280) bu dönemde yürürlüğe girmiştir. İlk başlarda iş adamları tarafından destek gören bu müdahaleler zaman içerisinde iş adamlarının tepkisini çekmiş ve hükümete karşı tavrı almalarına neden olmuştur (McGraw, 2000: 68).

1940’lı yıllara damgasını vuran en önemli olay tüm dünya ülkelerinin ekonomilerini etkileyen II. Dünya Savaşı olmuştur. Bu dönem Türkiye’inde savaş ekonomisi sebebiyle milli gelir daralma göstermiş, üretim arttırılamamış, karaborsacılık ve rüşvet gibi olumsuz mekanizmalar devreye girmiş ve enflasyon artmıştır (Boratav, 2003: 84). Rant faaliyetlerinin artması ile birlikte devlet düzenleyici müdahalelerde bulunmuş ve

fiyat kontrollerine gitmiştir (Buğra, 2005: 166). 1942 yılında savaş sırasında elde edilen karların vergilendirilmesi ve karaborsacılığın önünün kesilmesi amacıyla yürürlüğe giren Varlık Vergisi ile birlikte devletin müdahaleci tutumu ile yıpranan devlet işadamları ilişkileri daha da kötüleşmiştir (Buğra, 2005: 167). Varlık Vergisi yarattığı büyük huzursuzluk sebebiyle hemen bir yıl sonra kaldırılmıştır ancak 1945 yılında kabul edilen Toprak Reformu iki taraf arasındaki ilişkilerin tekrardan olumsuz etkilenmesine neden olmuştur (Buğra, 2005: 169). Aynı yıl Türkiye’de çok partili sisteme geçilmesi ile birlikte takip eden dönemde siyasi çalkantılar yaşanmış, istikrarsız siyasi ortam ekonomiyi olumsuz etkilemiş ve bozulan ekonomi siyasi istikrarsızlığı körüklemiştir. 1940’lı yıllar içerisinde Türkiye’de devlet eli ile Anadolu kökenli ticaret burjuvazisinin oluşturulması başarıya ulaşmıştır. Örneğin, gayrimüslimler kendilerinden alınan çeşitli vergiler sebebiyle milli sermayedarlara rakip olamamışlar dolayısı ile onların güçlenmesine olanak sağlamıştır (Boratav, 2003: 61). Ayrıca bu dönemde liberalleşen ekonomi sebebiyle dış ticaret açığı vermeye başlayan Türkiye giderek dışa bağımlı hale gelmeye başlamıştır. 1947 yılından itibaren ihracat dengesizleşmiş ancak ithalattaki artış sonucunda dış ticaret açığı da artış göstermiştir (Tokgöz, 2004: 126). 1947 yılında dünya ile bütünleşme çabaları çerçevesinde Türkiye Kalkınma Planı hazırlanmıştır böylece devletçi ve korumacı sanayileşme anlayışı tamamen terk edilmiştir (Boratav, 2003: 98).

Diğer yandan ABD’de 1940’lı yıllarda devletin ekonomiye müdahil durumu büyük ölçüde devam etmiştir. Ancak diğer ülkelere kıyasla hükümetin ulusal ekonomi üzerindeki kontrolü az olarak nitelendirilecek durumdadır (McGraw, 2000: 74). Devlet üreticileri savunma sanayinin ihtiyaçlarını gidermeye yönlendirmiştir bu durum, ekonomi içerisinde baskın durumda olan şirketlerin daha da büyümelerine yol açmıştır (McGraw, 2000: 73). Üretimin yoğun olarak savunma sanayine kayması tüketici ürünlerinde kıtlık meydana getirmiş ve bu durum enflasyonu körüklemiştir (Conte ve Karr, 2001). Artan tüketici malları talebi savaş sonrası güçlü bir ekonomik büyümeyi beraberinde getirmiştir. Ancak Sovyetler Birliği ile soğuk savaşa girilmesi sebebiyle savunma sanayine verilen önem devam etmiştir. Marshall Planı kapsamında Avrupa ülkelerine götürülen yardımlar Amerikan malları için yeni pazarların oluşmasına olanak sağlamıştır (Conte ve Karr, 2001). Bütün bu gelişmeler Amerikan ekonomisinin yeniden canlanmasına imkân sağlamıştır ve tüm dünya ülkeleri ile kıyaslandığında ABD hepsini geride bırakan bir büyüme gerçekleştirmiştir (McGraw, 2000: 110).

1950’li yıllara gelindiğinde Türkiye için bu dönem görece olarak durgunluk yılları olarak nitelendirilebilir (Boratav, 2003: 107). 1940’lı yıllarda liberal ticaret politikaları ile büyüyen dış açıkların yarattığı yıkıcı etkiler sebebiyle bu dönemde dış ticaret kontrollerine gidilmiştir. Başka bir deyişle yine görece bir korumacı yaklaşım izlenmiştir (Boratav, 2003: 109). 1954 yılından itibaren döviz sıkıntısının yaşanması sonucu yerli üretimi arttırabilmek için kamu kuruluşlarına yatırım izni verilmesiyle birlikte 1955 ve 1960 yılları arasında tekrardan devlet eliyle sanayileşme dönemine girilmiştir (Tokgöz, 2004: 147). Bu dönem aynı zamanda siyasi açıdan birçok çalkantının yaşandığı bir dönem olmuştur. 1950 yılında Demokrat Parti iktidar olmuş ve 1960 yılına kadar beş kez hükümet kurmuştur. Demokrat Parti iktidarı dönemi uygulanan ekonomik politikalar bakımından son derece olumsuz olarak anılsa da, devletin endüstriyel üretime yönelik özendirici teşvikleri ile birlikte yeni bir girişimci kesim ortaya çıkmıştır (Karademir vd., 2005: 13). Ancak süre gelen siyasi çalkantılar dönemin sonunda askeri darbeye varan şiddete ulaşmıştır. Bu olumsuz koşullara rağmen yerli imalat süratle gelişmeye başlamıştır.

ABD’de ise 1950’li yıllarda firmalar, dev ve çeşitlenmiş ‘şirket toplulukları’ (*conglomerates*) kurmak amacıyla birleşmeler gerçekleştirmişlerdir (Conte ve Karr, 2001). Ölçek olarak çok büyüyen Amerikan şirketleri etkili yönetim hiyerarşileri kurmuşlardır (Tom ve Wright, 2005). Ekonomik açıdan canlılığın yaşandığı bu dönemde iş gücü niteliğinde de önemli değişimler meydana gelmiştir. Servis sektöründe çalışanların sayısında büyük artış olmuştur (Soderquist vd., 1997). Ekonomik canlılık ile birlikte büyük alışveriş merkezleri kurulmuş ve yaygınlaşmıştır. Gümrük bariyerleri düşürülmüş (Robinson, 1990) ayrıca, küresel ekonominin daha bütünleşmiş hale gelmesi ile birlikte deniz aşırı fabrikaların ve satış ofislerinin sayısında önemli artış meydana gelmiştir (McGraw, 2000: 161). Bir diğer önemli hususta hemen 1950’de anti-tröst hükümlerinin yeniden düzenlenmesi amacıyla Celler-Kefauver Kanunu çıkartılmıştır (Robinson, 1990). Bu kanunun çıkışında, DuPont ve General Motors’un hakkında açılan anti-tröst davasının büyük etkisi olmuştur.

Türkiye’de 1960’lı yıllar askeri darbe ile başlamıştır (Tokgöz, 2004: 161). 1960’da gerçekleşen askeri darbe ile Demokrat Parti Hükümeti iktidardan indirilmiş ve yaklaşık iki yıl süreyle Milli Birlik Komitesi askeri hükümet kurmuştur. Bir önceki dönemde

uygulanayan uyum ve istikrar politikaları sayesinde 1961 yılından itibaren ekonomi yeniden genişlemeye başlamıştır ancak 1954 yılında uygulanmaya başlanan korumacı politikaların uygulanmasına bu dönemde de devam edilmiştir (Boratav, 2003: 117). Kapitalist toplumların yaşam biçimlerine ait tüketim biçimleri yaygınlaşmış dolayısıyla dayanıklı tüketim mallarına (buzdolabı, televizyon, radyo, otomobil, çamaşır makinesi gibi...) olan talepte büyük artış meydana gelmiştir. Sanayi sektörü büyüme göstermiştir (Tokgöz, 2004: 176). Dayanıklı mallar sanayi öncelikle montaja dayalı kurulmuş daha sonra üretime geçilmiştir (Boratav, 2003: 119). Genel olarak planlı ekonomik politikaların izlendiği bu dönem içerisinde dış ticaret için belirlenen hedefler gerçekleştirilmiştir (Tokgöz, 2004: 177). İhracatta durgunluğa rağmen ekonomiye aktarılan büyük ölçüdeki dış kaynaklar sebebiyle yüksek büyüme temposu devam etmiştir ancak bu durum iyiden iyiye dışa bağımlı hale gelmesine neden olmuştur (Boratav, 2003: 120). Dönem içerisinde popülist politikalar takip edilmiş böylece son derece ileri bir sosyal güvenlik sistemi kurulmuş, çalışanlara ücret dışı güvenceler sağlanmış ve grev hakkını içeren toplu pazarlık sistemi gelişmiştir (Boratav, 2003: 124). Bu dönem içerisinde çok sayıda devlet sahipliğinde işletme kurulmuş ve yine devlet tarafından yönetilmiştir (Yurtoğlu, 2003). Devletin ekonomi içerisindeki endüstri işletmelerinin sahibi olarak ve özel sektör için kaynak sağlayıcı olarak üstlendiği rol bu dönemden itibaren daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır (Yurtoğlu, 2003).

Öte taraftan ABD’de 1960’lı yıllarda yaşlılar için sağlık programları, fakirler için gıda programları ve eğitim programları gibi çeşitli sosyal içerikli federal harcamalar büyük ölçüde artmıştır. Diğer taraftan, ABD’nin Vietnam’daki varlığının iyice hissedilmesi ile birlikte askeri harcamalarda da büyük artış meydana gelmiştir. Kennedy’nin (1961-1963) öldürülmesinden sonra ABD’nin Vietnam’daki varlığı, önemli bir askeri mücadeleye dönüşmüştür. 1960’ların sonunda ABD’nin askeri mücadele harcamalarını karşılayabilmek için vergilerde artış yapmamış olması enflasyonu arttırmış ve refah düzeyinin önemli ölçüde düşmesine neden olmuştur (Conte ve Karr, 2001).

1970’li yıllara damgasını vuran olay 1974 sonrası tüm dünyada yaşanan petrol krizi ve beraberinde yaşanan kötü ekonomik koşullardır. Ancak Türkiye’de siyasi rekabet sebebiyle petrol krizinin etkileri ertelenmiştir (Boratav, 2003: 129). Bu dönem içerisinde dünyada petrol fiyatları tavan yaparken, Türkiye’de petrol ve petrol ürünlerinin fiyatları

çok az değişmiştir. Bu durum, dönemin başlarında herhangi bir ekonomik krizin yaşanmamasını sağlarken ertelenmiş olan krizin daha yıkıcı yaşanması sonucunu doğurmuştur (Boratav, 2003: 129). Dönem içerisinde planlı gerçekleştirilen iktisadi kalkınma iş dünyasındaki belirsizlikleri kaldıracağı yerde uygulamanın düzgün yapılamaması nedeniyle belirsizlikleri büyük ölçüde arttırmıştır ve bu belirsizlikler işadamları ve hükümet ilişkilerine olumsuz olarak yansımıştır (Buğra, 2005: 191-192). Ancak herşeye rağmen özel sektör ve iş adamlarının konumu güçlenmiştir. Bunun en belirgin göstergelerinden birisi, devlet teşviklerinin holding şeklinde örgütlenen yapıların doğmasına olanak sağlaması ile birlikte bu yapıyı benimseyen kimi iş adamlarının talepleri ile bu yapıya ilişkin hukuki alt yapının oluşturulmuş olmasıdır (Buğra, 2005: 198). Bu dönemde üzerinde durulması gereken bir diğer önemli husus güçlü işadamlarının kendilerini özel sektörün diğer kesimlerinden ayırmak için bir araya gelmeleridir. Bunun en canlı örneği 1971 yılında kurulan TÜSİAD'dır. Büyük sanayicilerin bu örgütlenme ile bir araya gelmeleri siyasal iktidarı ve kamuoyunu etkileyebilme gücünü elde etme kaygısına dayanmaktaydı (Tokgöz, 2004: 183). Buğra'ya (2005: 142) göre, iş adamlarının kendilerini bu şekilde ayırmaları onların 'yarı-kamusal' nitelikli bir işlev üstlenme amaçları olduğuna işaret etmektedir. Bir önceki dönem içerisinde suni olarak ertelenen kriz durumu 1977 yılında patlak vermiştir (Boratav, 2003: 140). Aynı zamanda bu kriz siyasi istikrarsızlık ve patiler arası rekabetin şiddetlendiği bir döneme rastlamıştır. Bu raslantı siyasetin ekonomiye ve ekonominin siyasete olan karşılıklı etkisi sonucu gerçekleşmiştir denilebilir. Bu karşılıklı etki sonucu beklenen kriz gelmiş ve ekonomide bunalım dönemini başlatmıştır. Diğer yandan, 1977 yılı itibariyle dış ticaret göstergeleri süratle bozulmuş, daha önceleri istisnai olarak uygulanan develüasyon 1977 yılından itibaren sıradanlaşmıştır (Boratav, 2003: 141). Görüldüğü gibi, hem dönem içerisinde uygulanan ithal ikameci politikalar hem de dünya çapında etkisi olmuş olan petrol krizleri Türk ekonomisinin de önlenemez bir krize girmesi sonucunu doğurmuştur (Berkman ve Özen, 2008). Bu dönemin en önemli olgularından bir tanesi de hizmetler sektöründeki aşırı genişlemedir. Bunun temel nedenleri arasında; kentleşmenin sanayileşmenin önüne geçmesi sebebiyle sanayi sektörünün yeterince istihdam sağlayamaması ve bu nedenle çalışanların üretken olmayan faaliyetlere yönelmesi sayılabilir. Aynı zamanda dönem içerisinde, iyice güçlenen sendikal hareketler popülist bir model için dahi aşırı sayılabilecek taleplerde bulunmuş ve olağan dışı kazanımlar elde etmiştir (Boratav, 2003: 139).

ABD’de ise aynı dönemde 1973 ve 1974 petrol krizleri ile birlikte, OPEC ülkelerinin petrole uyguladıkları ambargo nedeniyle enerji fiyatları yükselmiş ve beraberinde enerji kesintilerini getirmiştir (Robinson, 1990). Amerikan ekonomisi için bu kriz büyük bir sarsıntıya sebep olmuştur. Ancak sadece Amerikan ekonomisi değil tüm dünya ekonomileri petrol krizinden etkilenmiştir (McGraw, 2000: 156). Federal bütçe açığı büyümüş, rekabet yoğunluğu artmış ve borsa düşmüştür. Ekonominin durgunluk içerisine girmesiyle birlikte genel bir huzursuzluk başlamış, yatırımlar canlılığını yitirmiş ve işsizlik rahatsız edici düzeylere ulaşmıştır (Conte ve Karr, 2001). Petrol krizi ile birlikte özellikle otomobil sektöründe yaşanan dönüşüm çok büyük ve sarsıcı olmuştur. 1955 yılına kadar sektördeki üç büyük olan General Motors, Ford ve Chrysler firmaları Amerikan piyasasının %96’sını paylaşmaktaydılar. Otomobil sektöründe ithalat %1’in altındaydı. Ancak bu durum 1960’larda ve 1970’lerde süratle ve büyük ölçüde değişmiştir. 1970’ler boyunca yabancı özellikle Japon arabaları pazarda önemli yer edinmeye başlamışlar ve 1980 yılında Japonya ABD’nin lider araba üreticisi haline gelmiştir (McGraw, 2000: 157).

Türkiye’de genel olarak siyasi bunalım, parti çekişmeleri, anarşi ve terör ile birlikte ülke genelinde yaşanan iktisadi bunalım ve istikrarsızlık sonucunda, 1980 yılında tekrar askeri darbe gerçekleşmiştir (Tokgöz, 2004: 200). Böylece bir döneme daha darbe damgasını vurmuştur. Siyasi ve iktisadi bunalımların karşılıklı etkileşimi sonucu bu dönem içerisinde, üretimde büyüme durmuş, enflasyon oranları artmış ve karaborsacılık gibi yan ticaret mekanizmaları kullanılmaya başlanmıştır. Ekonomi 1980 yılından sonra ekonomik ilişkilere dayalı olarak gelişim göstermeye başlamıştır (Kepenek, 1987: 443). Böylece adı geçen yan ticaret mekanizmalarını kullanan yeni bir işadamları grubu ortaya çıkmaya başlamıştır (Boratav, 2003: 146). Bu dönem içerisinde Turgut Özal tarafından hazırlanan ve 24 Ocak Kararları olarak bilinen neo-liberal istikrar programı yürürlüğe konulmuştur. Bu program sermaye patronlarının isteklerine cevap veren bir nitelik taşıması açısından öneme sahiptir. 24 Ocak Kararlarının en önemli etkilerinden birisi de sendikal hareketlerin felce uğraması ile birlikte örgütlü işçi sınıfının haklarında görece gerilemelerin meydana gelmesi olmuştur (Boratav, 2003: 150). Finansal sistemde gerçekleşen büyük serbestleşme kredi faizlerinin serbest bırakılması ile başlamıştır. Çok sayıda bankaların açılması ve bankerlerin faiz yarışına girmeleri ile birlikte büyük bir finansal kargaşa yaşanmıştır. Sermaye piyasası yasası olmadığından bankerler 1980 yılından sonra hükümetin mevduat ve plasman faizlerini serbest bırakmasının ardından pozitif faizle halka tahvil ve mevduat

setifikası satmaya başlamışlar böylece bankalarla bankerler arasında bir rekabet doğmuştur (Tokgöz, 2004: 206). Bu rekabet sonunda bankerlerin güvensizliği yönündeki açıklamalarla 1982 yılında bankerler çöküşe geçmişler ve kimi bankalarında kendileri ile birlikte batırmışlardır (Boratav, 2003: 151). Bu yaşanan banker krizinin olumlu bir sonucu 1981 yılında 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun kabul edilmesidir (Tokgöz, 2004: 206). 1988 yılında finansal serbestlik ile finansal araçlarda da çeşitlenme yaşanmıştır ve İMKB bu yıl içerisinde işler hale gelmiştir (Boratav, 2003: 153). Serbest piyasa ekonomisi, hür teşebbüs ve köşe dönme gibi kavramlar bu dönemin söylemine hakim hale gelmiştir (Boratav, 2003: 156).

Uygulanan neo-liberal iktisat politikaları beklenenin aksine yolsuzlukları azaltmamış aksine hacmini ve çeşitliliğini arttırmıştır (Boratav, 2003: 158). Diğer gelişmekte olan ülkelerde uygulanan standart politika paketleri Türkiye’de rant elde etme faaliyetlerine yol açmaya devam etmiştir (Buğra, 2005: 207). İthalat serbestisi, gümrük vergilerinin büyük ölçüde azaltılması, dış ticaret şirketlerine verilen teşviklerin çoğunun kaldırılması, menkul kıymetler borsasının kurulması gibi dışa açık bir piyasa ekonomisinin oluşturulmasına yönelik çabalar, kolay karların elde edilmesine olanak sağlayan bir yapı meydana getirmiştir (Buğra, 2005: 217). Bu duruma, bu girişimlere ilişkin alt yapı çalışmalarının eksik olmasının yol açtığı düşünülmektedir. Örneğin, 1980’ler boyunca iyi düzenlenmemiş menkul kıymetler borsası gayri meşru kazançlara zemin hazırlamıştır (Buğra, 2005: 220). Bu dönem içerisinde devam eden siyasi istikrarsızlık, 1980 yılında gerçekleşen askeri darbe ve bu süre zarfında kurulan hükümetlerin politikalarındaki ani değişiklikler iş yaşamındaki belirsizlikleri en üst seviyeye çıkartmıştır (Buğra, 2005). Bu belirsizlik ortamı zaten gergin olan işadamları hükümet ilişkilerinin daha da kötüye gitmesine neden olmuştur (Buğra, 2005). Tarihsel geçmişi Osmanlı İmparatorluğu dönemine dayanan patrimonial devlet geleneğinin (Heper, 2006), 1980’ler sonrası yaşanan liberalleşme sürecinde değişmemiş olduğu, devletin ekonomik politikalar üzerindeki belirleyici rolünden anlaşılmaktadır (Berkman ve Özen, 2008). Türkiye’de bu dönem sonu itibariyle, enflasyon, faiz oranları, iç ve dış borçların da artmış olduğu görülmektedir (Berkman ve Özen, 2008).

Diğer yandan, ABD’de ekonomik durgunluk 1983 yılının başlarına kadar etkililiğini sürdürmüştür. 1983 yılında enflasyonun gerilemesi ile ekonomik büyüme

başlamıştır. Yıllık enflasyon oranı %5'lerin altına gerilemiştir (Conte ve Karr, 2001). Ronald Regan (1981-1989) federal hükümetin çok büyüdüğü ve fazla müdahaleci olduğu gerekçesiyle, tüketicileri ve iş yaşamını sınırlayan düzenlemelerin azaltılması kararı almıştır (Conte ve Karr, 2001). Ancak 1980'ler 1970'lerin bıraktığı ekonomik huzursuzluğu tamamen giderememiştir. Bu dönemin başlarında da ticaret açığı büyümeye devam etmiş ve Asya'da hızlı büyüyen ekonomiler özellikle Japonya ABD'ne meydan okumaya başlamıştır (Conte ve Karr, 2001). 1980 sonrası artan petrol, araba ve elektronik ithalatı ABD'ni kronik bir ticaret açığına sürüklemiştir. İthalat açığına ilave olarak bu dönemde federal bütçe açığı da büyümüştür (McGraw, 2000: 158). Sonuç olarak ekonomik büyüme oranında yavaşlama meydana gelmiştir (McGraw, 2000: 160).

Türkiye'de 1990'lı yıllarda, bir önceki dönemde benimsenen iktisadi liberalleşme hareketlerine devam edilmiştir. Dış ticaret politikalarında da liberalleşme benimsenmiş, bu kapsamda Aralık 1994'de Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği anlaşması yapılmıştır (Tokgöz, 2004: 261). Bu anlaşmanın bir gereği olarak 13 Aralık 1994 yılında ise 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun kabul edilmiştir (Tokgöz, 2004: 261). Büyüyen dış açıklar ve alınan dış kaynakların hacmi arttıkça Türk ekonomisi daha fazla dışa bağımlı hale gelmiş böylece Türk ekonomisinin kontrolü büyük ölçüde uluslararası finans kurumlarının eline geçmiştir (Boratav, 2003: 172). 1994 ekonomik krizi ile birlikte IMF ile yapılan anlaşmalar zaman zaman kesintiye uğramış olmasına rağmen devamlılığını sürdürmüştür (Boratav, 2003: 172). 1989 yılı itibariyle işçi eylemleri tekrardan popülist bir anlayışın benimsenmesinin gerekli olduğunu göstermiş, işçi sınıfı olumsuzluklarla geçen on yıl gibi bir süreden sonra tekrar hakkını aramaya başlamıştır (Boratav, 2003: 176). Sendikal hareketlerde başlayan hareketlenme çok geçmeden duralamış ve ardından tekrar gerilemeye başlamıştır (Boratav, 2003: 177). Şiddetleri farklılık göstermekle birlikte Türk ekonomisi 1994, 1998, 1999 ve 2000 yılında olmak üzere dört kriz yaşamıştır (Tokgöz, 2004: 254-288). Bunlardan 1994 yılındaki kriz oldukça şiddetli 1998 ve 1999 yılındaki krizler ise görece hafif geçmiştir. 1994 yılındaki büyük kriz sonrası IMF kaynaklarında bir miktar kısıntı yapılmaya çalışılmıştır ancak, sermaye girişlerinin yavaşlatıldığı yada kısıldığı dönemlerde ekonomi olumsuz etkilenmiş ve büyüme hızı düşüş göstermiştir (Boratav, 2003: 182). Bu durum, dış kaynaklara bağımlı hale gelen Türk ekonomisinin içerisinde bulunduğu olumsuz koşulları yansıtmaktadır. Uygulanan ekonomik politikalarla birlikte enflasyon artmış, bütçe açığı büyümüş ve işsizlik temel bir sorun haline gelmiştir

(Karademir vd., 2005: 15). 1990'lı yıllar boyunca krizlerin yaşanmış olması, takip eden dönemlerde hükümetlerin liberalleşmeye yönelik politikalara daha fazla eğilmeleri sonucunu doğurmuştur (Berkman ve Özen, 2008).

Öte taraftan, Amerikan ekonomisi 1990'lar ile birlikte oldukça sağlıklı bir performans sergilemeye başlamıştır. 1980'lerin sonunda Sovyetler Birliği'nde ve Doğu Avrupa ülkelerinde komünizmin çökmesiyle birlikte ticaret olanaklarında önemli artışlar meydana gelmiştir. Diğer yandan, teknolojik gelişmeler hızlanmış ve yeni ürün ve sektörlerin doğmasına olanak sağlamıştır. Böylece, ekonomi hızla büyümüş ve şirket kazançları hızla artmıştır (Conte ve Karr, 2001). Üretimde çalışan iş gücü bu dönemde iyice azalmış ve işgücünün büyük çoğunluğu hizmet sektörüne yönelmiştir (Soderquist vd., 1997: 5). Ayrıca, geçici işçi piyasasında da önemli oranda arttığı gözlenmiştir (Soderquist vd., 1997: 6). Enflasyon ve işsizlik düşük düzeyde seyretmiştir. Ticaret bariyerlerinin azaltılması ile birlikte, Amerikan ekonomisi küresel ekonomiden daha fazla etkilenir duruma gelmiştir (Conte ve Karr, 2001).

Araştırma kapsamında incelenen ülkelerin tarihsel gelişimleri arasında büyük farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. İncelenen ilk dönem içerisinde Türkiye Cumhuriyeti henüz kurulmuş ve sanayileşme yolunda ilk adımlarını atmaya başlamıştır. Öte taraftan ABD'nin 1900'lü yıllara geldiğinde emekleme dönemini geride bıraktığı ve kurumsal alt yapının oluşturulmasında ve uygulanmasında Türkiye'ye göre çok daha ilerlemiş durumda olduğu görülmektedir. Bu sebepten dolayı ve ekonomik parametreler açısından Türkiye akademik yazında gelişmekte olan bir ülke olarak sınıflandırılmaktadır (Guillen, 2001; Hoskisson vd., 2000: 250). İncelenen ülkelerin tarihi geçmişlerinde meydana gelmiş bu önemli olayların, o ülkedeki aktörlerin kendi özelliklerini ve aktörler arasındaki ilişkilerin doğasını belirlediği anlaşılmaktadır. Buna göre, takip eden bölümde bu tarihi olayların biçimlendirdiği kurumsal özellikler ele alınmaktadır.

4.1.2. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Kurumsal Özelliklerinin Değerlendirmesi

Araştırma kapsamında ele alınan ülkelerin bağlamsal özelliklerinin incelenen dönem içerisinde kronolojik olarak portresini çizen bölüm 4.1.1'in hemen ardından, bu

incelenen ülkelerin kurumsal özellikleri açısından bir karşılaştırılmanın yapılmasının, araştırmanın kavramsal modelinde (Şekil 2) ortaya konulmak istenen ana şablonun açıklanması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Buna göre bu bölümde, devletin ekonomi içerisindeki rolü ve devlet politikaları, finansal sistem ve hukuki alt yapı başlıkları altında incelenen ülkelerin karşılaştırılması yapılmaktadır.

Devletin Ekonomi İçerisindeki Rolü ve Devlet Politikaları

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; Oh ve Varçın, 2002) ve politikaları gibi değişkenlerle iş sisteminin temel dinamiklerini etkilemekte ve şekillendirmektedir. Türkiye ve ABD'nin devlet yapısı ve geleneklerinin büyük farklılıklara sahip olduğu düşünülmektedir. Örneğin, ABD daima diğer ülkeler için serbest girişim modeli olarak görülmüştür çünkü devlet işletmeleri başarı ve başarısızlıklarında kendi başlarına bırakmıştır. Bu durum ülkenin ekonomik başarısını desteklemiştir, bu nedenle genellikle Amerikan iş sistemi içerisinde en zayıf aktör olarak devlet görülmektedir (Ferner, 2000: 7). Ancak her ne kadar Amerikan iş sistemi 'serbest girişim' modeli olarak karakterize edilse de tamamen serbest olduğunu söylemek mümkün değildir (Conte ve 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 örgütsel alan üzerinde önemli bir manipülatif güç olarak ortaya çıkmakta ve eylemleri ile beklenmedik sonuçlar doğuran şoklar yaratabilmektedir (Fligstein, 1991). Dolayısıyla devlet hem aktörlerin eylemlerini sınırlamaktadır hem de aktörlere çözümler bulabilmeleri için fırsatlar yaratmaktadır (Fligstein, 1991). Örgütler aktör olarak çevrelerini kendi ilgilerinin şekillendirdiği biçimde algılamakta ve yorumlamaktadırlar başka bir deyişle problemleri ve çözüme yönelik davranışlarını inşa etmektedirler, bu onların değişim içerisindeki rollerini ortaya koymaktadır (Fligstein, 1991: 315). Fligstein (1991) Amerikan bağlamından yola çıkarak devletin, örgütlerin ve/veya makro ekonomik koşulların, şoklar yaratarak örgütsel alandaki kuralları yeniden yapılandırıldığını ifade etmiştir.

Nitekim ABD’de Büyük Buhran dönemini takip eden 1930’lu yıllarda devletin ekonomiye müdahaleler gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu müdahaleler ile devlet işletme faaliyetlerine çeşitli düzenlemeler getirerek rekabeti güvence altına almaya çalışmıştır (Conte ve Karr, 2001). Devletin ekonomiye müdahil durumu 1940’lı yıllarda da devam etmiştir. Görüldüğü gibi Büyük Buhran dönemi içerisinde oyunun kurallarını düzenleme ve yeniden güvence altına almak adına devlet, ekonomi içerisinde aktif olarak yer almış hatta örgütsel alana müdahaleler gerçekleştirmiştir. 1973-74 petrol krizleri ile birlikte tekrar ekonomik daralma yaşandığında, devletin ekonomiye tekrar müdahaleci davrandığı gözlenmiştir. Buradan diğer ülkelere göre sınırlı kalmakla birlikte ekonominin daraldığı dönemlerde devlet müdahaleciliğinin arttığı anlaşılmaktadır.

Türkiye’de ise devletin baskın rolü süreklilik arz etmektedir. 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 TÜSİAD gibi oluşumlarla devletin karşısında bir güç olarak yer almaya başlamışlardır. Buna rağmen devletin ekonomi içerisindeki baskın rolü değişmemiştir. Birçok gelişmekte olan ülkede görüldüğü gibi Türkiye’de de, az sayıdaki kimi ticari örgütler ve meslek örgütleri sivrilerek önemli güç elde etme potansiyeli taşıdığından devlet güç sahibi olabilecek örgütleri kontrol altında tutmak için baskın bir rol üstlenmektedir (Schneider ve Maxfield, 1997). Haggard ve diğerlerinin (1997) ortaya koymuş oldukları gibi firma büyüklüğü devlet üzerinde önemli bir sınırlandırıcı etki yaratmaktadır. 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 söylenebilir. Çünkü ABD’de devlet ekonominin daraldığı dönemlerde (1930’lu ve 1940’lı yıllar) müdahaleci davranmış ancak ekonomi canlanınca (1950’ler ve sonrasında) çekilmiştir. Üstelik bu müdahaleler nitelik açısından da görece zayıf kalmaktadır. ABD’de devlet oyunun kurallarını koyan ve uygulanmasını garanti altına alan bir rol üstlenmektedir. Diğer taraftan Türkiye’de devletin ekonomik faaliyetlerde ve örgütsel alandaki aktif rolü süreklilik arz etmektedir.

Finansal Sistem

İncelenmekte olan iki ülkenin 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 farklılıkları görülmektedir. ABD’nin kurumsal bağlamına baktığımızda, hisse senedi piyasalarının iş sistemleri içerisindeki rolü dikkate alındığında ülke kapitalizminin hayat kaynağı niteliğinde olduğu görülmektedir. Amerikan iş sistemi içerisinde 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 güçlü bir biçimde kontrolünün söz konusu olmasıdır (Ferner, 2000: 9). Şirketlerin yeni yatırımlarına fon sağlamak için bu piyasalara başvurdukları görülmektedir. Yatırımcılar için de gelir kaynağı sağlayan yine bu piyasalardır. Ancak tüm diğer üstlendiği rollerin ötesinde hisse senedi piyasaları şirketler için denetleme mekanizmasıdır (Conte ve Karr, 2001). Şirketler üç aylık, yıllık ve yönetim kurulu raporlarını yayımlayarak piyasaları ve yatırımcıları bilgilendirmektedirler ve bu raporların yayınlanması kanun tarafından da zorunlu kılınmıştır (Robinson, 1990). Yatırımcılar hem bu raporlar aracılığıyla hem de hisse değerlerinin artış ve inişlerini takip ederek şirketler üzerinde önemli bir denetim sağlamaktadırlar. Diğer yandan, yatırımcıların aldıkları nihai kararlar ile şekillenen hisse senedi değerleri de, yatırımcıların devlet politikalarına ilişkin reaksiyonlarının bir göstergesi niteliğindedir (Conte ve Karr, 2001).

Türkiye cephesine döndüğünde ise, hisse senedi piyasalarının denetim mekanizması haline dönüşmesinin çok yakın tarihlere rastladığı görülmektedir. 1981

yılında sermaye piyasaları kanunu çıkmış, 1982’de sermaye piyasaları kurulu kurulmuş ve 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası faaliyete geçmiştir (Öniş, 1991; Yurtoğlu, 2003). İMKB’nin işlerlik kazanması ise 1988 yılında ancak söz konusu olabilmıştır. Bu durumda ortaya çıkmaya başladıkları 1960’lı yıllardan 1980’li yılların sonuna kadar holding yapıların üzerinde hisse senedi piyasalarından kaynaklanan bir yatırımcı kontrolünden söz etmek mümkün değildir. 1988 sonrasında da hukuki boşluklar ve mevzuat eksiklikleri borsanın kolay karların elde edildiği kuruluş amacından uzak bir konuma getirmiştir. Sonuç olarak Türkiye’de hisse senetleri piyasasının Amerikan iş sistemindeki gibi etkin bir işlerliğe kavuştuğunu, araştırma kapsamında ele alınan yıllar için, söylemek çok zordur. Türkiye de krediye dayalı bir finansal sistem görülmektedir. Başka bir deyişle işletmeler 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 ve Özen, 2008: 5)

Hukuk Sistemi

Türkiye’den farklı olarak ABD’de, federatif devlet yapısından kaynaklanan hem eyalet savcılarında hem de federal savcılardan oluşan iki farklı denetim mekanizmasının yer aldığı bir hukuk sistemi görülmektedir. Eyalet savcılarının yetkilerini aşan durumlarda federal savcılar devreye girmektedirler. Federal devletin muhafızları konumundaki federal savcılar oldukça büyük yetki ve güçlere sahiptirler. Devletin politikalarının uygulanmasını güvence altına alarak, bu politikalara uygun olmayan uygulamaları sürekli olarak gözleyerek gerekli gördüklerinde hemen müdahale etmektedirler. Federal savcılarının uygun olmayan uygulamalara yönelik açtıkları davalar ile kanuni boşluklar doldurulmakta ve/veya mevcut yasalar yeniden düzenlenerek tadil edilmektedir. Gerçekten de Amerikan tarihi, federal savcılarının büyük işletmelere açmış olduğu çok sayıdaki davaya tanıklık etmiştir. Bu davalar sonucunda bugünün ABD’nin kurumsal bağlamını şekillendiren çok sayıda önemli kanun tasarısı hazırlandığı ve yürürlüğe konulduğu görülmektedir. Bunlara örnek olarak, Sherman Anti-tröst Yasası (Conte ve Karr, 2001; Robinson, 1990), Ulusal Çalışan İlişkileri Kanunu (Blackford ve Kerr, 1994: 278), Robinson-Patman Yasası (Blackford ve Kerr, 1994: 280) sayılabilir. Bu kanunların, federal savcılarının büyük işletmelerin uygulamalarının piyasa rekabetine engel oluşturması gerekçesi ile açtıkları davalar sonucunda oluşturuldukları ve kabul edildikleri görülmektedir. Dolayısıyla,

ABD'deki büyük işletmelerin üzerinde hukuk sisteminin de önemli bir denetim mekanizması oluşturduğu anlaşılmaktadır. 1900'lü yılların başlarından itibaren çok sayıda kabul edilen kanun ile örgütsel alana ilişkin düzenlemelerin gerçekleştirildiği görülmektedir.

Diğer taraftan Türkiye'de de Cumhuriyetin ilanından itibaren çok sayıda örgütsel alana dair düzenleyici kanunun kabul edildiği görülmektedir (örneğin, 6762 Sayılı, 29 Haziran 1956 tarihli Türk Ticaret Kanunu; 3218 Sayılı, 06 Haziran 1985 tarihli Serbest Bölgeler Kanunu; 2499 Sayılı, 28 Haziran 1981 tarihli Sermaye Piyasası Kanunu). Ancak devletin patrimoniyal özelliğinin hukuk sisteminde de etkisini göstermekte olduğu görülmektedir. Devletin kanunların her koşulda aynı şekilde uygulanmasını garanti altına almadığı anlaşılmaktadır. Türkiye'de devletin kanunları istediği zaman uyguladığı, çıkarlarına ters düşen durumlarda uygulamadığı bu anlamda da belirsizlik kaynağı olduğu görülmektedir.

Ancak, iş yaşamına ilişkin uygulamaların denetimi açısından hukuki sistemin ABD'deki kadar yaptırımını olmadığı anlaşılmaktadır. ABD'de hukuk sisteminin görece çok 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 yaratmaktadır denilebilir.

Her iki ülke içinde hukuki düzenlemelerdeki eksikliklerden ve boşluklardan bahsetmek mümkündür ancak Türkiye'de bu boşlukların görece olarak çok daha 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. 1900'lerin başlarından itibaren varlık gösteren araştırma örnekleri Koç Holding ve General Motors'un, ülkelerindeki kurumsal bağlamı çeşitli şekillerde etkilemiş oldukları görülmektedir. Kanunların çıkartılmasına, çeşitli uygulamaların yayılmasına dolaylı ve doğrudan bir biçimde öncülük etmişlerdir. Örneğin Vehbi Koç ve çalışma arkadaşları holdingleşebilmek için gerekli kanunun çıkartılmasına çok çalışmışlar, sonunda başarıya ulaşmışlar ve holding yapılarının kurulmasına olanak sağlayan kanun çıkartılmıştır

(Koç, 1983). Benzer şekilde vakıflar kanununun çıkartılmasında da Vehbi Koç'un kişisel girişimleri söz konusudur (Milliyet Gazetesi; 17 Aralık 1989). Görüldüğü gibi Vehbi Koç Türkiye'de hukuki bağlamı bu çabaları ile doğrudan şekillendirme konusunda katkı sağlamıştır.

Diğer taraftan kanuni düzenlemelerin ve yasaların çok açık olması ve boşlukların daha az olması aktörü sınırlandırmaktadır. ABD'deki hukuk sistemi görece daha açık ve nettir. Boşlukların görece az olmasını da bağımsız federal savcılarının varlığı ile açıklamak mümkündür. Federal savcılar, piyasa hareketlerini ve şirketlerin eylemlerini takip ederek, dengesizlik yaratan durumlarda ne gibi hukuki açıklar olduğunu fark ederek ve davalar açarak denetim gerçekleştirmektedirler. Bu dava sonuçları, Robinson-Patman Yasası'nın (büyük işletmelerin fiyat kırarak küçük işletmeleri yutmasını engelleyici hükümler içermektedir) kabul edilmesinde olduğu gibi kanuni boşlukların doldurulmasına imkân sağlamıştır. General Motors hakkında da federal savcılarının açmış olduğu çok sayıda dava bulunmaktadır. Bunlardan en çok dikkat çekenleri, 1949 yılında DuPont ve General Motors arasındaki yakınlaşma sebebiyle açılan anti-tröst yasaının ihlaline ilişkin dava ve 1961 yılında General Motors'un monopolistik davrandığına dair açılan davadır (Robinson, 1990). Bunlara ilave olarak etik olmayan reklam yayınlamak, tüketici haklarının ihlali gibi çeşitli konularda da General Motors hakkında binlerce dava açılmıştır. Bu davalar General Motors aleyhine veya lehine sonuçlansa da, davayı takiben hukuki boşlukları doldurma yönünde yeni yasa tasarıları hazırlanmış böylece General Motors dolaylı olarak ABD'nin hukuki bağlamının şekillenmesine katkıda bulunmuştur.

Tarihsel olarak da, iş sisteminin baskın ekonomik aktörü olan çok bölümlü yapıların daha erken ortaya çıkmış olması da ilgili düzenlemelerin görece daha olgunlaşmış olmasına neden olmuştur. Böylece daha detaylı, daha iyi tanımlanmış ve açık bu nedenle de görece daha sınırlayıcı bir hukuk sistemi oluşmuştur. Sonuç olarak böylesine iyi tanımlanmış kanunlarla çerçevelenmiş bir alan içerisine aktör hapsolmuş, bu sınırların dışında bir hareket alanı bulamamıştır. Öyle ise, endüstrileşme sürecinde erken dönemde ekonomik faaliyetlere dair kanuni boşluklar daha çok olduğundan, aktörlerin daha çok hareket alanları olmakta, böylece aktör daha etken olabilmektedir. Sanayileşme sürecini görece tamamlamış ekonomiler içinse, tam tersinin geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, açık ve net kanunlar ve sınırlandırıcı kurumsal

düzenlemeler (örneğin, meslek kurumlarının gelişmiş ve sınırlandırıcı olması) aktörün hareket alanını daha net olarak tariflediğinden onu daha edilgen kılmaktadır.

ABD’de daha açık tanımlanmış kanunların olması ve sürekli olarak rekabeti güvence altına almak adına federal savcılarının işletmelerin faaliyetlerini gözlemleyerek çeşitli sınırlandırıcı düzenlemelerin getirilmesi, yatay çeşitlenmenin niceliğini ve niteliğini etkilemektedir. Serbest 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 çok çeşitli faaliyet alanlarında çeşitlenebilmektedirler. Örneğin, General Motors şirketi enerji, medya ve banka sektörü gibi alanlara giremezken; Koç Holding’in herhangi bir hukuki denetim tarafından sınırlandırılmadan çeşitlenebildiği görülmektedir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan makale ve çalışmalar incelendiğinde Türkiye’nin ve ABD’nin kurumsal özellikleri ve bu özelliklerin ne gibi örgütsel sonuçlar doğurduğu yani, araştırmanın kavramsal modeli (Şekil 2) ile ortaya konulan ilişki ve mekanizmalar elde edilen bulgular doğrultusunda yeniden düzenlenerek Şekil 4’de özetlenmektedir.

Şekil 4. Türkiye'nin ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Kurumsal Özellikleri ve Bu Özelliklerin Doğurduğu Örgütsel Sonuçlar

<u>Kurumsal Özellikler</u>	<u>Devlete Bağımlı İş Sistemi</u> <u>Türkiye</u>	<u>Bölümlenmiş İş Sistemi</u> <u>ABD</u>
Devletin ekonomiye müdahale düzeyi :	Yüksek	Düşük
Değişimin kaynağı :	Devlet	Toplum / Devlet değişim aracı
Finansal sistemin dayandığı temel:	Kredi	Sermaye Piyasaları
Hukuki alt yapı :	Yeterince iyi Tanımlanmamış	Çok açık bir biçimde tanımlanmış
Yetke ilişkilerinin doğası :	Paternalist	Biçimsel
Ekonomik ve siyasi istikrar düzeyi:	Düşük	Yüksek
Örgütsel formun ortaya çıkışını destekleyen ana aktör :	Devlet	Piyasa koşulları Devletin rolü dolaylı
<u>Ortaya Çıkan Örgütsel Sonuçlar</u>	<u>Aile Holdingleri</u>	<u>Çok Bölümlü Yapılar</u>
Sahiplik yapısı :	Doğrudan	Piyasa
Yatay çeşitlenme düzeyi :	Yüksek	Yüksek
Çeşitlenme stratejisinin benimsenmesinde devletin rolü :	Doğrudan	Dolaylı
Üst düzey yönetici profili :	Aile fertleri / aile kadar yakın olan bireyler	Profesyonel Yöneticiler
Sahiplik yoğunluğu :	Yüksek	Düşük
Sahibin işe ilişkin bilgi düzeyi :	Yüksek	Düşük
Sahiplerin yönetime katılım düzeyi:	Yüksek	Çok sınırlı

Kaynak: Whitley, R. 1999. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*.

Sf. 56, Oxford University Press: Oxford.

Özen, Ş. 2010. Yeni kurumsal kuramın dayandığı siyasal sistem varsayımları ve Türkiye açısından bir değerlendirme. Sf. 17-32. *Yönetim Organizasyon Çalıştayı*, 12-13 Şubat 2010: Ankara.

Jepperson, R.L. ve Meyer, J.W. 1991. The Public Order and the Construction of Formal Organizations. W. Powell ve P. DiMaggio (Der.) *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Pres: Illinois.

Şekil 4'de araştırmanın kavramsal modelinde (Şekil 2) sunulmuş olan karşılaştırmalar ortaya konulmaktadır. Buna göre, Türkiye'de aile holdinglerinin ortaya çıkmasına alt yapı oluşturan kurumsal özelliklerin; devletin aktör olarak değişimin kaynağı olması, ekonomiye müdahale düzeyinin yüksek olması, finansal sistemin krediye

dayanması, hukuki alt yapının yeterince tanımlanmamış olması, yetke ilişkilerinin paternalist özellikler göstermesi ile ekonomik ve siyasi istikrarsızlık olduğu görülmektedir. Bu kurumsal özelliklerin; kurucu ailelerin sahiplik kontrolünü elinde bulundurmak istemeleri, şirketlerin çeşitli nedenlerle çeşitlenme stratejisine yönelmeleri ve ailelerin önemli kararların kendi istedikleri doğrultusunda almasını sağlamak ve bilgi asimetrisinin önüne geçmek için yönetimi profesyonellere terk edememesi sonuçlarını doğurduğu anlaşılmaktadır (Şekil 4). Öte taraftan ABD’de ise, devletin ekonomiye doğrudan müdahale etmemesi, değişimin ana kaynağının toplum olması, finansal sistemin sermaye piyasalarına dayanması, hukuki alt yapının açık bir biçimde tanımlanmış olması, ekonomik ve siyasi istikrar, çok bölümlü yapıların örgütsel özelliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu kurumsal özellikler; sahiplik kontrolünün piyasada olması, çeşitlenme düzeyinin yüksek olması ve üst yönetimde profesyonellerin yer alması sonuçlarını doğurmuştur.

İlgili yazında incelenen ülkelerin kurumsal özelliklerinin holding ve çok bölümlü örgütsel formların ortaya çıkışına dair gelişim sürecini ele aldıkları görülmektedir. Buna göre, Türkiye örneğinde devletin büyük işletme gruplarının ortaya çıkmasına bizzat öncülük ettiği görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde gayri müslimler bütün ticari faaliyetleri ellerinde bulunduruydular ancak, yeni kurulan Cumhuriyet rejimi bu faaliyetlerin yerli sermayedarlar tarafından gerçekleştirilmesinin garanti altına alınmasının gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda devlet bir yandan kendisi girişimci gibi davranarak işletmeler kurarken, bir yandan da yerli sermaye sahiplerini desteklemiş ve çeşitli teşvikler sunarak girişimciliği özendirmiştir. İlgili yazında bu teşvikler sayesinde yerli sermayedarlar sınıfının oluştuğu ve kurdukları işletmelerin, devletin verdiği teşviklerden faydalanma (Buğra, 2005; Öniş, 1992) ve girişimcinin ağ ilişkileri (Koç, 1983) gibi faktörlerle çeşitlenerek büyüdüklerine değinilmektedir. Bu işletmelerin çeşitlenerek büyümesini, hükümetlerin rekabeti engelleyen korumacı politikalarının da önemli bir etkisinin olduğuna dikkat çekilmektedir. Zaman içerisinde, eksik piyasa koşullarından korunmak (Khanna ve Palepu, 2000; Khanna, 2000), mafya devlet karşısında büyüyerek güçlenmek (Oh ve Varçın, 2002), girişimcinin içinde bulunduğu ağ ilişkileri (Özen, 2003), devletin yarattığı belirsizlikten kaçınma (Buğra, 2005; Gökşen ve Üsdiken, 2001) gibi biraz daha farklılaşan sebeplerle işletmelerin çeşitlenme stratejilerini devam ettirdikleri düşünülmektedir.

Çeşitlenme stratejisinin benimsenmesi ile birlikte büyüyen ve faaliyet alanı dağınık hale gelen işletme grupları için yönetim zorlukları ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle ailenin kontrolü elinde bulundurma isteği, işletmenin devamlılığının garanti altına alınmasını sağlayabilmek, devlet ile hassas ilişkileri kontrol altına almak gibi kurucunun beklentilerini karşılayabilecek bir yapı arayışı ortaya çıkmıştır. Türkiye’de aile holdinglerinin ilk örneği olan Koç Holding kurucusu Vehbi Koç Avrupa ülkelerinde benimsenmiş olan holding yapıları ile hem karşılaşılan yönetsel zorlukların üstesinden gelinebileceğini düşündüğünden hem de kendi beklentilerini karşılayacağından, bu yapının Türkiye’de uygulanabilmesi için gerekli hukuki alt yapının düzenlenmesi için çaba sarf etmiştir (Koç, 1983). Vehbi Koç’un ve çalışma arkadaşlarının kişisel girişimleri sonucu 1961 yılında holding kurulmasına engel oluşturan çifte stopaj sorununu ortadan kaldıran kanunun kabul edilmesiyle birlikte, holding yapıları kurulmaya başlanmıştır. Türkiye’de kurulan ilk holding 1963 yılında kurulan Koç Holding’dir. Holding yapısının benimsenmesinin sunduğu vergi avantajının da, bu yapının benimsenmesine etkisi olduğu düşünülmektedir (Buğra, 2005).

Diğer taraftan ABD’de büyük şirketlerin doğuşu, zamanının en önemli yatırımcılarından birisi olan J.P. Morgan’ın 1901 yılında Carnegie Çelik firmasını satın alıp Birleşik Eyaletler Çelik firması ile birleştirmesine dayandırılabilir (McGraw, 2000: 72). Bu birleşmenin ardından, ABD’de çok sayıda milyon dolarlık şirket kurulmuş ve ABD’nin kurumsal çevresi değişmeye başlamıştır. Büyük şirketlerin kurulması Amerikan piyasasını da önemli ölçüde değiştirmiştir. Anahtar sektörlerde oligopoller oluşmaya başlamış, rekabet azalmış ve büyük şirketlerin önemleri ve güçleri artmıştır (Blackford ve Kerr, 1994: 126). Daha önceleri malların üretim ve dağıtım kararları piyasa dinamikleri tarafından serbest piyasa koşullarına göre belirlenirken, büyük şirketlerin devreye girmesiyle birlikte bu kararlar firma içerisine kaymıştır (Blackford ve Kerr, 1994: 165). Amerikan firmaları kitle üretim ve kitle dağıtım unsurlarını sağlarken daha da büyümüşlerdir. Bu büyüme eğilimleri; dikey bütünleşme, yatay bütünleşme veya her ikisiyle birden gerçekleştirilmiştir.

Dikey bütünleşme, Amerikan işletmelerinin ulusal pazarda yeni doğan fırsatların değerlendirilmesi ve ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesinde kullanılan temel bir tepki

olarak nitelendirilebilir (Blackford ve Kerr, 1994: 139). Temel olarak dikey bütünleşmede, işletme üretime hammadde sağlayıcı firmalar veya satışı gerçekleştiren firmalar ile birleşmektedir. Yatay bütünleşme de ise, belli sayıda şirket belirli bir üretim veya satış kademesinde güçlerini bir araya getirmek amacıyla birleşmektedirler (Blackford ve Kerr, 1994: 141). Bu şekilde dikey ve yatay bütünleşmeler ile Amerikan şirketleri dev şirketler halini almışlardır.

Büyük işletmelerin ortaya çıkması ile birlikte ABD’de küçük işletmeler yok olmamışlardır. Küçük işletmeler 1850’lerden bu yana, bir örgütsel form olarak büyük işletmelerin yanında varlıklarını sürdürmeye devam etmişlerdir. Ancak zaman içerisinde büyük işletmeler baskın hale gelmişlerdir. Diğer yandan, küçük işletmeler 1970’lerden sonra, yeni iş olanakları yarattıklarından ve daha esnek yapıları nedeniyle küresel baskılar karşısında daha çabuk adapte olabildiklerinden önem kazanmaya başlamışlardır (Blackford ve Kerr, 1994: 350). Hizmet sektörünün gelişmesi de küçük işletmelerin önem kazanmasını desteklemiştir ancak zaman içerisinde büyük şirketlerde hizmet sektörüne girmişler (Robinson, 1990) böylece küçük şirketler ile büyük şirketler rekabette karşı karşıya gelmeye başlamışlardır. Hem büyük hem de küçük işletmelerin aynı anda ekonomi içerisinde varlıklarını yan yana sürdürmüş olmaları Amerikan İş Sisteminin, ikili bir sistem halini almasına neden olmuştur (Blackford ve Kerr, 1994: 147; McGraw, 2000). Bu sistem içerisinde baskın büyük şirketler ‘merkez’, küçük işletmeler ise ‘çevre’ işletmeler şeklinde yer almaktadırlar. Tekstil sektörü büyük ve küçük şirketlerin bir arada varlıklarını sürdürdükleri sektörlere en güzel örneği teşkil etmektedir (McGraw, 2000). Merkez şirketleri genellikle, kitle üretim yapan, dikey ve yatay olarak bütünleşmiş, ölçek ekonomisinden faydalanan ve piyasada önemli güce sahip şirketlerdir.

Her ne kadar çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletme faaliyet gösteriyorsa da, büyük şirketler hem bireysel olarak hem de toplu olarak önemli ekonomik ve sosyal güce sahip olduklarından, Amerikan ekonomisi içerisinde baskın role sahiptirler (Sodequist vd., 1997: 3). Çoğu büyük şirketin çok sayıda sahibi ve hissedarı bulunmaktadır. Amerikan büyük ölçekli şirketlerinin sahiplik yapısının yayılmış olması beraberinde kontrol problemleri doğurmuş ve sonuç olarak sahipliğin yönetimden ayrılmasına katkıda bulunmuştur (Conte ve Karr, 2001). 1920’li yıllarda Alfred Sloan, diğer büyük ölçekli şirketlerin de yaşadıkları yönetimden kaynaklanan sorunları General Motors’da gidermek

amacıyla ‘âdemi-merkeziyetçi’ bir yapıyı benimsetmiştir. Bu M-form olarak da bilinen çok bölümlü yapı, hızla yaygınlaşmış ve benimsenmiştir (Blackford ve Kerr, 1994: 238). Böylece çok bölümlü yapılar doğmuştur.

İncelenen iki ülkenin kurumsal özelliklerinin arasında önemli farklılıkların olduğunu Şekil 4’e bakarak söylemek mümkündür. Örgütsel sonuçlar açısından iki ülkenin baskın ekonomik aktörleri karşılaştırıldığında, farklı örgütsel yapı özelliklerinin benimsendiği ancak diğer taraftan benimsedikleri stratejilerin ise aynı olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun ardında yatan olası sebepler tartışma bölümünde ele alınmaktadır. Farklı kurumsal özelliklere sahip Türkiye ve ABD’nin farklı örgütsel formlar üretmiş olmaları akademik yazında desteklenen ve savunulan bir sonuç iken, bu aktörlerin içinde buldukları farklı kurumsal özelliklerin onları benzer stratejiler kullanmaya yöneltmiş olması son derece şaşırtıcıdır. Aynı şekilde ilgisiz çeşitlenme stratejisi benimsemiş bu aktörlerin çeşitlenmenin getirdiği yönetsel problemlerin üstesinden gelmek için farklı örgütsel formlar üretmiş olmaları da bir o kadar şaşırtıcı bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Takip eden tartışma bölümünde aktörlerin bu strateji ve örgütsel formları benimsemelerinin ardında yatan mekanizmaların neler olduğu ele alınmaktadır. Ancak daha önce araştırma kapsamında incelenen örnek olaylar Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgular sunulmaktadır. Böylece, örnekler bazında bağlamsal farklılıkların ne gibi örgütsel sonuçlar doğurduğunun anlaşılabilmesi mümkün olmaktadır.

4.2. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Karşılaştırılmasına Dair Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen ülkelerden seçilmiş birer örnek olan Koç Holding ve General Motors derinlemesine incelenmiştir. Bu bölümde, incelenen örnek olaylara ilişkin elde edilmiş bulgular sunulmaktadır. Öncelikle örnek olayların tarihsel gelişimleri anlatılmakta daha sonra sahipliğe dayalı eşgüdüm unsurları açısından örnek olaylar karşılaştırılmaktadır.

4.2.1. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Tarihsel Olarak Gelişimleri

Öncelikle Koç Holding'in tarihsel gelişimine bakıldığında 1900 yılından 1930 yılına dek süren dönem içerisinde Koç Holding'den henüz söz etmenin mümkün olmadığı görülmektedir. Bu dönem içerisinde küçük bir aile işletmesi olan girişim, 1926 yılında Vehbi Koç'un Ankara Ticaret Odasına kayıt olması ile birlikte varlık göstermeye yeni yeni başlamaktadır. Diğer taraftan bu 30 yıllık dönem, ileride Koç Holding'in karar alma sürecinde önemli etkileri olacak siyasi ilişkilerin şekillenmeye başladığı bir dönem olarak değerlendirilebilir. Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç'un babası Koçzade Hacı Mustafa Efendi 1919 yılında kurulan Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti üyesiydi ve 1920 yılında babasının teşviki ile Vehbi Koç da teşkilata üye olmuştu. Cumhuriyetin ilanından sonra bu cemiyetin devamı olan Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) ile Vehbi Koç'un ilişkisi bu şekilde başlamıştı (Kıraç, 1995). Ancak 1950 sonrası Demokrat Partinin iktidar olması ile birlikte CHP'li olduğu bilinen Vehbi Koç'un işleri sekteye uğramaya başlamış ayrıca, Demokrat Partililer tarafından kendi partilerine katılması konusunda çeşitli baskılara maruz kalmıştır (Kıraç, 1995; Koç, 1983). Bu baskılara ve iş yaşamında başına gelen olumsuzluklara daha fazla dayanamayarak Vehbi Koç 10 Mart 1960 tarihinde CHP'den istifa etmiştir ve daima siyasete karşı sürdürdüğü mesafeli duruşunu bu tarihten sonra da devam ettirmiştir (Kıraç, 1995; Koç, 1987).

Öte taraftan ABD cephesinde General Motors'un kurucusu William Durant, 1900'lerin başından itibaren girişimci olarak çeşitli ortaklıklar ile ekonomik faaliyetlerde bulunmaktadır. Durant'ın Buick Motor Şirketini satın aldığı 1908 yılı General Motors'un kuruluş yılı kabul edilmektedir (Gustin, 2008; Sloan, 1990). Kurucu Durant çeşitlenmeye çok miktarda yatırım yapmış, büyük krediler almış sonunda kötüye giden finansal durum nedeniyle 1910 yılında şirket yönetimini Finansal Komite Durant'ın elinden almıştır (Sloan, 1990). 1911 yılında ABD ve Kanada dışındaki satışları gerçekleştirmek üzere General Motors İhracat Şirketi kurulmuştur böylece General Motors'un uluslararası hale gelmesi yönündeki ilk adım atılmıştır. General Motors'un en önemli aktivitelerinden birisi olan araştırma faaliyetleri tek bir merkezde toplanarak 1911 yılında General Motors Araştırma Departmanı kurulmuştur (Gustin, 2008).

1914 yılında I. Dünya Savaşının çıkması, General Motors için çok önemli sonuçlar doğurmuştur. Savaş ile birlikte, çok karlı ve araştırma geliştirme faaliyetlerine büyük bütçe ayrılmasını gerektiren yeni bir sanayinin yükselmesi ile birlikte General Motors üretiminin büyük kısmını bu sanayiye yönlendirmiştir. Aynı yıl DuPont'lar General Motors hisselerinin %37'sini ele geçirmiştir (Gustin, 2008). Böylece ileriki yıllarda önemli anti-tröst davalarının konusu olan iki şirket arası ilişkiler federal savcılar başta olmak üzere tüm kamuoyunun dikkatini çekmeye başlamıştır. 1916 yılında General Motors anonim şirket haline gelmiştir. Aynı sene altı yıldır tekrar şirket yönetimini ele geçirebilmek için beklemekte olan Durant 1911 yılında Louis Chevrolet ile kurdukları Chevrolet Motor Şirketinin hisse senedi fiyatlarını arttırmayı başarmış, bu hisseleri General Motors'un hisseleri ile değiş tokuş ederek sonunda çoğunluk hisselerine sahip olarak yönetimi Finansal Komiteden geri almıştır (Gustin, 2008: 163; Sloan, 1990: 10). Durant ikinci kez çeşitlenmeye gereğinden çok yatırım yaparak (örneğin, Frigidare markası ile beyaz eşya sektörüne girmesi) 1920'de General Motors'un iflasını açıklamak durumunda kalmış ve yönetimi bir daha ele geçirememek üzere kaybetmiştir. DuPont iflas eden General Motors'un yönetimini devralmıştır (Sloan, 1990). Böylece 1920 yılında General Motors'un kurucusunun yönetiminde geçirdiği süre tamamen sona ermiştir ve artık yönetim profesyonellere devredilmiştir. DuPont'ların yönetimi ele geçirmeleri ile birlikte Alfred Sloan ön plana çıkmaya başlamış ve 'yerinden yönetim' tekniğini General Motors'a adapte etmiştir. Sloan ismi ile özdeşleşen 'yerinden yönetim' tekniğinin 1920'li yıllarda yaygınlaşması sebebiyle, çok bölümlü yapılar ortaya çıkmaya başlamıştır (Pelfrey, 2006).

Alfred Sloan başkanlığında General Motors 1923 yılından itibaren coğrafi genişlemeye ağırlık vermiştir. Aynı yıl Avrupa'daki ilk montaj fabrikası Danimarka'da kurulmuştur. Daha sonra 1929'da General Motors Çin kurulmuştur (Pelfrey, 2006). Ancak 1929 yılında hisse senedi piyasalarındaki büyük düşüş ile birlikte Amerikan tarihinin en büyük ekonomik krizi yaşanmış bu nedenle şirket genelinde alınan tedbirler doğrultusunda coğrafi genişleme bir süreliğine durmuştur. Bu yaşanan büyük ekonomik kriz ile birlikte 'Büyük Buhran' (*Great Depression*) olarak anılan dönem başlamıştır. Dünya'nın en güçlü ekonomisini sarsan bu kriz zaman içerisinde tüm Dünya ekonomilerini etkisi altına almıştır (Blackford ve Kerr, 1994). Bu bağlamsal koşullar altında Türkiye örneği olan Koç Holding'den henüz söz etmek kesinlikle mümkün değilken, General Motors 1900'lerin başlarından itibaren ABD'nin en büyük şirketlerinden biri haline gelmiştir.

Araştırma konusu olan iki ülkenin bağlamsal özellikleri karşılaştırıldığında, Türkiye'nin dışa kapalı politika izlediği bu dönemde ABD'nin iş yaşamına ilişkin çok sayıda kurumsal düzenlemeleri hızla gerçekleştirdiği görülmektedir. Türkiye örneği Koç Holding için 1930'lu yıllarda gerçekleşen en önemli olay 1938 yılında şahıs şirketinden anonim şirkete geçilmesidir (Koç, 1983). ABD örneği General Motors içinse üzerinde durulması gereken en önemli olay 1937 yılında Birleşmiş Otomotiv Çalışanları sendikası başkanlığında çalışanların greve gitmeleri ve böylece General Motors'un sendikanın işçilerin haklarını savunma yetkisi olduğunu tanınmasıdır (Sloan, 1990). 1939 yılında II. Dünya Savaşı'nın çıkması ile birlikte General Motors savaş ekonomisinin sağlayacağı karlardan faydalanmak için üretiminin neredeyse tamamını savaş sanayine kaydırmıştır.

1940'lı yıllar, Türkiye örneği Koç Holding için imalata başlanan yıllar olmuştur. Daha önceleri perakende ticaret yapan Vehbi Koç, 1947 yılında Ankara Oksijen Şirketi adını taşıyan ilk sanayi tesisini kurarak imalat yapmaya yönelmiştir. Bu işletme Koç'un kendi sermayesi ile giriştiği ilk sanayi teşebbüsüdür (Koç, 1987). Daha sonra, 1948 yılında General Elektrik ile ilk ampul fabrikasını kurmuştur (Koç, 1987). Öte taraftan ABD örneği General Motors 1940'lı yıllarda, savunma sanayi üretimlerini devam ettirmektedir. 1944 yılı savunma sanayi üretimlerinin tavan yaptığı yıl olmuştur (Sloan, 1990). 1946 yılında Birleşmiş Otomotiv Çalışanları'nın başlattığı grev sonuçlanmıştır. Her ne kadar maaşlar General Motors'un önerisinin üzerinde belirlenmiş olsa da, sendikaların gücü düşmeye başlamıştır. 1949 yılında federal savcıların yakın takip ettikleri DuPont ve General Motors şirketleri arasındaki yakınlaşma dava konusu olmuş ve iki taraf için anti-tröst yasasını ihlalden dava açılmıştır.

1950'li yıllara gelindiğinde Türkiye örneği Koç Holding'in yerli imalat yatırımlarına ağırlık verdiği görülmektedir. 1954 yılında Bozkurt, Kavel, Türk Demir Döküm, Türkay fabrikaları devreye girmiştir (Koç, 1987). 1955 yılında Koç Holding'in amiral gemisi Arçelik kurulmuştur. İlk başta madeni büro eşyaları üreten fabrika daha sonra beyaz eşya üretimine geçmiştir. 1956 yılında Divan Oteli açılmıştır. Hepsinden önemlisi 1959 yılında Otosan kurulmuş ve önceleri montaj ile faaliyete başlayan fabrika daha sonra ilk Türk kamyonlarını üretmiştir (Koç, 1987). ABD örneği General Motors ile DuPont arasındaki anti-tröst davası bu dönem içerisinde sonuçlanmıştır. Bu doğrultuda

DuPont General Motors hisselerini elden çıkartmaya başlamıştır. 1956 yılında Alfred Sloan yönetim kurulu başkanlığından emekli olmuştur. General Motors bünyesinde halen çok karlı olan savunma sanayi üretimlerine devam etmek üzere Savunma Sistemleri Bölümü (*Defense Systems Division*) kurulmuştur.

Türkiye örneği Koç Holding siyasete mesafeli duruşu sebebiyle siyasi olaylardan şahsi olarak etkilenmemiştir. Holding 1960'lı yıllara artan dayanıklı tüketim malları talebine yönelik olarak buzdolabı üretimine başlayarak girmiştir. 1962 yılında yerli oto lastiği ve traktör imalatlarına başlanmıştır. 1963 yılında Türkiye'nin ilk holding'i olan Koç Holding resmen kurulmuştur. 1966 yılında Otosan fabrikalarında Türkiye'nin ilk binek otomobili olan Anadol üretilmeye başlanmıştır. Ayrıca 1960'lı yılların ikinci yarısı Koç Holding için sosyal içerikli yatırımların arttığı yıllar olmuştur. Türkiye'nin ilk yüksek öğrenim bursu veren kuruluşu olan Türk Eğitim Vakfı (TEV) 1967 yılında kurulmuştur. 1969 yılında ise Vehbi Koç Vakfı kurulmuştur (Koç, 1987).

ABD örneği General Motors 1961 yılında monopolistik davranmakla suçlanmış tekrar federal savcılarla karşı karşıya gelmiştir. Dava General Motors'un aleyhine sonuçlanmış ve DuPont sahip olduğu tüm General Motors hisselerini elden çıkartmak durumunda kalmıştır. Ayrıca bu dönemde General Motors'un sakıncalı bulunan çoğu satışlarına sınırlamalar getirilmiştir. Birleşmiş Otomotiv Çalışanları greve gitmiş, grev sonucunda şirket üretimi on gün boyunca yani üretim şirketleri için büyük yıkıma sebebiyet verecek kadar uzun bir süre durmuştur. Birçok olumsuzluklar yaşayan General Motors bu dönemde de çeşitlenmeye devam etmiş ve uzay sanayine yönelmiş 'Seyir Sistemi' (*navigation system*) üretimine başlamıştır. Görüldüğü gibi Koç Holding için son derece sorunsuz büyüme yılları olan 1960'lar General Motors için hukuk sisteminin sektelerine uğrayarak geçmiştir. Faaliyetleri federal savcılar tarafından son derece yakın takip edilen General Motors Amerikan iş tarihin en önemli davalarına konu olurken, Koç Holding devletin korumacı kanatları altında her türlü monopol ve oligopol faaliyeti gerçekleştirerek büyümektedir.

1970'lerin hemen başında Türkiye örneği Koç Holding kurulan Kav şirketinin hisse senetlerini satarak halka açılmıştır. Bu Holding'in ilk halka açılma girişimidir. 1971'de ilk çelik gövdeli binek otomobili Murat 124 Tofaş fabrikalarında üretilmiştir. 1973 yılında

halka açık ilk Türk şirketi olan Koç Yatırım Pazarlama kurulmuştur. 1975 yılında Koç Holding bünyesinde Türkiye’de ilk defa özel sektöre ait Araştırma ve Geliştirme bölümü kurulmuştur. Koç Holding bu dönemde Türkiye’de birçok ilki gerçekleştiren öncü holding olmanın sağladığı avantajlardan faydalanmakta ve önemli karlar elde ederek büyümektedir. 1977 yılında holding bünyesine Tekersan, Kimkat, Takosan, Tarko gibi 9 farklı otomotiv yan sanayi kuruluşunu katarak daha da büyümüştür (Koç, 1987).

Otomotiv endüstrisinde 1970’lerde yaşanan önemli dönüşüm General Motors içinde önemli sonuçlar doğurmuştur. Değişen tüketici taleplerine uymayan büyük ve hantal modelleri ile Amerikan pazarında artık umduğu yeri bulamayan General Motors kendine yeni pazarlar aramaya başlamıştır. Bu doğrultuda 1972 yılında İran ve Kore pazarına girmiş daha sonra 1975’de Kenya pazarına girmiştir. Ancak İran pazarından 6 yıl sonra 1978’de çekilmiştir. Otomotiv sektöründe hem ulusal hem de uluslararası rekabetle başa çıkamayan General Motors 1976’da küçük modellerin üretimine başlayacağını açıklamıştır.

1980’li yıllar aile sahipliğindeki Koç Holding için kurucu birinci neslin yönetimden çekilerek ikinci neslin yönetimi devraldığı yıllar olmuştur. 1984 yılında kurucu Vehbi Koç yönetim kurulu başkanlığını oğlu Rahmi Koç’a devretmiş ancak karar alma süreçlerinde etkinliğini yaşamı boyunca devam ettirmiştir. 1986 yılında holding tamamen yeni bir alanda çeşitlenmiş ve Amerikan Express şirketi ile ortak olarak Koç-Amerikan Bankası kurulmuştur. Bu banka holding bünyesinde daha sonra Koç Bank olarak faaliyetlerine devam etmiştir.

1980’li yıllar General Motors için çok kötü başlamıştır. 1920’lerden bu yana hiç finansal kayıp yaşamayan şirketler grubu ilk defa finansal kayıplar nedeniyle büyük sıkıntı yaşamıştır. Japon arabalarının Amerikan pazarını ele geçirmesi ile birlikte lider otomotiv şirketleri General Motors ile birlikte Chrysler ve Ford’da büyük ölçüde pazar payı kaybetmişlerdir. 1984 yılında çeşitlenme eğilimlerini bırakmayan şirketler grubu, dönemin en büyük telekomünikasyon ve veri süreçleme şirketi Electronic Data Systems Corporation (EDS)’ı ele geçirmiştir. 1986’da General Motors finansal kayıplar sebebiyle atıl durumda olan 11 montaj ve üretim fabrikasını kapatma kararı almış ve bu kararın sonucunda çok sayıda işçi işten çıkarılmıştır. Görüldüğü gibi General Motors bir yandan küçülürken diğer yandan çeşitlenmeye devam etmektedir.

Koç Holding 1990'lı yıllarda yatırımlarını yeni yükselmekte olan sektörlere yöneltmiştir. Örneğin Migros Online Süpermarketi internet üzerinden satışlara başlamıştır. Daha sonra *online* alış veriş merkezi olan Kangurum faaliyetlerine başlamıştır. İlk elektronik pazar yeri Kotonline 2000 yılında çalışmaya başlamıştır. 1990'lı yılların sonunda Koç Holding bünyesinde bulunan 19 şirket halka açık olarak borsada işlem görmeye başlamıştır. Koç Holding'in liberalleşen ekonomi ile tamamen uyum içerisinde hareket ettiği görülmektedir. Artan rekabet baskılarına yeni alanlara yönelerek cevap verdiği anlaşılmaktadır. General Motors finansal kayıplar nedeniyle 1990'lı yıllarda da küçülmeye devam etmiştir. 1991'den başlayarak 4 senelik zaman zarfında ABD ve Kanada'da yer alan 21 adet montaj ve üretim fabrikası kapatılmıştır. 1997'de öğrenen örgüt imajının vurgulanması amacıyla General Motors Üniversite'si kurulmuştur. 1998 yılında Birleşmiş Otomotiv Çalışanları sendikası başkanlığında çalışanlar greve gitmişlerdir. 1999'da eGM şirketi kurulmuştur. 2000 yılında ise şirketler grubu Sony, NetZero ve America Online ile e-işletme ortaklığına girmiştir. Bir önceki dönemde başlayan düşüş dönemi General Motors için bu dönemde de devam etmiştir. Şirket kar oranı düşük sektörlerden çekilerek karlılığı yüksek sektörlerle ağırlık vermiştir.

Koç Holding incelenen dönem içerisinde birçok devlet teşvikinden faydalanmış olduğu ancak en önemlisi korumacı hükümet politikaları sayesinde rekabetten korunarak büyüdüğü anlaşılmaktadır. Hükümet yetkilileri ile kurmuş olduğu yakın ilişkiler sayesinde görece olarak rahat bir gelişim süreci geçirmiştir. Öte taraftan General Motors sürekli olarak hukuk sisteminin ve sendikal hareketlerin odağı olmuş ve yıpranmıştır. Hem ulusal hem de uluslararası rekabete sürekli açık bir ortam içerisinde General Motors'un görece daha çalkantılı bir bağlam içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

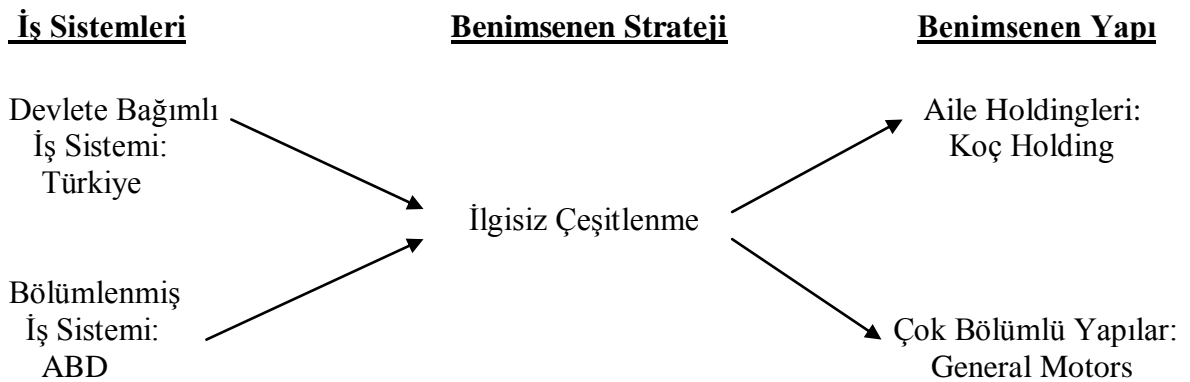
Türkiye'nin baskın ekonomik aktörü aile holdinglerini en iyi temsil eden Koç Holding ile ABD'nin baskın ekonomik aktörü çok bölümlü yapıların en başta gelen temsilcilerinden General Motors şirketlerinin incelenen yüz yıllık dönem içerisindeki tarihsel gelişimi ana hatları ile bu şekilde gerçekleşmiştir. Ancak bu tarihsel gelişim süreci içerisinde, araştırmanın kavramsal modelinde (Şekil 2) belirtilen sahipliğe dayalı eşgüdüm unsurları olan sahiplik kontrolü ve çeşitlenme stratejisi bakımından bir karşılaştırma yapılmamıştır. İncelenen ülkelerin baskın ekonomik aktörleri olan aile holdingleri ve çok

bölümlü yapılar açısından karşılaştırılmasına, derinlemesine incelenen örnek olaylar ile bir arada ayrı bir başlık altında ele alınmasının, sahipliğe dayalı eşgüdümün unsurlarının daha net vurgulanması açısından faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu amaçla takip eden bölümde örnek olaylar sahipliğe dayalı eşgüdüm unsurları olan ilgisiz çeşitlenme ve sahiplik kontrolü boyutları açısından karşılaştırılmaktadır.

4.2.2. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Sahipliğe Dayalı Eşgüdüm Unsurları Açısından Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında incelenen ülkeler olan Türkiye ve ABD'deki çeşitlenme örüntülerine ve çeşitlenmenin beraberinde getirdiği yapısal çözümlere bakıldığında, ayrıca incelenen örnekler olan Koç Holding ve General Motors'un benimsedikleri strateji ve yapılara ilişkin ilgili yazında değinilen hikâyeleri dikkate alındığında, Şekil 5'de özetlenmeye çalışılan ilişkiler bütünü ortaya çıkmaktadır. İncelenen ülkelerdeki baskın ekonomik aktörlerin öncelikle kendi bağlamlarına özgü çeşitli öncüllerle çeşitlendikleri daha sonra da bir takım faktörler sebebiyle belli yapıları benimsemiş oldukları anlaşılmaktadır (Şekil 5). Buradan yola çıkıldığında, Şekil 5 iki temel sorunsala işaret etmektedir. Bunlardan ilki incelenen ülkelerde ilgisiz çeşitlenme stratejisinin benimsenmesine hangi öncüllerin neden olduğu ikincisi ise, ne gibi öncüller sebebiyle aynı stratejiyi benimsemiş iki ülkenin baskın ekonomik aktörlerinin farklı örgütsel formları benimsedikleridir.

Şekil 5. İş Sistemine Bağlı Olarak Benimsenen Strateji ve Yapı



Şekil 5 ile ortaya konulan ilişkiler bütününe göre incelenen ülkelerdeki işletmeler öncelikle belli bir stratejiyi benimsemişlerdir ve bu benimsedikleri strateji onları belli yapısal formları adapte etmeye yöneltmiştir. Başka bir deyişle, yapı stratejiyi takip etmekte (Chandler, 1990; Didrichsen, 1972; Mahoney, 1992; Özen ve Yeloğlu, 2006) ve benimsenen stratejinin çıktıklarına göre şekillenmektedir. Buna göre, Türkiye'deki işletmeler önce ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemişler daha sonra yapı olarak aile holdinglerine yönelmişlerdir. Öte taraftan, ABD'deki işletmeler önce benzer şekilde ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş olmalarına rağmen daha sonra çok bölümlü yapıyı adapte etmişlerdir.

Chandler'a (1977) göre, benimsenen strateji yapısal formu belirlemektedir (Aktaran: Ollinger, 1994). Başka bir deyişle, işletmeler önce çeşitlenmişler daha sonra belirli bir örgütsel formu benimsemişlerdir. Yapı stratejiyi izlemektedir. Akademik yazında çeşitlenme ilgisizleştikçe, işletmelerin çok bölümlü yapıları benimseyecekleri yönünde bir beklenti yer almaktadır ancak, işletme grupları ilgisiz çeşitlenmiş olmalarına rağmen çok bölümlü yapıları benimsememişlerdir (Kock ve Guillen, 2001). Chandler (1990) işletmelerin çeşitlenme stratejisini benimsedikten sonra çok bölümlü yapıları benimsediklerini ifade etmektedir. Yazar bu gözlemini Amerikan işletmelerinin tarihsel gelişimine bakarak ortaya koymaktadır. Ancak Kock ve Guillen'in (2001) belirttikleri gibi aynı stratejiyi benimseyen işletmelerin farklı bir örgütsel form olan holding yapıları da benimsedikleri görülmüştür. Öyle ise, yapı stratejiyi takip etmekte ancak aynı örgütsel formun benimsenmesine yol açmamaktadır (Şekil 5).

Şekil 5 ile ortaya konan strateji yapı ilişkileri bütünü, bağlamsal koşulların belli fonksiyonları yerine getirme konusunda örgütler üzerinde baskı yaratmasıyla birlikte, bu fonksiyonel gereklilikleri yerine getirmek üzere örgütlerin belirli yapısal çözümlere yönelecekleri varsayımına dayanan ve çeşitli yapısal formların bu fonksiyonları yerine getirebileceğini ortaya koyan fonksiyonel eşsonluluk (*functional equifinality*) kavramını hatırlatmaktadır (Doty vd., 1993; Gresov ve Drazin, 1997). Bağlamsal koşulların doğurduğu fonksiyonel gereklilikler tek bir yapıyı ortaya çıkarmamaktadırlar, farklı yapılar bu gereklilikleri giderebilmektedirler (Gresov ve Drazin, 1997). Dolayısıyla, bağlamsal koşullar fonksiyonları belirlemektedir ancak yapı üzerinde bir belirleyicilikleri yoktur. Öyleyse yapısal farklılıklar ya bağlamsal koşullardan kaynaklanan fonksiyonel taleplerdeki

farklılıklardan ya da bu talepleri karşılamak amacıyla yöneticilerin uygulayabilecekleri yapı alternatiflerinden kaynaklanmaktadır (Doty vd., 1993). Ancak sonuçta bu fonksiyonel beklentiler ve sonunda adapte edilen yapılar çeşitlilikte gösterse nihai olarak ulaşılmak istenen sonuç etkililiktir böylece fonksiyonel eşsonluluk ortaya çıkmaktadır.

İncelenen ülkeler olan Türkiye ve ABD'nin farklı bağlamsal koşullarının, bu ülkelerin ekonomik aktörleri üzerinde yarattığı fonksiyonel talepleri çözümlmek ve çevresel uyum yakalayabilmek için holding ve çok bölümlü yapıları benimsemiş oldukları görülmektedir. Bu durumda Türkiye ve ABD'deki baskın ekonomik aktörler arasında benimsenen strateji ve yapının ortaya çıkışı açısından bir benzerlik var gibi görünmektedir. Böyle bir benzerliğin gerçekten var olup olmadığı araştırmanın örnek olayları olan Koç Holding ve General Motors'un benimsenen strateji ve yapı öncülleri ortaya konularak anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Benimsenen Strateji

Koç Holding'in ve General Motors'un çeşitlenme örüntülerinin yıllar itibariyle içerisinde buldukları ülkelerde yaşanan bağlamsal dönüşümlere göre nasıl şekillendiğini ortaya koyabilmek amacıyla şirketlerin ilgisiz olarak çeşitlendikleri faaliyet alanları belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece incelenen örneklerin çeşitlenme örüntüsünde bağlamsal dönüşümlere göre bir değişiklik olup olmadığı anlaşılmaya 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 10).

1950 yılında özel sektörü desteklemek için iç ve dış kredi imkânları sağlamak amacıyla Türkiye Sinaî Kalkınma Bankası'nın (TSKB) kurulması ile birlikte özel sanayinin gelişim göstermeye başladığı görülmektedir (Kepenek, 1987: 97). Ayrıca bu dönem içerisinde sanayinin gelişimi için ihtiyaç duyulan ulaştırma, haberleşme ve enerji

gibi alt yapı olanaklarının arttırılması 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 10). 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 yöneldiği 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 itibariyle sayısal olarak da değişim göstermektedir. Tablo 10’dan da 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 10. Yıllara Göre Koç Holding'in İlgisiz Olarak Çeşitlendiği Faaliyet Alanları

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 Oteli <u>TURİZM</u> 1954 Türkay_KAV (Kibrit Fabrikası) 1954 Türk Demir Döküm (Parça üretimi) 1955 Arçelik <u>BEYAZ EŞYA</u> 1955 KoçTaş (Toptan Yapı Malzemesi 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 Endüstrisi (Elektrik motoru ve kompresör üretimi) 1965 İzocam (Cam elyafı üretimi) 1967 TAT Konserve <u>GIDA</u>	1970 RAM (İhracat Organizasyonu) 1973 Koç Yatırım <u>YATIRIM</u>	1986 Koç-Amerikan Bankası <u>FİNANS</u>	1996 KoçTaş Yapı Marketleri <u>PERAKENDE SATIŞ</u> 1997 Migros <u>ONLINE SATIŞ</u>	

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

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

Tablo 11. Yıllara General Motors Şirketi'nin İlgisiz Olarak Çeşitlendiği Faaliyet Alanları

1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
1908 Kuruluş <u>OTOMOTİV</u> 1911 GM İhracat A.Ş. <u>DIŞ 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>	<p>Bu on yıllık dönem içerisinde ilgisiz bir faaliyet alanında çeşitlenme olmamış, Otomotiv sektörüne yatırımlara ağırlık verilmiştir.</p>	1962 Araç Kiralama <u>HİZMET</u> 1969 Seyir Sistemleri <u>BİLİŞİM</u>	<p>Bu on yıllık dönem içerisinde ilgisiz bir faaliyet alanında çeşitlenme olmamış, Otomotiv sektörüne yatırımlara ağırlık verilmiştir.</p>	1984 Electronic Data Systems Corp.	1994 Direct TV <u>UYDU</u> <u>YAYINCILIĞI</u>	

*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 General Motors'un çeşitlenme örüntüsünü etkileyen bağlamsal dönüşümleri 1930 öncesi, 1930-1939 arası, 1940-1945 arası ve 1946 sonrası olmak üzere dört dönemde incelemek daha isabetli görünmektedir. Tablo 11'den önemli ölçüde ilgisiz faaliyet alanlarına yatırımın ilk dönem olan 1930 öncesinde gerçekleştirildiği görülmektedir. General Motors 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 11).

1930 yılına kadar General Motors'un 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. 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 aksamları, 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. 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). General Motors 1926 yılından sonra deniz aşırı montaj fabrikalarının kurulmasına ağırlık vermiştir ayrıca şirketin bu yıldan itibaren havacılık sektörü ve dizel motor üretimi gibi tamamen ilgisiz alanlarda 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: 199). 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 General Motors’un da çeşitlenme örüntüsüne durgunluk olarak yansımıştır dolayısıyla bu yılı takiben 1940 yılına kadar her hangi bir ilgisiz faaliyet alanında çeşitlenme söz konusu olmamıştır (Tablo 11). 1940’lı yıllar General Motor’un 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 General Motors’un 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 General Motors 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 General Motors küçülmeye başlamıştır ve çok sayıda üretim fabrikası kapatılmıştır (Sloan, 1990). 1950 yılında Clayton Anti-tröst Yasasının (Celler Kefauver Yasasının yerini almıştır) kabul edilmesinin ardından 1955 yılında yeni bir şirket birleşmeleri dalgası yaşanmıştır (Robinson, 1990: 322). 1956 yılında hükümetin General Motors’a açtığı anti-tröst davası şirket aleyhine sonuçlanmıştır (Robinson, 1990: 365). 1946 yılından başlayarak grevler ve anti-tröst davaları General Motors’un 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 Buhrandan bu yana yaşanan en büyük ekonomik kriz yaşanmıştır (Robinson, 1990). Ekonomideki daralma General Motor’u da 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 General Motors da bütün büyük ölçekli şirketlerle birlikte küçülmeye yönelmiştir. Japon arabalarının pazar paylarındaki artış General Motors 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 General Motors'un sadece bir adet yeni faaliyet alanına yatırım yapmış olduğu görülmektedir (Tablo 11). 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.

General Motors'un çeşitlenme örüntüsünün de yıllar itibariyle nitelik ve nicelik açısından değişmiş olduğu anlaşılmaktadır. Sayısal açıdan General Motors'un 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 General Motors'un, 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, 1999a: 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 General Motors şirketlerinin benimsedikleri stratejinin öncüllerine ilişkin olarak hangi temaları vurgulamış oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Koç Holding'in ve General Motors şirketlerinin ilgisiz çeşitlenme stratejilerini benimseme öncüllerine ilişkin olarak Tablo 6'da belirtilen veri kaynaklarından elde edilen temalar Tablo 12'de sunulmaktadır.

Tablo 12. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Benimsedikleri Çeşitlenme Stratejisinin Öncüllerine İlişkin Ön Plana Çıkan Temalar

Benimsenen Çeşitlenme Stratejisinin Öncüllerine İlişkin Ön Plana Çıkan Temalar	
Koç Holding	General Motors
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 12’den iki örnek olay incelemesinden ilgisiz çeşitlenme stratejisinin öncüllerine dair ortaya çıkan temalardan sadece ‘piyasa fırsatlarını değerlendirmek’ temasının ortak olduğu görülmektedir. Bu tema dışında iki örnek olay incelemesinden elde edilen temaların tamamen farklılaştığı ortaya çıkmaktadır. Türkiye örneği Koç Holding için ‘memlekete fayda sağlamak’ ve ‘memleketin ihtiyaçlarını karşılamak’ gibi memleket vurgusu üzerinden bir takım gerekçelendirmelerin yapıldığı görülmektedir. Ayrıca kurumsal bağlama vurgu yapan ‘ekonomik ve politik istikrarsızlıktan korunmak’ ve ‘büyümek’ ve ‘yatırım yapmak’ gibi ekonomik gerekçelere dayanan temalar elde edilmiştir. Diğer taraftan General Motors örneğine bakıldığında ‘rekabet baskısı’, ‘sektörel kontrolü sağlama’, ‘piyasa fırsatlarını değerlendirme’ gibi ekonomik fayda sağlamaya dayanan temaların ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Bunlara ilave olarak General Motors örnek olayı için beklenmedik bir tema olan ‘devlet desteği’ temasının da ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Ayrıca Didrichsen’in (1972) rekabet üstünlüğü yaratan araştırma geliştirme çalışmaları ile ortaya çıkan ürünler doğrultusunda çeşitlenme olarak tanımladığı ‘içsel gelişime dayalı’ çeşitlenme örüntüsüne uygun düşen ‘araştırma geliştirme’ temasının da ortaya çıktığı görülmektedir.

Bu temalara ilave olarak örnek olayların çeşitlenme hikâyelerinin incelenmesinin, ilgisiz çeşitlenme stratejisini ne gibi öncüllerle benimsediklerinin anlaşılmasına katkı

sağlayacağı düşünülmektedir. Buradan yola çıkılarak Tablo 13 ve Tablo 14 Koç Holding ve General Motors şirketlerinin ilgisiz sektörlerle giriş hikâyeleri özetlenmektedir.

Tablo 13. Koç Holding'in Çeşitlenme Hikâyeleri

Sektöre Giriş Yılı	Girilen Sektör	Sektöre Giriş Hikâyesi	Sektöre Giriş Öncülleri
1928	Gaz-Benzin	Vehbi Koç bütün büyük bakkalların Gaz sattıklarını gözlemliyor. Kendisi de bu sektöre girme kararı alıyor ve Ankara'nın Gaz acentesi olmak istiyor. İstanbul'da bugünkü BP'nin gazını satan Ruslardan gaz alıp satmaya başlıyor. İyi satış yaptıklarından Standard Oil (Daha sonra Mobil olmuştur) ile Neft Sendikası Vehbi Koç'u fark ediyorlar. Önce Standard Oil acentesine ortak girmesini daha sonra acenteliğin tamamını teklif ediyorlar. 1928 yılında anlaşma imzalanıyor ve böylece Koç yeni bir sektöre girerek çeşitlenmiş oluyor.	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. Daha önceden bu sektörü takip etmekte olan ve ilgilenen Vehbi Koç teklifi kabul eder. Böylece Koç 1928 yılında Koç Ticaret A.Ş. Otomobil Şubesi'ni kurarak Ford acenteliği ile otomotiv sektörüne, otomobil ticareti yaparak girmiş olur.	Girişimcinin ağ ilişkileri
1932	Müteahhitlik	Ankara'nın başkent olmasıyla birlikte inşaat işlerinde artış olur. Bu sebeple Vehbi Koç inşaat malzemeleri alıp satmaya başlar. Bu sırada bu sektörde iş yapan büyük müteahhitlerle tanışır. Önce küçük inşaat işleri yapmaya başlar ama esas olarak aldığı ilk büyük müteahhitlik işi 1932 yılında ihalesini kazandığı Ankara Numune Hastanesi inşaatıdır. Yaklaşık on yıl bu sektörde bina ve yol inşaatı yaparak faaliyet gösterir daha sonra karlı olmadığından bu sektörden çekilir.	Girişimci nitelikleri
1934	Boru İmalatı	Vehbi Koç, boru üreticisi Hovagimyan Kardeşler'i onlardan boru alıp sattığı için tanınmaktadır. Hovagimyan Kardeşler boru fabrikası kurarlar ancak fabrika inşaatı sırasında tüm sermayelerini harcadıklarından işletecek paraları kalmaz. Vehbi Koç'a ortaklık teklif ederler. Vehbi Koç kabul eder ve 1934 yılında Koç-Boru'yu kurarlar.	Girişimcinin ağ ilişkileri
1937	Hükümet İhaleleri	Vehbi Koç bir gün daha önceden tanıdığı Emin Güraç'la tesadüfen karşılaşır. İşlerinin yolunda gitmediğini öğrenir ve bir gün yanına gelmesini teklif eder. Görüşürler ve Vehbi Koç'la hükümet işlerine birlikte girme konusunda anlaşır. Daha sonra 1937 yılında, Vehbi Koç, Emin Güraç ve İsrail Anastasya ortaklığında Koç'un İstanbul Şubesi 'Vehbi Koç ve Ortakları Kolektif Şirketi' kurulur.	Girişimcinin ağ ilişkileri
1948	Ampul İmalatı	Vehbi Koç memleketin birçok ihtiyacı olduğunu düşünmektedir. Bunlardan üretimini yapabileceği alanlara girmek istemektedir. 1945 yılında ilk ABD seyahati öncesinde görüşme kararı almış olduğu General Elektrik Şirketi ile bu sebeple temasa geçer. Anlaşmaya varılır ve 1948 yılında ilk Türk Amerikan ortaklığı olan General Elektrik T.A.O. kurulur.	Girişimci nitelikleri

		Ampul üretimi yapacak fabrikanın temeli aynı yıl atılır. 1951 yılında ilk Ampul üretilir.	
1954	Kalorifer İmalatı	Müteahhitlik yaptığı dönemde Vehbi Koç kalorifer işini inceliyor ve ithalatı yapılan bu ürünün imalatını yapmayı planlıyor. Fabrika kurmak için girişimlerde bulunuyor. Bu sırada bu konu ile ilgilendiğini öğrenen Varsamis isimli bir tüccar Vehbi Koç'a ortaklık teklif ediyor. Vehbi Koç'un ortaklığı kabul etmesi üzerine 1954 yılında Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş. kurulur. 1958 yılında Türk Demir Döküm fabrikası işletmeye açılır.	Girişimci nitelikleri
1955	Beyaz Eşya	Sac dolap üreticisi Erel'in ortaklarından Lütfü Doruk Vehbi Koç'un tanıdığıdır. Bu sektöre girmek isteyen Vehbi Koç 1953 yılında Lütfü Doruk'a demir mobilya üretimi yapma konusunda teklifte bulunur. Lütfü Bey kabul eder. Bunun üzerine fabrika kurulmasını hızlandırmak amacıyla Devlet Malzeme Ofisi ve Burla grubu ile ortaklık kurarlar ve 1955 yılında (sonradan Arçelik adını alan) Erel Çelik Eşya A.Ş. kurulur. Önceleri hem demir mobilya hem beyaz eşya üretimi planlanır ancak zamanla mobilya işi bırakılır. 1959 yılında fabrika ilk çamaşır makinesini üreterek beyaz eşya sektörüne girer.	Girişimcinin ağ ilişkileri Devlet desteği
1955	Turizm	Vehbi Koç'un işleri büyümeye başlamıştı. Gelen misafirleri ağırlanması gerekiyordu ve bir tek Park Otel bu amaç için uygundu. Aynı dönemde Hilton İstanbul'da otel inşaatına başlamıştı. Vehbi Koç böylece konaklama ihtiyacını gidermek maksadıyla 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. 1967 yılında Almanların geliştirmekte olan ülkelere yatırım veya kredi yoluyla yardım sağlayan kuruluşu DEG Vehbi Koç'a Türkiye'nin güneyinde bir otel ve tatil köyü kurma teklifinde bulunur. Anlaşmaya varılır ve 1969 yılında TATAŞ Türk Alman Turizm A.Ş. (Talya Oteli) kurulur. Otel 1975 yılında hizmete başlar. Bu sektörde tamamlayıcı olarak 1974 yılında AVIS Setur Oto Kiralama şirketi kurulur.	Girişimci nitelikleri
1959	Lastik İmalatı	Vehbi Koç memleketin ihtiyacı olan malları üretmek istemekteydi. İlk ABD seyahati sırasında lastik üreticisi U.S. Rubber (Bugünkü Uniroyal) firması ile de görüşmelerde bulundu ve temsilciliğini aldı. Ancak Türkiye'de lastik üretimi yapmak istiyordu bu konuda anlaşmaya varılamadı. Daha sonra aynı amaçla Pirelli firması ile temaslarda bulunmuş ve 1959 yılında Societe International Pirelli SA, Türkiye İş Bankası, Burla 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.	
1961	Likit Petrol Gazı (LPG)	Bir gün bir müdürü aracılığı ile Hilel Picciotto adında bir iş adamı gelip 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 işlerini gerçekleştirecek (sonradan 1963 yılında adı Aygaz A.Ş. olarak değiştirilen) Gazsan Likit Gaz Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurulur. 1962 yılında ise Gazsan'ın ticari ve sınaî olarak bölünmesi üzerine Gazal Gaz Aletleri A.Ş. kurulur.	Girişimcinin ağ ilişkileri
1964	Kablo İmalatı	Vehbi Koç Türkiye'de üretimi yapılmadığından memleketin ihtiyacı olan bu üretimi gerçekleştirme kararı alır. 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 görüyor ve Türkiye'de üretip satmak istiyor. Bu amaçla İsrail'li iş adamları Bejerano Kardeşlerle görüşüyor. Bejerano'lar meyve suyu işinin karlı olmayacağını söyleyerek domates konsantresi üretimi fikrini veriyorlar ve ortaklık kurmak için hükümetten güvence istiyorlar. İstenilen güvence alınamayınca Bejerano'lar ortaklıktan çekiliyorlar. Bir süreliğine bu proje rafa kaldırılıyor. Daha sonra yıllar süren girişimler sonucu Heinz firmasının teknik yardımı, İsviçre Migros'un % 5 ortaklığı ve son aşamada Türk Şeker Fabrikaları A.Ş.'nin de ortak olmasıyla 1967 yılında TAT Konserve kurulur. 1968 yılında fabrika üretime başlar.	Girişimci nitelikleri Devlet desteği

Tablo 13'de sunulan Koç Holding'in çeşitlenme hikâyeleri incelendiğinde, çeşitlenme stratejisinin benimsenmesinin baskın olarak 'girişimci nitelikleri' ve 'girişimcinin ağ ilişkileri' öncülleri ile açıklanmakta olduğu görülmektedir. Sadece beyaz eşya ve konserve sektörlerine giriş hikâyelerinde devlet kurumları ile kurulmuş olan ortaklıklar 'devlet desteği' öncülünün, bu sektörlere girişte etkili olduğuna işaret etmektedir. Ancak araştırma kapsamında incelenen örnek olay metinlerinde yalnızca 'sahibinin sesi' (yani kurucular ve üst düzey yöneticilerin ifadeleri) dikkate alındığından, elde edilen bulguların *yanlı* olabileceği ihtimali gözden kaçırılmamalıdır. Çeşitlenme hikâyelerinin anlatımlarında 'kendine mal etme' eğiliminin söz konusu olabileceği, bu nedenle öncüllerin belirlenmesinde sadece anlatılan çeşitlenme hikâyelerine bağlı kalınmadan incelenen metinlerde yer alan ifadelerdeki diğer ipuçlarının da değerlendirmeye alınmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 14’de de, özet olarak General Motors şirketinin ilgisiz sektöre giriş hikâyeleri ve bu hikâyelerden yola çıkılarak belirlenen sektöre giriş öncülleri sunulmaktadır. Bu Tablo bütün ilgisiz çeşitlenme hikâyelerini kapsamamakta, yalnızca incelenen metinlerde detaylı olarak hikâyesine yer verilmiş olanlar sunulmaktadır.

Tablo 14. General Motors Şirketler Grubunun Çeşitlenme Hikâyeleri

Sektöre Giriş Yılı	Girilen Sektör	Sektöre Giriş Hikâyesi	Sektöre Giriş Öncülleri
1913	Dizel	General Motors Araştırma Bölümü’nün başkanı Kettering, kişisel olarak ilgi duyduğu dizel motor konusunda General Motors 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. Alıcı olarak devletin varlığı işletmeleri bu alanda üretim yapmaya itmiştir. I. Dünya Savaşı ile bu sektöre giren General Motors II. Dünya Savaşı sırasında ülkenin en önemli savaş malzemeleri ve araçları üreticisi haline gelir.	Devlet Teşvikleri
1918	Beyaz Eşya ve Dayanıklı Ev Aletleri	General Motors Şirketinde çalışmakta olan üst düzey yöneticilerden birisi bir gün Durant’ın yanına gelerek babasının yatırım yapmak için ilgilendiği buzdolabı üreticisi Guardian Frigerator Şirketinden bahseder. Babasını bu işten vaz geçirmesini ister. Ancak bu alana yatırım Durant’a çok cazip gelir ve daha sonra Durant şirketi satın alır. 1919 yılında General Motors Durant’dan Frigidaire Şirketinin tüm stoklarını satın alır.	Girişimci nitelikleri Girişimcinin ağ ilişkileri
1919	Finans	Bankalar o yıllarda tüketicilere kredi imkânı sağlamıyordu. Bankalar sadece çok tanınmış az sayıdaki şahısa kredi veriyordu. General Motors Şirketi 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 General Motors Şirketler grubu sigorta hizmeti de vermeye başlıyor.	Pazar fırsatı
1929	Ticari Havacılık	General Motors I. Dünya Savaşı sırasında uçak motoru üretimi yaptığından tamamen bu sektöre yabancı değildir. 1919 yılında Dayton Wright Uçak Şirketi’ni satın alır. Daha önce General Motors tarafından satın alınan Fisher Body Şirketi de daha evvel askeri uçak üretimi yapmaktadır. 1920’lerde havacılık sanayinin hızla büyümesi ve gelişmesi bu dönemde her evin bir uçağı olacağı inancını yaygınlaştırır. Böyle bir durum araba endüstrisinin sonu olacağından General Motors kendisini korumak amacıyla bu sektöre girer. 1929 yılında General Motors, Fokker Havacılığı ele geçirir ve General Aviation Corp. kurulur.	Rekabet baskısı

Tablo 14’den de görüldüğü gibi General Motors’un çeşitlenme hikâyelerinden elde edilen öncüllerin, Koç Holding’in çeşitlenme hikâyelerinden elde edilen öncüllerden farklılaştığı görülmektedir. Her ne kadar General Motors’un 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 General Motors Şirketlerinin çeşitlenme hikâyelerinden elde edilen sektörlere giriş öncülleri arasındaki farklılığın daha net görülebilmesi için, bu elde edilen öncüller Tablo 15’de özetlenmektedir.

Tablo 15. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Çeşitlenme Hikâyelerinden Elde Edilen Sektöre Giriş Öncülleri

Çeşitlenme Hikâyelerinden Elde Edilen Sektöre Giriş Öncülleri	
Koç Holding	General Motors
Girişimci nitelikleri	Girişimci nitelikleri
Girişimcinin ağ ilişkileri	Girişimcinin ağ ilişkileri
Devlet desteği	Devlet teşvikleri
	Pazar fırsatları
	Rekabet baskısı

Her ne kadar ilgili yazında araştırma kapsamında ele alınan iki ülkenin baskın ekonomik aktörlerinin de ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş oldukları vurgulanıyor olsa da, seçilen örnek olaylar Koç Holding ve General Motors şirketlerinin 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 General Motors için daima otomotiv temel faaliyet alanı olarak kalmış ve Sloan’un (1990) da belirtmiş olduğu gibi General Motors ismi ile daima uyum içerisindeki sektörlere girilmiş ve yalnızca dayanıklı tüketim malları

üretimiştir. Sloan (1990) General Motors'un en ilgisiz çeşitlendiği sektörün beyaz eşya olduğunu vurgulamaktadır. Yazara göre dizel, finans, ticari havacılık, savunma sanayi sektörlerine otomotiv ile ilişkili olması sebebiyle girildiğini ifade etmektedir (Sloan, 1990). General Motors'un Tablo 15'de sunulan çeşitlenme hikâyelerinin Sloan'un (1990) bu tespitini desteklediği görülmektedir. Buradan Koç Holding'in çeşitlenme kapsamının daha geniş olduğu yani görece olarak çok daha farklı sayıda sektöre girdiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan General Motors'un çeşitlendiği alanların hem kapsam olarak daha dar olduğu hem de nitelik olarak bu çeşitlenen alanların birbirleri ile görece daha ilgili oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Sahiplik Kontrolü (Yapının Unsurları)

Aile holdingleri ile çok bölümlü yapıların temel yapısal özelliklerinin karşılaştırılmasının ve böylece yapılar arasındaki farklılıkların belirlenmesinin, yapısal farklılaşmanın öncüllerinin neler olduğu tartışmasının derinleştirilmesine katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Buradan yola çıkılarak Tablo 16'da aile holdingleri ve çok bölümlü yapıların arasındaki temel yapısal farklılıklar belirlenmiştir.

Tablo 16. Aile Holdingleri ve Çok Bölümlü Yapılar Arasındaki Temel Farklılıklar

	Aile Holdingleri	Çok Bölümlü Yapılar
Sahiplik kontrolü :	Aile / Aileler	Çok sayıda hissedar
Sahipliğin yoğunluğu :	Düşük	Yüksek
Sahipliğin yönetimden ayrışması :	Sınırlı	Yüksek
Bağlı şirketlerin konumu :	Üst şirketler grubuna bağlı birimler	Özerk ekonomik Birimler
Karar birimi :	Ailenin çoğunluğu oluşturduğu yönetim kurulları	Merkez ofis ve finansçılar
Profesyonelleşme düzeyi :	Düşük	Yüksek

Granovetter (1995) işletme gruplarını 'sahiplik veya diğer gayri resmi bağlarla bir araya gelmiş gevşek bağlı firmalar' olarak tanımlamıştır. Üsdiken ve Öktem (2008: 45)

aile holdinglerinin özelliklerini, ‘büyük ölçüde aile sahipliği yönetiminde olan, birbirleriyle ilişkili olmayan alanlarda faaliyet gösteren ve merkezi olarak yönetilen şirketler topluluğu’ olarak tanımlamışlardır. Aile holdingleri genelde işletme grubu olarak anılan örgütsel formdur ancak Türkiye’ye özgü nitelikler yüklenmiş olması bakımından yurtdışındaki benzerlerinden farklılaşmaktadır (Özen ve Yeloğlu, 2006: 47). Ayrıca Tablo 16’den da görüldüğü gibi aile holdinglerinin sahiplik yoğunluğu düşüktür yani az sayıda sahip kontrol hisselerini paylaşmaktadırlar. Sahipler yönetimde yer almaya devam ederler ve yönetimi terk etmezler. Bağlı şirketler, şirketler grubuna bağlı birimler olarak hareket ederler. Karar birimi ailenin çoğunluğu temsil ettiği yönetim kurullarınca alınır ve profesyonelleşme düzeyi düşüktür. Genellikle aile mensupları üst yönetim kademelerini işgal ederler. Öte taraftan, Williamson (1975) çok bölümlü yapıları ‘bağımsız ürün bölümlerinden meydana gelen bir iç piyasa (*internal capital market*)’ olarak tanımlamaktadır. Bu yapılarda sahiplik kontrolünü çok sayıda hissedar ellerinde bulundururlar. Bu beraberinde sahipliğin yoğunluğunun yüksek olması sonucunu getirmektedir. Sahiplik yönetimden önemli ölçüde ayrılmıştır ve bununla uyumlu olarak profesyonelleşme düzeyi yüksektir. Bağlı şirketler özerk ekonomik birimler olarak hareket ederler. Karar alıcılar merkez ofisteki üst düzey yöneticiler ve finansçılardır. Görüldüğü gibi iki yapı sahiplik kontrolü, sahiplik yoğunluğu, sahipliğin yönetimden ayrışması, bağlı şirketlerin konumu, karar alıcılar ve profesyonelleşme düzeyi boyutları açısından farklılıklar göstermektedir.

Aile holdinglerinde sahiplik kontrolü ailede kalmakta, aile üyelerinin çoğunluğu oluşturduğu yönetim kurullarınca karar alınmaktadır. Ayrıca bağlı birimler holdinge bağlı birimler olarak hareket etmekte olduklarından, aile bağlı birimler üzerinde de önemli ölçüde kontrole sahiptir. Dolayısıyla kontrolün ailede kalması beklentisi ile hareket eden erken dönem kurucular (Buğra, 2005) bu yapının benimsenmesine de öncülük etmişlerdir. ABD’de ise ilk çok bölümlü yapıların, çeşitlenerek dağınık hale gelmiş işletmeleri tamamen özerk hareket etmemeleri için bir araya getirici bir yapı olarak ortaya çıktıkları görülmektedir. Aynı zamanda çeşitlenme sonucu ortaya çıkan koordinasyon ve kontrol sorunlarının da üstesinden gelinebilmesi için (Sloan, 1990) üst yönetim tarafından çözüm olarak ortaya çıktığı ve benimsendiği görülmektedir.

Sahipliğe dayalı eşgüdüm unsurlarından sahiplik kontrolü açısından Türkiye örneğine baktığımızda holdinglerin yönetim kurullarında yer alanların genellikle aile üyeleri ve aile ile çok yakın ve uzun süredir ilişki içerisinde olan bireyler olduğu görülmektedir (Berkman ve Özen, 2008). Bu durumun önemli bir sebebinin, önemli hususlarda ailenin istekleri doğrultusunda kararlar alınmasının güvence altına alınmasını sağlamak olduğu düşünülmektedir. Akademik yazında yapılmış çalışmalar, Türkiye’de Cumhuriyetin ilanından bu yana meydana gelmiş olan tüm kurumsal ve ekonomik değişimlere rağmen, holdinglerin kurucu ailenin sahiplinde kaldığını göstermiştir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Yıldırım ve Üsdiken, 2005).

Araştırma kapsamında incelenen iki örneğin sahipliğe dayalı eşgüdüm unsurlarına odaklanıldığında, en çok sahiplik kontrolü açısından farklılaştıkları bilinmektedir. Daha önceki bölümlerde değinildiği üzere Türkiye’nin baskın ekonomik aktörü olan holdinglerin sahiplik kontrolü ailededir, diğer taraftan Amerikan iş sistemini net bir biçimde temsil eden General Motors’un ise sahiplik kontrolü piyasadadır (Whitley, 1996).

Ancak zaman içerisinde bu profilde bir miktar değişimler olduğu görülmektedir. Koç Holding için aile sahipliğinin yavaş yavaş da olsa çözülmeye başlamış olduğundan söz etmek mümkündür. Ancak sahiplik kontrolünde başlayan bu çözümlenin gerçekten, Türkiye’nin baskın ekonomik aktörü holdinglerin bu unsurunun değiştiğine işaret edip etmediği tartışılabilir. Koç Holding’e dair metin incelemelerinden, 1984 yılından başlayarak ‘profesyonelleşme’ temasının vurgulandığı anlaşılmaktadır. Suna Kırac Nisan 1984 yılında, “*Yönetimin üst kademe bir grup idaresi tarafından profesyonel olarak yapılması fikri benimsenmiştir*” (Kırac, 2008) ifadesini kullanarak holding içerisinde profesyonelleşmeye tam olarak ne zamandan itibaren ağırlık verildiğine işaret etmektedir. Devamlılığı güvence altına alma adına ilk olarak profesyonelleşmenin gerekliliğini Vehbi Koç vurgulamış (Kırac, 2008: 131) ve bu konuda gerekli hazırlıkların yapılması için bizzat çaba harcamıştır (Kırac, 2008: 141). Böylece yönetim kadrolarının yavaş yavaş profesyonel yönetime terk edilmesine başlanmıştır. 1990’larda bu sürece ağırlık verilmiştir (Kırac, 2008: 135-138). Buğra (2005) aile baskın üst yönetimin devam etmesine karşın planlı bir çözümlenmeden de bahsedilebileceğini belirtmiştir. Bu araştırmada incelenen metinlerde bu yönde bir istek olduğu vurgulanmaktadır ancak bu vurgunun halen devam ediyor olması beklenen biçimde bu isteğin gerçekleştirilememiş olduğuna işaret

etmektedir. Kurucu Vehbi Koç holding yapıyı benimsemesinin bir sebebinin de halka açılmak olduğunu ifade etmektedir (Koç, 1983). Ancak incelenen dönem içerisinde hiçbir zaman tam olarak halka açılmamış olduğu ve daima bağlı şirketlerin kontrol hisselerini ailenin elinde bulundurmaya devam ettiği anlaşılmaktadır.

General Motors ise başından beri halka açık bir şirket olma özelliği taşımaktadır ve halka açılmadaki temel motivasyonun yeni yatırımlar için sermaye oluşturmak olduğu anlaşılmaktadır. Kurucu Durant yeni yatırımlar yapabilmek için gerekli sermayeyi toplayabilmek adına hem banka kredilerine yönelmiş hem de hisse satışı gerçekleştirmiştir. Kontrol hisselerini elinde bulundurma gibi bir gereklilik görmediğinden sonunda kendi kurduğu şirketi devretme noktasına dahi gelmiştir. Öyle ise, hisse senedi piyasalarının gelişiminin görece olarak çok gecikmiş olması ve sonrasında işlerlik kazanmasının uzun zaman almasının, sahiplik kontrolünün Koç Holding için ailede kalmasını destekleyici bir faktör olduğu düşünülebilir. Ayrıca kendi öz sermayesinin yeterli olmadığı durumlarda devlet kredileri sayesinde Koç Holding kolaylıkla sermayeye ulaşabiliyorken, General Motors için ise sermaye piyasasının tek finansman kaynağı olması diğer bir öncelikli neden olarak belirmektedir.

Sahiplik kontrolü açısından Koç Holding ve General Motors arasındaki farklılığın, başka bir deyişle Koç holding için aile sahipliğinin devam ederken General Motors'un kurucusunun sahipliği elinde tutamamasına ortam hazırlayan bir diğer faktör olarak da, kurucuların kişilik özellikleri düşünülebilir. Vehbi Koç, girdiği işlerde hep çok temkinli olmuş, uzun uzun araştırmalar yapmış ve yaptırmış, yakın iş arkadaşlarının fikirlerine kulak vermiş, konusunda uzman kuruluşlarla ortaklıklar vasıtasıyla yeni işlere girmeyi tercih etmiştir. Bu açıdan bakıldığında Vehbi Koç'un risk almaktan kaçındığı anlaşılmaktadır. İlişkilerinde son derece hassas davranmış, zaman içerisinde işlerini riske atabilecek siyasi temaslardan uzak durmuştur. Diğer taraftan William Durant, çoğu zaman kendi başına hareket etmiştir. Sloan, Durant'ın yönetim tarzını 'tek adamlık gösteri' (*one man show*) olarak değerlendirmektedir (Sloan, 1990). Durant'ın kendi başına hareket etmesi konusunda Pierre DuPont 26 Kasım 1920 tarihli mektubunda "*Bay Durant benimle kişisel hiçbir konuyu paylaşmazdı, ancak borsa işlemleri kişisel olmak hariç her şey olabilir.*" diyerek, O'nun piyasada ve borsada başına buyruk olarak gerçekleştirdiği işlerden duyduğu rahatsızlığı ifade etmektedir (Sloan, 1990: 33). Durant gereğinden çok

yayılmacı davranmış, O'nu frenlemeye çalışan çalışma arkadaşlarına ve hatta sınırlandırmaya çalışan finans komitesine dahi kulak asmamıştır (Sloan, 1990). Bu özellikleri açısından William Durant, Vehbi Koç'tan oldukça farklılaşmaktadır. Durant sadece General Motors'u daha da büyütmek ile ilgilenmiştir. O'nun için devamlılığı sağlamak gibi bir kaygı hiç söz konusu olmamıştır. Dolayısıyla, Vehbi Koç temkinli ve riskten kaçınan kişilik özelliklerinin de etkisi ile kontrol hisselerini kaybetme noktasına asla gelmemiş, riskli olduğunu düşündüğü işlerden uzak durmuştur, hatta kimi projelerini gerçekleştirmek için uzun süren etütler yaptırmış ve gerektiğinde bu işleri gerçekleştirmeyi yıllarca bekletmiştir. Önemli yatırım kararlarının alınması aşamasında tüm çalışma arkadaşlarının fikirlerini almasına karşın son sözü daima ailenin söyleyeceği bir yapıyı garanti altına almayı ön planda tutmuştur. Ancak araştırma da ele alınan makro tartışmanın sadece kurucuların kişilik özellikleri gibi mikro bir unsurla açıklanması mümkün değildir. Ancak kurucu özelliklerinin benimsenen strateji olan ilgisiz çeşitlenme üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan kurucuların kişilik özelliklerinin de benimsenen strateji ve yapının anlaşılmasında bir boyut olarak katkı sağladığına inanılmaktadır. Özellikle aktöre daha fazla hareket alanı sağlayan erken sanayileşme dönemlerinde, aktörün seçimlerine yön veren kişilik özelliklerinin de önem kazanabileceği düşünülmektedir. Bağlamsal koşulların izin verdiği ölçüde, aktörlerin karar alma süreçlerinde etkili olabilecek kişilik özelliklerinin bu noktada ele alınan konunun anlaşılmasına katkı vermekte olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen metinlerden benimsenen yapının öncüllerine ilişkin olarak elde edilmiş temalar Tablo 17'de sunulmaktadır.

Tablo 17. Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin Benimsedikleri Yapının Öncüllerine İlişkin Ön Plana Çıkan Temalar

Benimsenen Yapının Öncüllerine İlişkin Ön Plana Çıkan Temalar	
Koç Holding	General Motors
Devamlılık	Şirket içerisinde kaynakların en iyi şekilde dağılımının sağlanması
Süreklilik	Bağlı şirketlerle koordinasyonun sağlanması
Kurumsallaşma	Bağlı şirketler üzerinde kontrolün sağlanması
Halka Açılma	Verimliliğin artırılması
Hisse dağıtarak çalışanları şirkete bağlama	Bağlı şirketler ve merkez arasındaki bilgi akışının sağlanması
Hissedarların geleceklerini güvence altına alma	Tamamen özerk şirketleri tek bir merkezi karar birimine bağlamak Değişim için esnekliğin sağlanması

Tablo 17’den de açıkça görüldüğü gibi Koç Holding ve General Motors Şirketlerine dair incelenen metinlerden elde edilen benimsenen yapının öncüllerine ilişkin temaların önemli ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Koç Holding metin incelemelerinden ‘devamlılık’, ‘süreklilik’, ‘kurumsallaşma’ ve ‘halka açılma’ gibi kurucunun ölümünden sonrada holdingin yaşamını sürdürmesini sağlama motivasyonuna vurgu yapan temalar elde edilmiştir. Ayrıca ‘hissedarların geleceklerini güvence altına alma’ teması ile işlem maliyeti yaklaşımına dayanan ‘hisse dağıtarak çalışanları şirkete bağlama’ teması elde edilmiştir. Diğer taraftan General Motors Şirketine dair metin incelemelerinden ise, ‘şirket içerisinde kaynakların en iyi şekilde dağılımının sağlanması’, ‘bağlı şirketlerle koordinasyonun sağlanması’, ‘bağlı şirketler üzerinde kontrolün sağlanması’, ‘verimliliğin artırılması’, ‘bağlı şirketler ve merkez arasındaki bilgi akışının sağlanması’, ‘özerk şirketlerin merkezi bir karar birimine bağlanması’ ve ‘değişim için esnekliğin sağlanması’ gibi tamamen ekonomik gerekçelere vurgu yapan temalar elde edilmiştir. Görüldüğü gibi örnek olayların yapıyı benimseme gerekçeleri büyük ölçüde farklılaşmaktadır. Araştırma bulguları örnek olayların hem benimsedikleri strateji öncülleri hem de benimsedikleri yapı öncülleri açısından farklılaştıklarını ortaya koymuştur. Araştırma bulgularından elde edilen

öncüllerin yüklendikleri anlamlar ve örnek olayların benimsenen strateji ve yapı öncülleri arasındaki farklılaşmanın olası sebepleri tartışma bölümünde ele alınmaktadır.

BÖLÜM V

BULGULARIN ANALİZİ VE TARTIŞMA

Tartışma bölümünde, bir önceki bölümde sunulan bulgulara ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir. Bu değerlendirmeler kuramsal çerçeve doğrultusunda ele alınarak tartışılmaktadır. Değerlendirmeler araştırma sorusuna cevap verme amacını taşıdığından tartışma bölümü, araştırma sorusunun temel unsurları etrafında şekillenmekte, yan bulgulara dair değerlendirmeler bu unsurlarla ilişkilendirilerek bütün olarak ele alınmaktadır.

İncelenen örnek olaylar Koç Holding ve General Motors Şirketlerinin öncelikle ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş oldukları daha sonra da holding ve çok bölümlü yapıları adapte etmiş oldukları araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Ancak benimsenen ilgisiz çeşitlenme stratejisinin incelenen örnek olaylar için kapsam ve nitelik açısından aynı olmadığı izlenimi doğmaktadır. Koç Holding incelenen yüz yıllık dönem içerisinde görece çok daha fazla sayıda sektöre girmiştir ve General Motors örneğinde olduğu gibi bir ana sektör etrafında (otomotiv) gelişim göstermemiştir. Oysa General Motors Şirketinin dayanıklı ev aletleri sektörü dışında girmiş olduğu bütün faaliyet alanlarının şirket ismi ile özdeşleşmiş olan otomotiv sektörü ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında incelenen ülkelerdeki hukuki bağlamın önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. ABD'deki hukuk sisteminin serbest rekabeti güvence altına almak adına yatay çeşitlenmenin yönünü belirlemekte olduğu bu sebeple medya veya bankacılık gibi kimi sektörlerde işletmelerin çeşitlenmesinin engellediği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda rekabet baskısının fazla olması işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip oldukları faaliyet alanı çevresinde daha odaklı çeşitlenmeleri sonucunu da doğurmaktadır. General Motors'un çeşitlenme hikâyelerinin özetlendiği Tablo 12'den de bu ilişki görülebilmektedir. Koç Holding'in tarihsel geçmişi değerlendirildiğinde ise kuruluşunun ilk yıllarında kimi faaliyet alanlarına ağırlık verilmiş olmakla birlikte zaman içerisinde girilen sektörlerin derinlik kazandığı ve kimi faaliyet alanlarının eşanlı olarak ağırlığının arttığı anlaşılmaktadır. Karaevli (2008: 98) bu bulguyu destekler biçimde, Türkiye'deki işletmelerin çeşitlenme stratejilerinin 'çok odaklı' çeşitlenme stratejisi olarak adlandırılabileceğini ortaya koymuştur. Buna göre Türk işletmeleri, rekabet avantajı elde edebileceği birden çok faaliyet alanında birden odaklanarak çeşitlenmeye gitmektedirler

(Karaevli, 2008: 98). Öte taraftan, General Motors örneği için ‘odaklı’ çeşitlenme stratejisini benimsemiş olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda Koç Holding’in ve General Motors’a göre daha fazla ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenmiş olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ise her iki örnek olayında sadece ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş olduklarını söylemek yeterli olamamaktadır. Koç Holding’in geniş kapsamlı bir ilgisiz çeşitlenme stratejisi, General Motors’un ise dar kapsamlı bir ilgisiz çeşitlenme stratejisi benimsemiş olduğunu söylemenin daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Örnek olayların çeşitlenme öncüllerine dair elde edilen temalar (Tablo 12) daha yakından incelendiğinde Koç Holding kurucusunun, aile mensuplarının ve üst düzey çalışanlarının ifadelerinde ‘piyasa fırsatlarını değerlendirmek’, ‘büyümek’ ve ‘yatırım yapmak’ temalarını vurgulamış oldukları görülmektedir. Bu temaların ekonomik kaygılara dayanan örgütsel faydayı ön plana çıkaran temalar oldukları anlaşılmaktadır. Koç Holding kurucusu Vehbi Koç’un Cumhuriyetin ilanını takip eden yıllarda çeşitlenme kararını etkileyen en önemli faktörlerden birinin ‘*ne satarak sermayemi arttırabilirim?*’ anlayışı olduğu görülmektedir (Koç, 1983). Kurucu Koç (1983) sermaye piyasaları var olmadığından kendi öz sermayesiyle ve çeşitli ortaklıklar kurarak büyüdüğünü ifade etmektedir. Daha sonraki dönemlerde devlet ve banka kredilerden de faydalanmış olduğu görülmektedir (Koç, 1983). Koç Holding’in hızla büyümesine ortam hazırlayan en önemli bağlamsal özelliklerden birisi, girdiği sektörlerde hep ‘*ilk olma*’ avantajına sahip olmasıdır. Ayrıca Vehbi Koç’un yurt dışı seyahatlerinde gördüğü, Türkiye’de var olmayan ürünlerin de birer çeşitlenme alanı alternatifini ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Türkiye bağlamı için Cumhuriyetin ilanını takip eden yıllarda, piyasada ‘*yok*’ olan çok sayıda üründen bahsetmek mümkündür. Bu piyasada var olmayan ürünler Vehbi Koç için birer piyasa fırsatı olarak belirmiş, Türkiye pazarında satabileceğini düşündüğü ürünlerin üretimini yapmak için fizibilite çalışmaları yaptırmış, karlı görünen ürünler için üretim tesisleri ve gerekli olan durumlarda *know-how* aktarımını sağlamak amacıyla ortaklıklar kurulmuştur.

Koç Holding’in çeşitlenme öncüllerine ilişkin olarak ‘memlekete fayda sağlamak’ ve ‘memleketin ihtiyaçlarını karşılamak’ temalarının da elde edilmiş olduğu görülmektedir (Tablo 12). 1959 yılında Otosan Otomotiv Sanayi A.Ş.’nin kuruluşu ile ilgili olarak Vehbi Koç şu sözleri ile memlekete fayda sağlama temasına vurgu yapmaktadır; “*Bu işin gelecek bakımından memleket için fayda sağlayacağına, montaj endüstrisinin otomobil*

endüstrisinin başlangıcı olduğuna inanıyor, başka memleketlerde de bu endüstrinin böyle başladığını biliyorduk.” (Koç, 1983: 85). Benzer şekilde ‘memlekete fayda sağlama’ ve ‘memleketin ihtiyaçlarını karşılama’ temalarına vurgu yapıldığı, Vehbi Koç’un 1965 yılında dönemin Sanayi Bakanı Mehmet Turgut’a gönderdiği mektuptaki ifadesinde de görülmektedir.

“Memleketimin yükselmesi en büyük gayemdir. Ampul ve lastik sanayinin bu memlekete gelmesinde hizmetim olmuştur. Halka ucuz buzdolabı temin etmekle hizmet ettiğime kaniim. ... Siemens ile Mudanya’da kurmakta olduğumuz yer altı kablo fabrikasının, memleketin ihtiyacını temin ettikten başka, birkaç yıl sonra ihracata geçeceğine inanıyorum.” (Koç, 1983: 86).

Kurucu Koç memlekette bulunmayan ve ihraç edilerek memlekete giren ürünlerin üretimini gerçekleştirerek memleket için fayda sağlamak istediğini belirtmektedir (Koç, 1983). Bu ifadelerin kullanılmasının 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, Türkiye’nin en büyük hususi sektörünü temsil eden bir müessese olacak, 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, 1963 (2): 2).

Kurucu Koç’un bu ifadesinde yer alan, memlekete faydalı olduğunu gören halk ve hükümetin Koç Holding’i tutacağına dair bölüm 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. Kurucu Koç'un ifadelerinde memleket yararı temasını kullanıyor olması 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;

“Bizde, büyük ülkelerde olduğu gibi, tek bir alanda iş yaparak büyümek çok güçtü. 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. Bunda isabet ettiğime inanıyorum.”
(Koç, 1983: 93-94).

Bu ifadesinde Vehbi Koç açıkça çeşitlenme nedeni olarak ekonomik ve politik bağlamın istikrarsız olmasına işaret etmektedir. Türkiye ve ABD'deki bağlamsal olayların özetlendiği Tablo 9'dan da Türkiye'de hem ekonomik hem de politik istikrarsızlığın söz konusu olduğu açıkça görülmektedir, böyle bir bağlamda çeşitlenmenin bir tedbir olarak benimsenmesi son derece anlamlı olmaktadır. Demokrat Partinin iktidara geçtiği dönemler de, politik ve ekonomik istikrarsızlıkların yarattığı tehditlerden korunmak amacıyla Koç'un çeşitlenmeye yöneldiği anlaşılmaktadır.

İlgili yazında milli sermayedarların oluşturulabilmesi amacıyla Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren girişimciliğin desteklendiği vurgulanmaktadır (Buğra, 2005; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Karademir vd., 2005). Ayrıca birçok da devletin ekonomik aktiviteleri düzenleyici bir rol üstlendiği de belirtilmektedir (Berkman ve Özen, 2008; Buğra, 2005; Boratav, 2003). Son olarak yazında Türkiye'deki işletmelerin devlet teşviklerinden faydalanarak çeşitlenme yoluyla büyüdüklerine de değinilmektedir (Buğra, 2005; Öniş, 1992). Buradan yola çıkılarak bu çalışmada da yazında vurgulanmakta olan bu olguyu destekleyici sonuçların elde edilmesi beklenmiştir ancak çeşitlenme stratejisinin benimsenme öncüllerine ilişkin olarak 'devlet desteği' teması ortaya çıkmamıştır. Her ne

kadar Koç Holding'in çeşitlenme hikâyelerinin özetlendiği Tablo 13'de beyaz eşya ve konserve sektörleri için 'devlet desteği' öncülü elde edilmiş olsa da, kurucu ailenin ve üst düzey yöneticilerin doğrudan devletin vermiş olduğu teşviklerin etkisine değinmedikleri görülmektedir. Tablo 13'de elde edilen 'devlet desteği' öncüllerinin yine anlatılarda doğrudan vurgulanmadığı ancak devlet kuruluşları ile gerçekleştirilmiş olan ortaklıkların dolaylı olarak bu öncüle işaret etmekte olduğu anlaşılmaktadır.

Beklenilenin aksine 'devlet desteği' temasının araştırma bulgularında vurgulanmamış olmasının anlatımlarda 'kendine/kurucuya mal etme' eğiliminden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirilirken, anlatımlarda devletin çeşitlenen sektörlerle girişteki olası etkisini vurgulamak yerine anlatıcıların bu çeşitlenme tercihini kendilerine mal ediyor olabilecekleri ve hikâyeleri kendilerini ön plana çıkartacak şekilde yansıtabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Nitekim doğrudan ifadelerde 'devlet desteği' teması elde edilmemiş olmasına rağmen dolaylı olarak bu temaya çeşitli şekillerde değinildiği görülmektedir. Can Kırac'ın şu ifadesi dolaylı olarak 'devlet desteği'ni vurgulayan ifadelerle 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 Vehbi Koç Milliyet Gazetesine verdiği röportajda Asil Çelik yatırımına ilişkin olarak devletten aldıkları sabit kur üzerinden ödeme kolaylığı garantisini "*Bu yatırıma girerken hükümetten garanti aldık. Borçlanıp aldığımız dövizleri 16.5 liradan ödeyeceğimizin garantisini verdiler.*" sözleri ile anlatmaktadır (Milliyet Gazetesi, 1991). Bir başka ipucu da 1984 yılında Ram Dış Ticaret A.Ş.'nin Genel Müdürlüğü'nü yapan İbrahim Yazıcı'nın; "*Vergi iadeleri ihracatta önemli bir teşviiktir ama tek teşvik müessesesi değildir. Hükümet izlediği politika gereği vergi iadelerini aşağı çekiyor. Açık söylemek gerekirse biz rahatsızız bundan.*" ifadesinde yer almaktadır (Bizden Haberler Dergisi, Eylül 1984). Vehbi Koç'un "*1960'lı ve 1970'li yıllarda yerli sanayinin kurulmasına ağırlık verildi. İthal İkamesi Politikası uygulandı. Bugün büyük sanayi kuruluşu haline gelen ve ihracat yapan birçok fabrika o yıllarda kuruldu.*" (Bizden Haberler Dergisi, Aralık 1991) ifadesi de 'devlet desteği'nin varlığına işaret eden vurgulara örnek gösterilebilir nitelik taşımaktadır. Ayrıca, Rahmi Koç şu ifadeyi kullanmıştır; "*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). Abdi İpekçi 1976 yılında Vehbi Koç ile bir röportaj gerçekleştirmiş ve “Bugün 50 yıl önceki sermayenizle başlasanız, 50 sene sonra bugünkü Vehbi Koç durumuna gelebilir misiniz?” sorusunu yöneltmiştir (Milliyet Gazetesi, 31 Mayıs 1976). Vehbi Koç bu soruyu;

“Çok çetin. O günkü görüşle bugünkü görüş arasında çok büyük farklar vardır. Bugünkü 70 lira ile belki bir bakkal dükkânı dahi açamaz. Müstesna adamlar çıkabilir. Fakat çok çetin. Çok büyük rakipler var. O gün öyle değildi, benim işe başladığım zaman. Saha bizim zamanımızda boştu. Şimdi boş değil... (İpekçi soruyu yineler) ...Tahmin etmiyorum.” (Milliyet Gazetesi, 31 Mayıs 1976) şeklinde cevaplamıştır.

Çeşitlenmenin öncüllerine ilişkin temalar arasında ‘devlet desteği’ teması ortaya çıkmamış olsa da, Vehbi Koç’un İpekçi’nin sorusuna verdiği cevap Koç Holding’in gelişim sürecinde devletin korumacı politikalarının ve bağlamsal koşulların etkisinin büyük olduğunu ortaya koymaktadır.

Koç Holding’in çeşitlenme hikâyeleri incelendiğinde (Tablo 13) çarpıcı bir şekilde ‘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 sürekli gözlemleyen ve bunları değerlendiren kişilik özelliğinin olduğu görülmektedir. Girişimcinin bu kişilik özelliğini, faaliyet alanlarının seçiminde ve yönünü tayinde etkili olan ağ ilişkilerinin de desteklemiş olduğu anlaşılmaktadır. Çeşitlenmiş olduğu faaliyet alanlarına ilişkin olarak teknik bilgisi olmayan (Koç, 1983) kurucu Vehbi Koç’un temel olarak piyasa fırsatlarını kovalayan ve kaynakları bir araya getirerek örgüte rekabet üstünlüğü yaratan girişimci (Ghemawat, 2002; Guillen, 2000; Hoskisson vd., 2000) rolünü üstlenmiş olduğu görülmektedir. 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 kurulmasına

(Kock ve Guillen, 2001: 83) dayanan kaynak temelli açıklamanın Koç Holding için geçerli olduğu görülmektedir.

Ayrıca Koç Holding, Hoskisson ve diğerlerinin (2000) de vurguladığı gibi genellikle gelişmekte olan ülkelerde gözlemlenen ‘ilk olma’nın avantajlarından da faydalanmıştır. Holding yeni ürün pazarında ilk olma ve rekabet olmaması, çabuk tanınma ve büyük satış hacmi olanakları gibi avantajlar elde etmiştir. Bunlara ilave olarak 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) ve hatta liberal politikaların benimsenmesi ile birlikte Türkiye pazarına yabancı rekabetin girdiği 1980 sonrası dönemde de rekabetçi üstünlük yaratan bir unsur olmaya devam etmekte olduğu bilinmektedir (Kıraç, 2008). Suna Kıraç (2008), Koç Holding’in amiral gemisi Arçelik’in işte bu rekabetçi üstünlük sayesinde yabancı ortaklık kurmadan da kendi başına dış rekabete göğüs gerebileceğini savunmuş ve yabancı ortaklık kurulmasına karşı çıkmıştır. Arçelik’in bu rekabetçi üstünlüğünü en iyi şekilde değerlendirmiş olduğu anlaşılmaktadır. Koç Holding kuruluşunun erken dönemlerinde ilk olma avantajını kullanarak, rekabetçi üstünlük yaratan kaynaklara ulaşmaktadır. Daha sonraki yıllarda da Koç Holding’in kaynakları elinde tutabilmesi, kaynak temelli yaklaşımın önerdiği gibi, devlet ile iyi ilişkiler kurma becerisine ve bağlamsal özellikleri yönetme kabiliyetine dayanmaktadır (Hoskisson vd., 2000). Koç Holding’in kurucusu Vehbi Koç hükümetlerle mesafeli ama süreklilik arz eden ilişkiler kurarak ve bunu ailenin gelecek nesillerine öğütleyerek, devlet ile ilişkilerin Türkiye bağlamında aksamadan işlerini yürütebilmek için önemli bir gereklilik olduğunu belirtmektedir (Kıraç, 2008; Koç, 1983).

Hem kritik kaynakları elinde bulunduran devlet ile ilişkilerde hem de girişimcinin ağ ilişkileri sayesinde Vehbi Koç’un ilgisiz alanlarda çeşitlenmiş olduğu görülmektedir. Örneğin, Koç Holding’in likit gaz sektörüne müdürlerden birisi aracılığı ile bağlantı kuran Hilel Picciotto’nun teklifi üzerine girmiş olduğu görülmektedir (Kıraç, 1995: 140; Koç, 1983). Benzer şekilde Arçelik firmasının kuruluşu Vehbi Koç’un, sac üreticisi Erel Firmasının ortaklarından Lütfü Doruk ile dostluğuna dayanmaktadır (Koç, 1983: 74). Dolayısıyla kuruluş olarak Koç’un çeşitlenme örüntülerine bakıldığında girişimci Koç’un ağ ilişkilerinin etkin bir rol oynadığı görülmektedir.

Cumhuriyetin ilanını takip eden yıllarda Türkiye’de her şeyi almaya hazır büyük bir pazar söz konusudur, böyle bir ortam içerisinde az sayıdaki işletme kar getirebilecek neredeyse her alana girebilecek durumdadır. Bu nedenle, erken dönem aile holdinglerinin kurucularının büyük ve fırsatlarla dolu Türkiye pazarında ağ ilişkilerini kullanarak başarılı olabileceklerine inandıkları alanlara hızla girdikleri görülmektedir. Bu sebeple erken dönemde çeşitlenme tercihleri üzerinde kurucuların/kurucu ailelerin ağ ilişkilerinin belirleyici olduğu düşünülmektedir. Vehbi Koç henüz yeni büyümekte olan bir işletme sahibiyken etrafında iyi para kazanan gayri müslimlerin hangi alanlarda iş yaptıklarını gözlemlemiş, o alanlarda iş yapmaya yönelmiş ve o işi iyi bilenleri ya işe almış ya da onlarla ortaklıklar kurmuş ve bu şekilde çeşitlenme stratejisini benimsemiştir (Koç, 1983). 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 çeşitli sebeplerle devlet işadamları ilişkilerinin yıprandığı (Kıraç, 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 Koç Holding’in çeşitlenme örüntüsünde hâkim hale geldiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu durumda Koç Holding örneği için 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 sektörlere 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 General Motors örnek olayının benimsenen strateji öncülleri ve bu öncüllere dair elde edilen temalar incelendiğinde oldukça farklı bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Öncelikle General Motors örnek olayından elde edilen temalardan ‘piyasa fırsatlarının değerlendirilmesi’ temasının ekonomik fayda sağlamaya dayandığı anlaşılmaktadır (Tablo 12). Kurucu Durant’ın şirket karlılığını arttıracak alanları gözlemlediği, şirketin 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;

“İnsanlar onun (elektrikli buzdolabı) bir beyaz eşya olarak önemini ve değerini anladığında tek başına bölümün kazancının tüm General Motors hisselerinin kar paylarını ödemeye yeteceğine güvenim tamdı ve bundan hiç şüphem olmadı.” (Pelfrey, 2008: 218).

General Motors'un benimsediği çeşitlenme stratejisinin öncüllerine ilişkin ortaya çıkan temalardan bir diğeri 'sektörel kontrol sağlamak'tır (Tablo 12). Kurucu William Durant'ın otomotiv endüstrisinde üretim yapmakta olan küçük ölçekli çok sayıdaki işletmeleri satın alarak büyüdüğü görülmektedir (Sloan, 1990). Bu davranışın ardında yatan niyetin sektörel kontrolü sağlamak olduğu kurucunun çeşitli ifadelerinden anlaşılmaktadır. 1908 yılında Walter Briscoe ile yaptığı görüşme bu temanın vurgulandığı ifadelerle örnek gösterilebilecek nitelik taşımaktadır (Durant, 2008: 25). Briscoe Durant'a, J.P. Morgan & Company'nin ortaklarından birisinin sektörel kontrolü ele geçirmek için kaç şirketin birleştirilmesi gerektiği sorusunu sorduğunu ve O'nun fikrini almak istediğini söylemiştir. Bu soruya Durant;

“Neden fikirlerini yeniden düzenlemiyorsun Ben, orta düzeyde fiyat sınıfında büyük miktar üretim yapan, ortak hedefleri olan ve kendi alanlarında rekabet üstünlüğü sebebiyle başı çeken az sayıdaki işletmeyi bir araya getirmeyi neden düşünmüyorsun: Mesela Ford, Reo, Maxwell-Briscoe ve Buick” (Durant, 2008: 26) cevabını verir.

Bu konuşma ile başlayan arayış J.P. Morgan & Company'nin destekleyiciliğinde Buick, Oldsmobile, Oakland (bugünkü Pontiac) ve Cadillac şirketlerini bir araya getirerek General Motors Şirketi'nin kurulması ile sonuçlanır. Briscoe bu oluşumu *“inanılmaz büyük bir birleşimin çekirdeği”* olarak tanımlamaktadır (Durant, 2008: 26). 1909 yılında henüz emekleme aşamasında olan otomobil endüstrisinde güç sahibi olmak isteyen Durant bu 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 aktif olarak çalışmakta olan 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.

Benimsenen çeşitlenme stratejisine ilişkin olarak elde edilen öncüllere dair temalar arasında ‘araştırma geliştirme’ temasının da yer aldığı görülmektedir. Aynı zamanda General Motors’un çeşitlenme hikâyelerinin anlatıldığı Tablo 14’de de bu temanın sektöre giriş öncülü olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. General Motors Tablo 14’de belirtilmiş olduğu gibi 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 örnek ürünlerin ortaya çıkarıldığı ancak birçoğunun üretiminin şirket bünyesinde gerçekleştirilmediği görülmektedir (Pelfrey, 2008).

Yukarıda belirtilen temalara ilave olarak ‘devlet teşviki’ temasının da ortaya çıktığı araştırma bulgularından görülmektedir. Bu temanın General Motors örneği için ortaya çıkması beklenmeyen bir sonuçtur çünkü ilgili 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 özellikle I. Dünya Savaşı sırasında devletin işletmeleri çeşitli teşvikler vererek savunma sanayine yönlendirmesi ile vurgulanmaya başlandığı (Sloan, 1990) anlaşılmaktadır. Yoğun olarak bu temaya vurgunun ise, II. Dünya Savaşı sonrasına rastladığı 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*

şimdikine göre daha kolaydı çünkü devlet şirket karlarına bugün uyguladığı vergi kesintilerini o dönemde uygulamıyordu.” (Sloan, 1990: 19). Bu temanın ortaya çıkmasının General Motors’un 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 olarak bir avantaj yaratmış olduğu görülmektedir. Öyle ise 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 çeşitlenme hikâyelerinin özetlendiği Tablo 14’de de belirtildiği gibi ticari havacılık sektörüne dair gelişmeler ile vurgulanmaya başlandığı anlaşılmaktadır. Şirketin üretim yaptığı ana sektör olan otomotiv sanayine rakip olabilecek havacılık sektöründeki gelişmeler, bu alanda yatırıma yönelme sonucunu doğurmuştur. Bu durumu Sloan şu şekilde özetlemektedir;

“1920’lerin sonunda günlük aile kullanımı için küçük bir uçak olan ‘flivver’ uçağının gelişimi çok konuşulan bir konuydu ... Böyle bir uçağın gelişiminin otomobil endüstrisi için büyük ve öngörülemeyen sonuçları olabileceğinden ‘havacılık sanayine’ girdiğimizi açıklayarak kendimizi korumaya aldığımızı hissettik.” (Sloan, 1990: 363).

Buna ilave olarak, 1970 sonrası ülkede rekabet yoğunluğunun artmış olması ile birlikte 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 (Tablo 9). Ayrıca, 1989 yılında Japon arabalarının

ülkedeki satışların %31'ini ele geçirmesi de (Tablo 9) bu baskının giderek artmakta olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan, Durant'ın kurduğu ortaklıklarda ağ ilişkilerinin büyük etkisinin olduğu, tanıdıkları ve daha önce iş yaptığı kişilerle ilişkilerini kullandığı anlaşılmaktadır (Durant, 2008). Bu olguyla uyumlu olarak General Motors'un çeşitlenme hikâyelerinin özetlendiği Tablo 14'de bu öncülün ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Sloan'un (1990: 341) belirttiği gibi, General Motors ilgisiz çeşitlendiği endüstrilere çeşitli sebeplerle girmiştir ancak bunların hiç biri belli bir plan dâhilinde olmamıştır. Kurucu Durant'ın sürekli yeni yatırım alanlarını aradığı ve çeşitlenerek büyümeye büyük önem verdiği görülmektedir. Kurucu Durant'ın şirket yönetiminde etkili olduğu 1908-1910 ve 1918-1920 yılları arasındaki dönemlerin General Motors 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 mümkün görünmektedir. Benzer şekilde Cadillac'ın alımı da yine Durant'ın ağ ilişkileri vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir (Gustin, 2008: 119-120). Görüldüğü gibi kurucu Durant'ın girişimci özellikleri General Motors'un çeşitlenme stratejisini benimsemesinde önemli bir itici faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Öyle ise General Motors'un 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 iki döneme ayırmak mümkün görünmektedir. Ayrıca savaş dönemlerinde devletin savunma sanayine girme konusunda teşvikler sunması ile General Motors'un üretimini büyük ölçüde bu sektöre kaydırmış olduğu ve savaş sonrasında bu teşviklerin kaldırılmış olmasına rağmen karlılığı yüksek olduğundan bu sektörde üretime devam edildiği anlaşılmaktadır.

Ancak diğerk taraftan çeşitlenmenin kaynağı olarak ilgili yazında çok vurgulanan anti-tröst uygulamalarının (Blackford ve Kerr, 1994; Hollingsworth, 2000; Ollinger, 1990) General Motors'un benimsediğı stratejiye ilişkin elde edilen temalar arasında yer almadığı görölmektedir. İlgisiz çeşitlenmenin en önemli faktörü olarak şirket birleşmelerinin önünü kesen Celler-Kefauver Yasasına veya diğerk anti-tröst uygulamalarının yazında önemli bir yer tutmasına rağmen araştırma bulgularında bu öncüle ilişkin herhangi bir temanın elde edilmemesinin, araştırma analizlerinin sadece 'sahibinin sesi' dikkate alınarak gerçekleştirilmiş olmasından kaynaklandığı düşünölmektedir. 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 desteğı' çeşitlenme stratejisi öncüllerinin General Motors ve Koç Holding örnek olayları için aynı oldukları görölmektedir (Tablo 15). Bunlardan ilk iki öncülün örnek olayların gelişim sürecinde sanayileşmenin erken dönemleri için bağlantıların önemini ortaya çıkaran Kock ve Guillen'in (2001) savını desteklemekte oldukları sonucuna varılabilir. Ancak benzer bir öncül olarak elde edilen 'devlet desteğı' öncülünün nitelik açısından iki örnek olay için farklı olduğu anlaşılmıştır. Koç Holding örneğinde devlet teşviklerinin çok çeşitli sektörlerde ve sürekli bir şekilde varlığı söz konusuyken, General Motors örneğinde savaş hali gibi olağandışı bir durum ile doğrudan devlet teşviklerinin verildiğı görölmektedir. General Motors örneğinin çeşitlenme hikâyelerinden 'pazar fırsatları' ve 'rekabet baskısı' gibi Koç Holding örneğinden farklılaşan sektöre giriş öncülleri de elde edilmiştir (Tablo 15). Sonuç olarak iki örnek olayın çeşitlenme öncülleri açısından farklılaştıkları anlaşılmaktadır.

Akademik yazındaki açıklamalarla uyumlu olarak ilgisiz çeşitlenmenin beraberinde getirdiğı yönetsel zorlukların yaşanmaya başlanmasıyla birlikte kurucu Vehbi Koç'un hem aile kontrolünün devamlılığını sağlamak hem de merkezi kontrolü güvence altına almak amacıyla bir yapı arayışına girmiş olduğu şu ifadesinden anlaşılmaktadır; *"Koç grubu daha fazla büyümeden temelini sağlamlaştırmak, şirketlerin birbirleriyle bağlantısını güçlendirmek, modern sevk ve idarecilik prensipleri ile yönetilmelerini en önemlisi sürekliliklerini sağlamak istiyordum."* (Koç, 1983: 94).

Vehbi Koç ABD'deki ve Avrupa'daki firma yöneticilerinin fikirlerini almış ve sonunda holding şeklinde yapılanma daha sonra da holding hisselerini bir vakfa devredilmesi fikri ortaya çıkmıştır (Kıraç, 2008; Koç, 1983: 95). George Fry ve Associates müşavirlik firmasına topluluğun yapılanmasına yönelik bir rapor hazırlanmıştır (Koç, 1983: 96). Ancak çifte vergilendirme ve vakıf kurulmasına imkân sağlayacak kanuni hükümlerdeki eksiklikler sebebiyle bu yapının benimsenmesi ilk başlarda mümkün olmamıştır (Koç, 1983). 1961 yılında kurucu Vehbi Koç ve yakın çalışma arkadaşlarının kişisel çabaları ile Kurumlar Vergisinin çifte vergilendirmeye dair hükümlerine düzenleme getirilince, 11 Aralık 1963 günü Koç Holding resmen kurulmuştur (Kıraç, 2008; Koç, 1983: 99). Vehbi Koç holding'i kurma amacını şu ifadesiyle açıklamaktadır;

“Holding'i kurma maksatlarımdan en önemlileri: -Ölümünden sonra bu kadar emekle meydana gelen bir teşkilatı yaşatmak, -Bugün çalışanlara yarın çalışacaklara hisse senetleri satmak suretiyle müesseseye bağlamak, -Holding içinde sosyal hususlara ehemmiyet vererek işten ayrılanların istikballerini temin etmektir.” (Bizden Haberler Dergisi, (2): 2).

Holding yapısının benimsenme öncüllerine ilişkin olarak elde edilen 'devamlılık', 'süreklilik', 'hisse dağıtarak çalışanları şirkete bağlama' ve 'hissedarların geleceklerini güvence altına alma' temalarının bir arada Vehbi Koç'un bu ifadesinde yer aldığı görülmektedir (Tablo 17). 'Hisse dağıtarak çalışanları şirkete bağlama' temasının işlem maliyeti probleminin çözümlenmesine yönelik olarak ortaya çıkmış bir öncül olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde asil ve vekilin çıkarlarının aynı olmaması durumunda, asilin vekili izleme maliyetlerinin doğmasından kaynaklanmaktadır (Oğuz, 2007). Burada hisse senedi dağıtarak çalışanların holdinge ortak edilmeleri böylece çatışabilecek çıkarların önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Elde edilen bir diğer tema olan 'devamlılık' temasına yer verilen bir ifade örneği Abdi İpekçi'nin Vehbi Koç ile 1976 yılında gerçekleştirdiği röportajda görülmektedir. Bu röportaj sırasında Koç;

“Muhtelif zamanlarda birçok kıymetli işadamı işler kurmuşlar, büyümüşler, fakat şahsi firma oldukları için ölümlerinden sonra müesseseleri dağılmıştı.

Dağılmanın önüne geçebilmek için ortak şirketlerin hepsini Holding'e bağladım.” (Milliyet Gazetesi, 31 Mayıs 1976) ifadesini kullanmaktadır.

Araştırma bulgularından holding yapısının benimsenme öncüllerine ilişkin olarak bir de ‘kurumsallaşma’ temasının elde edildiği görülmektedir. Vehbi Koç’un ‘kurumsallaşma’ya ve ‘devamlılığa’ verdiği önemi Can Kırac ş u sözleri ile ortaya koymaktadır;

“Vehbi Koç’un önem verdiği diğer bir öncülük alanı ‘kurumsallaşma’ ilkesidir. Vehbi Koç kurduğu işlerin kendinden sonra da devam etmesini bir tutku haline getirmiştir. Birçok şirketin kurucusunun ölümüyle beraber tasfiye olması, Vehbi Beyi her zaman etkilemiştir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için de holdingleşmeye yönelmiştir.” (Kapital Dergisi, Şubat 1990).

Benimsenen yapının öncüllerine ilişkin olarak elde edilen bir diğer tema ‘halka açılma’ temasıdır. Vehbi Koç holding yapısının benimsenmesinin amaçlarından birisinin de halka açılmak olduğunu ifade etmektedir (Bizden Haberler Dergisi, 1976 (50. Yıl Özel Sayısı): 67; Koç, 1983). 1983 yılında Vehbi Koç ‘kurumsallaşma’nın önemini anlattığı Türkiye Kimya Sanayii İşverenleri Sendikası genel kurulunda yaptığı konuşmada halka açılmayı devamlılığın sağlanmasında bir önkoşul olarak yansıtmaktadır;

“Bunlar (Avrupa ve ABD’deki müessese sahipleri) şirketler kurmuşlar halka açılmışlar işin başına kabiliyetli yöneticileri getirmişlerdir. Bu suretle kurdukları müesseselerin devamlılığını sağlamışlar, ölümlerinden sonra isimlerini yaşatmışlar ve memleket ekonomisi bu kurucuların ölümlerinden sonra bir zarar görmemiştir.” (Bizden Haberler Dergisi, Mart 1983).

Kurucu aile bireylerinin sıklıkla, sahipliğin aile kontrolünde kalmasını (Koç, 1983) ve devamlılığın sağlanmasını (Kırac, 2008; Koç, 1983) vurgulamakta oldukları çok açık bir biçimde görülmektedir ve bu amaçlar doğrultusunda holding yapılanmasının benimsenmiş olduğu anlaşılmaktadır. Görüldüğü gibi holding yapısının benimsenmesinde Koç örneği için öncelikli güdüleyici faktörün kişisel beklentiler ve kaygılar olduğu anlaşılmaktadır. İlgili yazında kimi yazarların girişimcilerin ve kurucuların işletme

gruplarının ortaya çıkmasındaki önemli rolünü vurguladıkları (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Öniş, 1992) görülmektedir. Buğra'nın (2005) çalışmasında da sahipliğin ailede kalması beklentisini gerçekleştiren bir yapı olmasının holding yapıların benimsenmesine etki ettiği ortaya konmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde işletme gruplarının ortaya çıkmasında bağlamın ekonomik ve politik koşullarının izin verdiği ölçüde yerli ve yabancı kaynakları bir araya getirme kapasitesi sayesinde sürekli yeni sektörlerle giren girişimciyi önplana çıkartan Guillen'in (2000: 364) savının araştırma bulguları tarafından desteklendiği anlaşılmaktadır. Genellikle asimetrik ticari ilişkiler ve yatırım imkânları gibi belirli bir gelişim örüntüsünün ortaya çıkardığı koşullar az sayıdaki girişimcinin gerekli kaynakları bir araya getirmesine olanak tanımakta ve çeşitlenerek yeni sektörlerle girmelerine yol açmaktadır böylece bu kaynakları bir araya getirmeyi başaran girişimciler işletme grupları ortaya çıkarmaktadırlar (Guillen, 2000: 364). Ayrıca, gerekli kaynakları bir araya getirerek çeşitlenen girişimciler çeşitlendikleri için bu yapıyı benimsemektedirler ve bu yapı gerekli yerli ve yabancı kaynaklara ulaşımı kolaylaştırdığından çeşitlenmeyi desteklemekte böylece çeşitlenme kendini tekrar etmektedir (Guillen, 2000: 375). Koç örnek olayına ilişkin değerlendirmede de, Koç Holding'in bu yapıyı benimsemesinin temel sebebinin kurucu beklentileri olmasının yazındaki bu tespitleri desteklediği görülmektedir.

Ayrıca Türkiye'de holding yapının ilk örneği olan Koç Holding için, örgütün devamlılığını garanti altına almak için halka açılma ve kurumsallaşma temalarına yapılan vurgu ile çalışanları hisse senedi satarak örgüte bağlayarak işlem maliyetini düşürme öncüllerinin 'pragmatik meşruiyete' işaret etmekte olduğu görülmektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006: 55; Suchman, 1995: 578). Özen ve Yeloğlu'nun (2006) ortaya koymuş oldukları gibi belli bir örgütsel yapıyı ilk olarak benimseyen örgütler için 'pragmatik meşruiyet' önem taşımaktadır başka bir deyişle ekonomik kaygılar veya ekonomik fayda öncelikli etkiye sahip olmaktadır. Bu araştırmanın bulguları da Özen ve Yeloğlu'nun tespitini destekler nitelik taşımaktadır ve Koç Holding örneği için yapının benimsenmesinde işlem maliyetini düşürme motivasyonunun baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan General Motors örnek olayı için benimsenen yapının öncüllerine dair 'kaynakların etkili dağılımının sağlanması', bağlı şirketlerle 'koordinasyonun' ve 'kontrolün sağlanması', 'verimliliğin artırılması', 'esneklik kazanılması', 'bağlı şirketlerle merkez arasındaki bilgi akışının sağlanması' temalarının elde edilmiş olduğu görülmektedir (Tablo 17). Bu temalardan 'bağlı şirketlerle merkez arasındaki bilgi akışının sağlanması' işlem maliyetini düşürme motivasyonuna işaret etmektedir. Buradaki işlem

maliyeti, bilgiye ulaşmak için ve tam bilgiye sahip olamamak durumlarında katlanılan maliyet olarak belirlemektedir (Oğuz, 2007). Diğer taraftan elde edilen ‘kontrolün sağlanması’ ve ‘koordinasyonun sağlanması’ temalarının yönetsel sorunları çözümlenmeye, ‘verimliliğin artırılması’ ve ‘kaynakların etkili dağılımının sağlanması’ temalarının ise örgütsel etkililiği artırma motivasyonuna dayandıkları anlaşılmaktadır.

Benimsenen yapının öncüllerine dair elde edilen temaların vurgulandığı ifadelerle Sloan’un; *“Örgüt olarak tek tek faaliyet gösteren birimler hakkında bilimiz ve kontrolümüz yoktu. Faaliyet birimleri at ticareti anlayışı içerisinde ahbaplık ilişkileriyle yönetim söz konusuydu.”* (Sloan, 1990: 27) ve *“Bağlı birim yöneticilerinin önemli bir rolü hem verimlilik hem de şartlara uyumu gerçekleştirmeleridir.”* (Sloan, 1990: 433), cümleleri örnek gösterilebilir niteliktedir.

General Motors örnek olayının benimsenen yapıya ilişkin öncüllerine dair elde edilen temalara bakıldığında örgütün ekonomik faydaya vurgu yapmakta oldukları anlaşılmaktadır. Buradan Koç Holding örneğine benzer şekilde çok bölümlü yapıyı ilk benimseyen örneklerden biri olan General Motors için de yapının benimsenmesinde ‘pragmatik meşruiyet’in söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Özen ve Yeloğlu, 2006: 55; Suchman, 1995: 578). Araştırma bulgularından Koç Holding örneğinde olduğu gibi General Motors Şirketi için de yapının benimsenmesinde işlem maliyetini düşürme motivasyonunun baskın olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Üzerinde durulması gereken diğer bir önemli nokta her ne kadar iki örnekte de benimsenen yapı için ‘pragmatik meşruiyet’ elde etme motivasyonunun etkisi söz konusu olsa da, çeşitlenerek büyüyen bu nedenle koordinasyon ve kontrol zorlukları çekmeye başlayan Koç Holding ve General Motors için benimsenen yapıların farklı işlevler yerine getiriyor olmalarıdır. Koç Holding örneğinde holding yapılar şirkete bağlı birimlerin yerinden yönetilerek merkezi karar biriminden uzaklaşması işlevini yerine getirirken, General Motors örneğinde ise çok bölümlü yapılar tüm kararlarda bağımsız hareket eden tamamen özerk şirketlerin merkezi bir karar birimine bağlanması işlevini yerine getirmektedir.

Koç Holding için benimsenen yapının bağlı birimlerin yerinden yönetilerek merkezi karar biriminden uzaklaşması işlevini yerine getirdiğini Vehbi Koç’un şu ifadesi

açıkça ortaya koymaktadır; *“Bunun için bir yandan genişleyen Koç Topluluğu’nun yönetimini –merkeziyetçiliğe kaymadan- sağlam ilkelere dayandıran, öte yandan da sürekliliğini sağlayan bir sisteme ihtiyaç vardır.”* (Bizden Haberler Dergisi, (50. Yıl Özel Sayısı): 86; Sevk ve İdare Dergisi, Ekim 1976). Hem holding hem de çok bölümlü yapıların âdemi-merkeziyetçi yapılar oldukları yazında vurgulanmaktadır. Koç Holding için de yapının bu özelliğine vurgu yapıldığı görülmektedir. Burada şaşırtıcı olan Sloan (1990) çok bölümlü yapıların ilkelerini belirlerken ‘âdemi-merkeziyetçilik’ esasını vurgulamaktadır ancak yapının benimsenmesindeki amaç tamamen özerk hareket eden şirketlerin koordinasyon ve kontrolünün sağlamak amacıyla bir merkezi kontrol altına toplanmaktır. Sloan kendi ifadesiyle bu durumu şu şekilde ortaya koymaktadır;

“General Motors neredeyse tamamen âdemi-merkeziyetçi bir örgüt olarak ortaya çıkmışken, DuPont Şirketi merkezi bir örgüt olarak gelişim göstermiştir. General Motors’un âdemi-merkeziyetçi olmanın sağladığı avantajları kaybetmeden bir koordinasyon ilkesi bulması gerekmektedir.” (Sloan, 1990: 46).

Bu durumu General Motors yöneticilerinden Brown Donaldson ise şu şekilde ifade etmektedir; *“Yapı tamamen âdemi-merkeziyetçi değil. Çünkü kopuk ve bağımsız işletmelerin merkezi bir karar birimine bağlanması söz konusu.”* (Brown, 1927: 5). Benzer olarak yapının bu özelliğini Paul Coffman’ın; *“merkezi otoriteye bağlı âdemi-merkeziyetçilik”* şeklinde, DuPont’un; *“merkezi kontrol ve doğrudan faaliyetlerin dengesi”* (Self, 1939: 3), Leroy Kurtz’un ise; *“Bütünün güvenliğini sağlayacak ne varsa merkezileştirilmiş, bütünün gelişmesi için gerekli ne varsa âdemi-merkezi hale getirilmiştir.”* (Kurtz, 1947: 26) ifadeleri ile ortaya koydukları görülmektedir. Daha da çarpıcı olarak DuPont şirketinden General Motors’a geçen John Pratt yapının merkezileştirme işlevi gerçekleştirdiğini şu şekilde ortaya koymaktadır; *“Bilinçli veya bilinçsiz olarak, son yıllarda General Motors’un yönetiliş biçiminde alarm veren bir merkezileşme eğilimi söz konusudur.”* (Sloan, 1990: 175). Buradan General Motors için çok bölümlü yapının benimsenmesinin, birbirinden tamamen bağımsız olarak faaliyet gösteren ve karar alan işletmelerin bir merkezi karar birimine bağlanarak bağlı şirketler haline dönüştürülmesi işlevini yerine getirdiği anlaşılmaktadır. Burada benimsenen yapının yerine getirdiği işlev vurgulanmaktadır. Nihai olarak yapı benimsendikten sonra ortaya

ıkan sonuçlar açısından bir değerlendirme yapıldığında Koç Holding rneğinde her ne kadar yapı merkezden uzaklaşma ve yetkeyi dağıtma işlevini yerine getiriyor olsa da aslında yapı General Motors örneğine kıyasla çok daha merkezi olma özelliği taşımaktadır. General Motors rneğinde ise yapı bağımsız şirketlerin bir araya toplanması işlevini yerine getirmesine karşın Koç Holding örneğine kıyasla çok daha âdemi-merkeziyetçi olma özelliği taşımaktadır.

Her iki örnek olayda da, çeşitlenme ile büyümüş işletmeler ve ilgisiz çeşitlenmiş yapılar söz konusudur yani işlevsel bir benzerlik başka bir deyişle fonksiyonel eşsönluluk olduğu izlenimi doğmaktadır. Ancak araştırma sonuçları incelenen örnek olayların benimsemiş oldukları yapıların farklı işlevleri yerine getirmekte olduklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla rnek olayların derinlemesine incelenmesi sonucu böyle bir eşsönluluğun varlığından söz etmenin mümkün olamadığı anlaşılmaktadır.

Genel olarak Koç Holding ve General Motors rnekleri için benimsenen stratejiye ve yapıya ilişkin öncüller değerlendirildiğinde kurucu veya yönetici olsun, birey olarak aktörün belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Hem Koç Holding hem de General Motors için girişimcinin nitelikleri ve ağ ilişkilerinin benimsenen strateji üzerindeki etkisi, Granovetter'in (1985) bireyin yalıtılmış (*atomized*) olmadığı ve içerisinde bulunduğu sosyal ilişkiler ağının içerisine yerleşik (*embedded*) olduğu yönündeki tespitini desteklemektedir. Granovetter (1985) birey olarak aktörün iktisadi yaklaşım içerisinde kişisel çıkarları doğrultusunda davranan rasyonel insan olarak ele alındığını yani 'hiç sosyalleşmemiş' (*undersocialized*) olarak görüldüğünü belirtmektedir. Yazar kurumsalçı yaklaşımın ise, bireyi toplumsal normlar tarafından davranışı şekillenen ve bu normlara aykırı hareket etmekten çekinen bir varlık olarak görmekte olduğunu yani bireyi 'aşırı sosyalleşmiş' (*oversocialized*) olarak ele aldığı ifade etmektedir (Granovetter, 1985). Buradan yola çıkarak yazar, bu iki yaklaşımı bireyi sosyal bağlamdan soyutlanmış görmesi bakımından eleştirmekte ve bireyin ne tamamen sosyalleşmiş ne de aşırı sosyalleşmiş olarak ele alınamayacağı vurgulamaktadır (Granovetter, 1985). Whitley ve Kristensen'in (1996) eyleyenin dikkate alınmadığı eleştirisine aktörün seçimlerinin kurumsal çevre tarafından belirlendiği yönündeki savunmaları, makro kurumsal yaklaşımların birey olarak aktörü aşırı sosyalleşmiş olarak ele aldığına işaret etmektedir. Dolayısıyla bu araştırma

kapsamında incelenen örnek olaylar, ulusal iş sistemleri yazınının birey olarak aktöre yeterince yer vermemesi yönündeki eleştirileri haklı çıkarmaktadır.

Buradan ulusal iş sistemleri yazının önemli bir eksiği olarak, kurumsal değişime değinirken kurumsal değişimi sağlayan önemli bir mekanizma olarak kurumsal girişimcilere (*institutional entrepreneurs*) (DiMaggio, 1988; Kalemci, 2009; Thornton ve Ocasio, 2008: 115) yer vermemesi görülebilir. Kurumsal girişimciler temel olarak örgütsel formların doğmasına, bu yeni formların benimsenerek yayılmasına, kurumsallaşmasına ve daha sonra çözülme ile değişimine yol açmaktadırlar (DiMaggio, 1988; Kalemci, 2009). Öyle ise, kurumsal girişimciler kurumların ortaya çıkmasında etkili olmakta ve kurumsal bağlamın şekillenmesine katkı vermektedirler. Araştırma kapsamında incelenen örnek olaylar, özellikle erken dönem olarak nitelendirebileceğimiz bugünün baskın ekonomik aktörleri olarak kabul edilen aile holdinglerinin ve çok bölümlü yapıların ilk ortaya çıkmaya başladıkları dönemde, birey olarak aktörlerin önemli ölçüde etkili olduklarını ortaya koymaktadır. Her ne kadar ulusal iş sistemleri yazını, iş sistemlerini tamamen statik görmese de kurumsal değişimin kaynağı olarak kurumsal girişimcilere yeterince değinmemekte olduğu anlaşılmaktadır.

Hancke ve Goyer (2005: 59) birey olarak aktörlerin her zaman kurumsal çerçeveyi izlemediklerini ve beklenmedik davranışlarda bulunabildiklerini ifade etmişlerdir. Gizli kalmış özgürlük (*hidden degrees of freedom*) kavramı ile yazarlar, aktörlerin geçmiş tecrübelerden öğrenerek mevcut kurumsal çerçevenin ötesine geçebileceklerini belirtmişlerdir (Hancke ve Goyer, 2005: 60). Başka bir deyişle, yörünge bağımlılık (*path-dependency*) tezi aktörün yeni tamamlayıcı unsurlar arayabileceğini dikkate almaması sebebiyle (Morgan, 2005: 441) tek başına açıklayıcı olma özelliğini yitirmektedir. Bu araştırmanın örnek olay incelemesinden elde edilen sonuçlar da, yörünge bağımlılık savının sorgulanabilir olduğunu desteklemektedir. Morgan (2005) kurumsal çerçevelerin oluşturulmasında hem yörünge bağımlı süreçlerin, hem tarihsel mirasın hem de karmaşıklık ve belirsizlik içerisinde aktörün belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Aktörün benimsenen strateji ve yapı açısından özellikle erken dönem olarak kabul edilen yapının ilk benimsenmeye başlandığı dönemde çok belirleyici olmasının benzeşme ve farklılaşma tartışmalarına da farklı bir bakış açısı getireceğine inanılmaktadır. Lane

(2005: 50) değişimin radikal olarak gerekleŐeini savunan yazarların (Deeg, 2005; Djelic ve Quack, 2005) aksine kümülatif olarak ve içsel g lerden kaynağını alarak gerekleŐeini savunmaktadır (Lane, 2005). Yazara göre, bu içsel g ler aktörlerin ilgi ve beklentileri ile sahip oldukları müzakere g leridir (Lane, 2005). Öyle ise, davranışın sosyal yerleŐiklięi (Granovetter, 1985) bağlama özgü sonuçlar doğurmakta ve aktörler beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda mevcut kurumsal çerçevenin dışında hareket ederek değişim yaratabilmektedirler. Başka bir deyişle, aktörler kurumsal çerçeveden kaynaklanan kısıtlara bu çerçevenin dışında kalan çözümler üretebilmektedirler. Öyle ise, aktörler değişim yaratabilmekte ve transfer edilen uygulamaları adapte ederken kendi beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda onları yeniden Őekillendirebilmektedirler. Araştırma sonucunda aktörlerin beklenti ve ihtiyaçlarının benimsenen strateji ve yapı açısından belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmasının, transfer edilen yapısal özelliklerin adaptasyonunda aktörün farklılaşma yaratacağına inanılmaktadır. Bu sebeple araştırmadan elde edilen sonuçların benzeşme savının desteklenmediği yargısına ulaşılmaktadır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, birbirinden farklı bağlamsal özelliklere sahip Türkiye ve ABD'nin baskın ekonomik aktörlerinin neden aynı çeşitlenme stratejisini benimsedikleri ve aynı çeşitlenme stratejisinin benimsenmiş olmalarına rağmen neden farklı örgütsel formlara yönelindikleri sorularına cevap aranmaktadır. Başka bir deyişle, araştırma kapsamında incelenen ülkelerin baskın ekonomik aktörlerinin benimsedikleri strateji ve yapının ortaya çıkışına zemin hazırlayan unsurların neler olduğu anlaşılmaya çalışılmaktadır. Araştırma sorularına cevap arama sürecinde devlete bağımlı Türk iş sisteminin baskın ekonomik aktörleri aile holdingleri ile bölümlenmiş Amerikan iş sisteminin baskın ekonomik aktörleri çok bölümlü yapılar, sahiplik kontrolü ve çeşitlenme stratejileri açısından karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma incelenen ülkelerden seçilmiş olan birer örnek olay incelemesi ile derinleştirilerek, strateji ve yapının benimsenme öncülleri ortaya konulmaktadır. Böylece örnek olaylar üzerinden yazında yer alan açıklamalara olası katkılar değerlendirilmektedir.

Araştırma bulguları incelenen örnek olaylar Koç Holding ve General Motors'un hem benimsenen stratejinin öncülleri hem de benimsenen yapının öncülleri açısından farklılaştıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca benimsenen ilgisiz çeşitlenme stratejisinin nitelik ve kapsam açısından da incelenen örnekler için farklı olduğu görülmüştür. Örnek olaylar tarafından benimsenmiş olan ilgisiz faaliyet alanlarına çeşitlenmiş yapıların aynı amaca hizmet ediyor gibi görünmelerine rağmen farklı işlevleri yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Buna göre öncelikle benimsenen strateji öncülleri dikkate alındığında, 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, General Motors için sektörel kontrolü sağlama, yatırımcıları etkileme ve pazar fırsatlarını değerlendirme gibi 'pragmatik meşruiyet' motivasyonunun ön plana çıktığı ve rekabet baskısının etkili olduğu anlaşılmıştır.

Örnek olayların benimsedikleri çeşitlenme stratejisinin yazında ilgisiz çeşitlenme olarak tanımlanıyor olmalarına karşın, 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 ilgisiz çeşitlenme stratejisini benimsemiş olduğu görülmüştür. Öte taraftan General Motors'un görece daha az faaliyet alanında çeşitlendiği ve bir ana sektör (otomotiv) etrafında çeşitlenmeye yöneldiği anlaşılmıştır.

Benimsenen stratejiye ve öncüllerine benzer şekilde, benimsenen yapının ve yapı öncüllerinin de araştırma örnekleri Koç Holding ve General Motors için farklı oldukları görülmüştür. Her ne kadar benimsenen yapı öncüllerinin işlem maliyetini azaltmak ve yönetsel sorunlara çözüm getirmek gibi benzer motivasyonlara dayanması bakımından örnek olaylar için fonksiyonel eşsonluluk söz konusu gibi görünse de, benimsenen yapının farklı işlevleri yerine getiriyor olması bakımından eşsonluluğun var olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, Koç Holding için benimsenen yapının bağlı birimlerin daha özerk faaliyet göstermesi işlevini yerine getirdiği diğer taraftan General Motors örneğinde ise yapının tamamen özerk faaliyet birimlerini merkezi kontrol altında bir araya toplama işlevini gerçekleştirdiği anlaşılmıştır. Ancak burada benimsenme sürecinde yapının gerçekleştirdiği işlev dikkate alınmaktadır dolayısıyla yapılar benimsendikten sonra ortaya çıkan sonuçlar açısından örnek olaylar karşılaştırıldığında Koç Holding'in General Motors'a göre çok daha merkezi olma özelliği taşıdığı anlaşılmaktadır.

Ayrıca araştırma sonuçları benimsenen strateji ve yapı 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 destekler nitelik taşımaktadır. Son olarak aktörlerin benimsenen strateji ve yapı 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. Araştırmada aile holdinglerinden Koç Holding ve çok bölümlü yapılardan General Motors Şirketi olmak üzere, birer örnek olay incelenmektedir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizin örnek olay incelemesi olması 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

- Almond, P., Edwards, T., ve Clark, I. 2003. Multinationals and changing national business systems in Europe: “towards the shareholder value” model?. *Industrial Relations Journal*, 34, 5: 430-445.
- Berkman, Ü. ve 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 TÉLUQ/UQAM.
- Biddle, J. ve Milor, V. 1997. Economic Governance in Turkey: Bureaucratic Capacity, Policy Networks and Business Associations. S. Maxfield ve B. R. Schneider (Der.), *Business and the State in Developing Countries*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bizden Haberler Dergisi*, 1964. Koç Holding A.Ş. Aylık Yayın Organı. Sayı 2.
- Bizden Haberler Dergisi*, 50. Yıl Özel Sayısı, 1976. Koç Holding A.Ş. Aylık Yayın Organı.
- Bizden Haberler Dergisi*, 1983. Koç Holding A.Ş. Aylık Yayın Organı, Mart 1983.
- Bizden Haberler Dergisi*, 1984. Koç Holding A.Ş. Aylık Yayın Organı, Eylül 1984.
- Bizden Haberler Dergisi*, 1991. Koç Holding A.Ş. Aylık Yayın Organı Aralık 1991.
- Blackford, M.G. ve Kerr, K.A. 1994. *Business Enterprise in American History*. Houghton Mifflin: Boston.
- Boratav, K. 2003. *Türkiye İktisat Tarihi 1908-2005*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Brossard, M. ve Maurice, M. 1976. Is There a Universal Model of Organization Structure? *International Studies of Management and Organization*, 6: 11-45.
- Brown, D. 1927. Centralized control with decentralized responsibilities. *American Management Association Annual Convention Series*, 57: 3-16.
- Buğra, A. 2005. *Devlet ve iş adamları*. İletişim Yayınları: İstanbul.
- Buğra, A. ve Üsdiken, B. 1995. Societal variations in state-dependent organizational forms: the South Korean Chaebol and the Turkish Holding. *EMOT Çalıştayı Bildirisi*, Helsinki.
- Burrell, G. ve Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.

- Campbell, J. L. 2004. *Institutional change and globalization*. New Jersey: Princeton University Press.
- Chakrabarti, A., Singh, K. ve Mahmood, I. 2007. Diversification and Performance: Evidence from East Asian Firms, *Strategic Management Journal*, 28: 101-120.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1959. The Beginings of “Big Business” in American Industry, *The Business History Review*, 33,1: 1-31.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1964. *Giant Enterprise: Ford, General Motors and the Automobile Industry*. Sloan, A. P. Jr. 1920. Study of Organization. DuPont-General Motors Anti-trust case Defendants’ Trial Exihibit, New York: Harcourt, Brace and World, Inc.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1982. The M-form: Industrial Groups, American Style, *European Economic Review*, 19: 3-23.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1990. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts: The MIT Press.
- Chandler, Alfred D. Jr. 2002. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Child, J. 1972. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6: 1-22.
- Clark, I., Almond, P., Gunnigle, P. ve Wachter, H. 2005. The Americanisation of the European business system? *Industrial Relations Journal*, 36, 6: 494-517.
- Coffman, Paul B. 1932. Testing for Ability in Management, *Harvard Business Review*, 10, 3: 269-279.
- Conte, C. ve 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, John W. 2007. *Qalitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. California: Sage Publications.
- Czarniawska, B. ve Joerges, B. 1996. Travel of Ideas. B. Czarniawska ve G. Sevon (Der.), *Translating Organizational Change*, Berlin: de Gruyer.
- Çolpan, A. M. ve Hikino, T. 2008. Türkiye’nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8, 1-2: 23-58.

- Davis, G. F.; Diekmann, K. A. ve Tinsley, C. H. 1994. The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form. *American Sociological Review*, 59, 4: 547-570.
- Davis, L., Hughes, J., ve McDougall, D. 1961. *American economic history. The development of a national economy*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Deeg, R. 2005. Path dependency, institutional complementarity and change in national business systems. Morgan, G.; Whitley, R. ve Moen, E. (Der.), *Changing capitalisms? Internationalism, institutional change and systems of economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Didrichsen, J. 1972. The Development of Diversified and Conglomerate Firms in the United States, 1920-1970, *The Business History Review*, 46, 2: 202-219.
- Dijksterhuis, M. S., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. 1999. Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution. *Organization Science*, 10, 5: 569-582.
- DiMaggio, P. J. 1988. Interest and agency in institutional theory. L.G. Zucker (Der.), *Culture and Environment*. Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 161-173.
- Djelic, M. L. 1998. *Exporting the American Model: The postwar transformation of European Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Djelic, M. L. ve Quack, S. 2005. Rethinking path-dependency: The crooked path and institutional change in post-war Germany. Morgan, G.; Whitley, R. ve Moen, E. (Der.), *Changing capitalisms? Internationalism, institutional change and systems of economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Doty, D.H., Glick, W.H. ve Huber, G.P. 1993. Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, *Academy of Management Journal*, 36, 6: 1196-1250.
- Durant, William C. 2008. *In His Own Words*. Flint: Scharchurg Archives Kettering University.
- Dündar, Can. 2007. *Özel Arşivinden Belgelerle ve Anlarıyla Vehbi Koç: I. Cilt*. İstanbul: Doğan Kitap.

- Dündar, Can. 2008. *Özel Arşivinden Belgelerle ve Anılarıyla Vehbi Koç: 1961-1976*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Dyer, W. G. ve Wilkins, A. L. 1991. Better Stories not Better Constructs to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Journal*, 16, 3: 613-619.
- Edwards, T. 2004. Corporate governance, industrial relations and trends in company-level restructuring in Europe: convergence towards the Anglo-American model? *Industrial Relations Journal*, 35, 6: 518-535.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research, *Academy of Management Journal*, 14, 4: 532-550.
- Faulkner, U. H. 1957. *American Economic History*. New York: Harper and Row Publishers.
- Ferner, A. 2000. The embeddedness of US multinational companies in the US business system: implications for HR/IR. *Occasional Paper 61, Leicester Business School*.
- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L. ve Muller, M. 2004. The dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: case study evidence from US multinationals in the UK, *Organization Studies*, 25, 3: 363-393.
- 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.
- Foss, N. J. 1999. The challenge of business systems and the challenge to business systems. *International Studies of Management and Organization*, 29, 2: 9-24.
- Fortune*, 1938. Alfred P. Sloan Jr.: Chairman. Nisan 1938: 73-112.
- Freeland, Robert F. 2001. *The Struggle for Control of the Modern Corporation: Organizational Change at General Motors, 1924-1970*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Galan, J. I. ve Sanches-Bueno, M. J. 2009. Strategy and Structure in Context: Universalism versus Institutional Effects, *Organization Studies*, 30, 6: 609- 627.

- Ghemawat, P. 2002. Competition and Business Strategy in Historical Perspective, *Business History Review*, 76: 37-74.
- Ghemawat, P. ve Khanna, T. 1998. The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46, 1: 35-61.
- Gooderham, P. N. ve Ulset, S. 2002. 'Beyond the M-form': Towards a Critical Test of the New Form, *International Journal of the Economics of Business*, 9, 1: 117-138.
- Gökşen, N. S. 2007. Makrokurumsal bakış açısı. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12: 325-340.
- Gönenç, H., Kan, O. B. ve Karadayılı, E. C. 2007. Business Groups and Internal Capital Markets, *Emerging Markets Finance and Trade*, 43, 2: 63-81.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *The American Journal of Sociology*, 91, 3: 481-510.
- Granovetter, M. 1995. Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy, *Industrial and Corporate Change*, 4: 93-130.
- Greif, A. 1998. Historical and Comparative Institutional Analysis, *The New Institutional Economics*, 88, 2: 80-84.
- Gresov, C. ve Drazin, R. 1997. Equifinality: Functional Equivalence in Organizational Design. *Academy of Management Review*, 22, 2: 403-428.
- Guillen, M. F. 1994. *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: The University of Chicago Press.
- 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.

- Haggard, S., Maxfield, S., ve Schneider, B. R. 1997. Theories of Business and Business-State Relations. S. Maxfield ve B. R. Schneider (Der.), *Business and the State in Developing Countries*. Ithaca: Cornell University Press.
- Hamilton, G. G. ve Biggart, N. W. 1988. Market, culture and authority: A comparative analysis of management and organization in Far East. *American Journal of Sociology*, 94 Ek: 52-94.
- Hancke, B. ve Goyer, M. 2005. Degrees of Freedom: Rethinking the Institutional Analysis of Economic Change. Morgan, G.; Whitley, R. ve Moen, E. (Der.), *Changing capitalisms? Internationalism, institutional change and systems of economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Heper, M. 2006. *Türkiye’de Devlet Geleneği*. 2. Baskı. Doğu Batı Yayınevi.
- 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. ve Wright, M. 2000. Strategy in Emerging Economies, *Academy of Management Journal*, 43, 3: 249-267.
- Hotho, J. J. 2009. A measure of comparative institutional distance. *Center for Strategic Management and Globalization Copenhagen Business School*, <http://cbs.academia.edu/JasperHotho/Papers/178229/A-Measure-of-Comparative-Historical-Institutionalism>.
- İktisat Dergisi*, 1990, Nereden geldik, nereye gidiyoruz?, Başlıklı Rahmi Koç röportajı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayını.
- İstanbul Ticaret Gazetesi*, Mart 1989, Sayı 1550.
- Jacoby, S. M. 2000. Corporate governance in comparative perspective: prospects for convergence, *Comparative Labour Law and Policy Journal*, 22: 5-32.
- Jacoby, S. M. 2005. *The Embedded Corporation, Corporate Governance and Employment Relations in Japan and The United States*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Jepperson, R. L. ve Meyer, J. W. 1991. The Public Order and the Construction of Formal Organizations. W. Powell ve P. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Illinois: University of Chicago Press, 204-231.
- Kalemci, R. A. 2009. *Küreselleşmenin örgütsel alanlara etkisi: Türk sineması alanı örneği*. Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi.

- 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. ve 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.
- Kepek, 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. ve 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.
- Kristensen, P. H. 1999. Toward a new sociology of business firms. *International Studies of Management and Organization*, 29, 2: 94-112.
- Kock, C. J. ve 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.
- Koç, Vehbi. 1987. *Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim*. İstanbul: Vehbi Koç Vakfı Yayınları.
- Kogut, B., Walker, G. ve Anand, J. 2002. Agency and Institutions: National Divergences in Diversification Behavior. *Organization Science*, 13, 2: 162-178.
- Kongar, E. 1985. *İmparatorluktan Günümüze Türkiye’nin Toplumsal Yapısı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Kurtz, L. H. 1947. Policy-The conscience of business. *American Management Association General Management Series*, 140: 23-34.
- Lane, C. 2000. Understanding the globalization strategies of German and British multinational companies: Is a “societal effects” approach still useful? M. Maurice ve A. Sorge (Der.), *Embedding Organizations*: 189-208. Amsterdam, Philedelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Lane, C. 2005. Institutional transformation and system change: Changes in the corporate governance of German corporations. Morgan, G.; Whitley, R. ve Moen, E. (Der.), *Changing capitalisms? Internationalism, institutional change and systems of economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Leff, N. H. 1978. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26, 4: 661-675.
- Leonard-Barton, D. 1990. A dual methodology for case studies: synergistic use of longitudinal single site with replicated multiple sites, *Organization Science*, 1, 3: 248-266.
- Mahoney, J. T. 1992. The Adoption of the Multidivisional Form of Organization: A Contingency Model. *Journal of Management Studies*, 29: 49-72.
- Maman, Daniel. 2002. The emergence of business groups: Israel and South Korea compared. *Organization Studies*. 23 (5) 737-758.
- Maurice, M., Sorge, A., ve Warner, M. 1980. Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain. *Organization Studies*, 1 (1): 59-86.
- Mayer, M. C. J. ve Whittington, R. 1999. Strategy, structure and ‘systemness’: National institutions and corporate change in France, Germany and UK, 1950-1993. *Organization Studies*, 20 (6):933-959.
- Mayer, M. C. J. ve Whittington, R. 1996. The survival of the European holding company: Institutional choice and contingency. Whitley, R. ve Kristensen, P.H. (Der.), *The Changing European Firm: Limits to Convergence*. Routledge: London: 87-109.
- McGraw, T. K. 2000. *American Business, 1920-2000: How It Worked*. Illinois: Harlan Davidson.
- Meyer, J. W. 1994. Rationalized Environments. W. R. Scott ve J. W. Meyer (Der.), *Institutional Environment and Organizations*, London: Sage Publications, 28-54.

- Meyer, J. W. ve Rowan, B. 1977. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. 1994. *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. 2. Baskı. California: Sage Publications.
- Milliyet Gazetesi*, 31 Mayıs 1976. Her Hafta bir Sohbet. Abdi İpekçi'nin Vehbi Koç ile gerçekleştirdiği Ropörtaj.
- Milliyet Gazetesi*, 1991. Vehbi Koç: 'Çok kritik günlere girdik', başlıklı yazı.
- Morgan, G. 2007. National business systems research: progress and prospects. *Scandinavian Journal of Management*, 23: 127-145.
- Mueller, F. 1994. Societal effect, organizational effect and globalization. *Organization Studies*, 15 (3): 407-428.
- Nahum, Bernar. 1988. *Koç'ta 44 Yılım: Bir Otomotiv Sanayi Kuruluyor*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oğuz, F. 2007. Örgüt iktisadı: Ekonomi, hukuk ve örgüt ilişkileri. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Yayınevi.
- 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.
- Oh, I., ve Varçın, R. 2002. The mafioso state: State-led market bypassing in South Korea and Turkey. *Third World Quarterly*, 23 (4) 711-723.
- Orru, M., Hamilton, G. ve Suzuki, M. 1989. Patterns of Inter-Firm Control of Japanese Business. *Organization Studies*, 10, 4: 549-574.
- Orru, M., Biggart, N. ve Hamilton, G. 1991. Organizational isomorphism in East Asia. W. Powell ve P. DiMaggio (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.
- Özçelik, D., Toktaş, N.P. ve Sargut, A.S. 2007. Türkiye'de Ulusal İş Sisteminin Dönüşümü: Sektörlerin Devlete Bağımlılığı Üzerine Bir Görgül Çalışma, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya: 60-67.

- Özen, Ş. 2003. Türk Holdingleri'nin ilgisiz çeşitlenmesinin nedenleri üzerine bir tartışma. **11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, Afyon: 669-674.
- Özen, Ş. 2005. **2005 Bahar Dönemi Türkiye Örneği Ders Notları**. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- 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, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi: Ankara.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, H.O. 2006. Bir örgüt kimliği olarak 'Holding' adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 6, 1-2: 45-84.
- Özkara, B., Kurt, M. ve Karayormuk, K. 2008. Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8, 1-2: 59-83.
- Palmer, D. A., Jennings, P. D. ve Zhou, X. 1993. Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political and Economic Accounts, **Administrative Science Quarterly**, 38: 100-131.
- Pedersen, T. ve Thomsen, S. 1995. European models of corporate governance. **European International Business Academy Annual Meeting**, Urbino: 315-333.
- Pelfrey, William. 2008. **Billy, Alfred and General Motors**. USA: Amacom.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. 1978. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper and Row Publishers.
- Richardson, G. B. 1972. The organization of industry. **The Economic Journal**, Sept. 82: 883-896.
- Robinson, R. 1990. **United States Business History, 1602-1988**. Connecticut: Greenwood Press.
- Rossmann, G. B. ve Wilson, B. L. 1994. Numbers and words revisited: Being "shamelessly eclectic", **Quality and Quantity**, 28, 3: 315-327.
- Self, S. B. 1939. DuPont blends forward looking management with oldest traditional family control: Cabinet of experts represents all divisions in efficient 'line and staff system'. **Wall Street Journal**, New York: NY, 30: 3.

- Sevk ve İdare Dergisi*, Ekim 1976. Bir müessesenin en değerli varlığı insandır, başlıklı Vehbi Koç ile söyleşi.
- Schneider, B. R. ve Maxfield, S. 1997. Business, the State and Economic Performance in Developing Countries. S. Maxfield ve B. R. Schneider (Der.) ***Business and the State in Developing Countries***. Ithaca: Cornell University Press.
- Scott, W. R. 1991. ***Organizations: Rational, Natural and Open Systems***. (3rd Ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Scott, W. R. ve Meyer, J. W. 1991. The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. W. Powell ve P. DiMaggio (Der.), ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***. Illinois: University of Chicago Press.
- Sloan, Alfred P. 1990. ***My Years With General Motors***. New York: Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Spicer, A. 2006. Beyond the convergence-divergence debate: the role of spatial scales in transforming organizational logic. ***Organization Studies***, 27, 10: 1467-1483.
- Soderquist, L. D., Sommer, A. A., Chew, P. K., ve Smiddy, L. O. 1997. ***Corporations and Other Business Organizations***. The Michie Company: USA.
- Sorge, A. 1991. Strategic fit and the societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization studies and human resources. ***Organization Studies***, 12, 2: 161-190.
- Stinchcombe, A. L. 1965. Social structure and organizations. J. G. March (Der.), ***Handbook of Organizations***, Chicago: Rand McNally and Company.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. ***Academy of Management Journal***, 20, 3: 571-610.
- Şahin, K. T. 2005. Liberalleşmenin iş örgütlerinin çeşitlenmesi üzerindeki etkisi: yeni bir perspektif ihtiyacı. **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul: 7-12.
- Tezel, Y. S. 1986. ***Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi***. Ankara: Maya Matbaacılık Yayıncılık Ltd. Şti.
- Thornton, P. ve Ocasio, W. 2008. Institutional logics. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin ve R. Suddaby (Der.), ***The Sage Handbook of Organizational Institutionalism***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tokgöz, E. 2004. ***Türkiye'nin İktisadi Gelişime Tarihi: 1914-2004***. Ankara: İmaj Yayınevi.

- Tom, S. ve Wright, M. 2005. Divergence and convergence within Anglo-American corporate governance systems: evidence from the US and UK, 1950-2000. *Business History*, 47, 2: 267-295.
- Tsui-Auch, L. S. ve Lee, Y. J. 2003. The state matters: Management models of Singaporean Chinese and Korean business groups. *Organization Studies*, 24, 4: 507-534.
- Üsdiken, B. 1983. Interorganizational linkages among similar organizations in Turkey. *Organization Studies*, 4, 2: 151-164.
- Üsdiken, B. 2004. Exporting Managerial Knowledge to the Outpost: Penetration of 'Human Relations' into Turkish Academia, 1950–1965. *Management Learning*, 35, 3: 255-270.
- Üsdiken, B. 2008. Türkiye’de İşletme Grupları: Özel Sayı’ya Giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8, 1-2: 5-21.
- Üsdiken, B. ve Çetin, D. 2001. From *betriebswirtschaftslehre* to human relations: Turkish management literature before and after the Second World War. *Business History*, 43, 2: 99-124.
- Üsdiken, B. ve (Yıldırım) Öktem, Ö. 2008, Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında ‘icrada görevli olmayan’ ve ‘bağımsız’ üyeler,” *Amme İdaresi Dergisi*, 41, 1: 43-71.
- Wall Street Journal*, 1924. Motors Building for Future: DuPont-Morgan Policies Reflected in Balance Sheet and Position in the Industry, New York, Mart 31: 10.
- 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. 1996. The social construction of economic actors: Institutions and types of firm in Europe and other market economies. Whitley, R. ve Kristensen, P.H. (Der.), *The Changing European Firm: Limits to Convergence*. London: Routledge, 39-66.
- Whitley, R. 1999a. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press, 31-64.

- Whitley, R. 1999b. Competing logics and units of analysis in the comparative study of economic organization: The comparative-business-systems framework in perspective. *International Studies of Management and Organization*, 29, 2: 113-126.
- Whitley, R. 2005. How national are business systems? The role of states and complementary institutions in standardizing systems of economic coordination and control at the national level. Morgan, G.; Whitley, R. ve Moen, E. (Der.), *Changing capitalisms? Internationalism, institutional change and systems of economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Whitley, R. ve Czaban, L. 1998. Institutional transformation and enterprise change in an emergent capitalist economy: the case of Hungary. *Organization Studies*, 19, 2: 259-280.
- Whitley, R. ve Kristensen, P. H. 1996. *The changing european firm: limits to convergence*. London: Routledge.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Wilkinson, B. 1996. Culture, institutions and business in East Asia. *Organization Studies*, 17, 3: 421-447.
- Yamak, S. ve Üsdiken, B. 2006. Economic Liberalization and the Antecedents of Top Management Teams: Evidence From Turkish 'Big' Business. *British Journal of Management*, 17: 177-194.
- Yıldırım, Ö. ve Üsdiken, B. 2005. Boards of directors in firms within family business groups: evidence from Turkish Holding Companies. *21th EGOS Colloquium*, Berlin.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.
- Yurtoğlu, B. B. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Corporate Ownership & Control*, 1, 1: 72-86.

EKLER

Ek-1: Holding Yapılar ile Çok Bölümlü Yapılarının Benimsedikleri Strateji ve Yapıya İlişkin Akademik Yazında Yer Alan Açıklamaların Dayandıkları Yaklaşımlar

Türkiye Örneği ve Holding Yapılar			ABD Örneği ve Çok Bölümlü Yapılar	
	Açıklamanın Dayandığı Yaklaşım	Makale	Açıklamanın Dayandığı Yaklaşım	Makale
Benimsenen Stratejiye İlişkin Açıklamalar	Kurumsal Yaklaşım	Buğra, 1994 Gökşen ve Üsdiken, 2001 Öniş, 1992 Chakrabarti vd.,2007	Kurumsal Yaklaşım	Hollingsworth, 2000 Ollinger, 1994 Guillen, 2000 Fligstein, 2008
	Kaynak Temelli Yaklaşım	Guillen, 2000 Hoskisson vd., 2000	Kaynak Temelli Yaklaşım	Pfeffer ve Salancik, 1978
	Ekonomik/Rasyonel Yaklaşım	Leff, 1978 Khanna ve Palepu, 2000 Khanna, 2000 Karaevli, 2008	Ekonomik/Rasyonel Yaklaşım	Chandler, 1990 Williamson, 1975 Conte ve Karr, 2001
	Politik Yaklaşım	Oh ve Varçın, 2002		
	Girişimci Nitelikleri Yaklaşımı	Özen, 2003		
Benimsenen Yapıya İlişkin Açıklamalar	Kurumsal Yaklaşım	Maman, 2002 Whitley, 1999	Kurumsal Yaklaşım	Chandler, 1982
	Kaynak Temelli Yaklaşım	Guillen, 2000	Ekonomik/Rasyonel Yaklaşım	Chandler, 1990 Sloan, 1990 Mahoney, 1992 Ghemawat, 2002
	Ekonomik/Rasyonel Yaklaşım	Maman, 2002 Karademir vd., 2005 Buğra, 1994	Politik Yaklaşım	Freeland, 2001
	Politik Yaklaşım	Oh ve Varçın, 2002	Kültürel Yaklaşım	Hollingsworth, 2000

Ek-2: Koç Holding'e İlişkin Haber Metinlerinin Elde Edildiği Dünyada Yaygın Olarak Takip Edilen Ticari Dergi ve Gazeteler

Dünyada Yaygın Olarak Takip Edilen Ticari Dergi ve Gazeteler	
Assets Sales Report	The Globe and Mail
Automotive News	The Guardian
Bank Loan Report	The Independent
BBC World Broadcasts	The Korea Herald
Business Law Europe	The New York Times
Business Week	The Nikkei Weekly
Campaign	The Times
Courier Mail	The Toronto Star
Daily Deal	The Washington Times
Deutsche Presse-Agentur	Turkish Daily News
Emerging Markets Dept Report	Wall Street Journal
Europe Energy	
European Accountant	
Financial Times	
High Yield Report	
Industry Week	
International Herald Tribune	
International Trade Finance	
Investors Chronicle	
Lloyd`s List	
Mining Magazine	
National Post	
Oil & Gas Journal	
Petroleum Economist	
Private Placement Letter	
Reinsurance Magazine	
Retail Banker International	
Skate Report on Capital Markets	
Telecom Markets	
The Banker	
The Economist	
The Evening Standard	
The Financial Post	

Ek-3: General General Motors Şirketler Grubuna İlişkin Haber Metinlerinin Elde Edildiği Dünyada Yaygın Olarak Takip Edilen Ticari Dergi ve Gazeteler

**Dünyada Yaygın Olarak Takip Edilen
Ticari Dergi ve Gazeteler**

Advertising Age
Asian Wall Street Journal
Evening Standard
Miami Herald
National Post
Philadelphia Inquirer
The Financial Post
The Gazete
The New York Times
The Toronto Star
The Washington Post
USA Today
Wall Street Journal
